

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Estudio de la gestión de la relación de la COOPERATIVA AGRARIA
AGROEXPORTADORA DEL NORTE con sus socios proveedores del
sector banano orgánico en Sullana - Piura**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

CARCAUSTO HUAYTA, Brian David

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

LOPEZ VELIZ, Viviana

Asesorados por: **Dr. Hugo Carlos Wiener Fresco**

Lima, febrero del 2020

La tesis

**Estudio de la gestión de la relación de la COOPERATIVA AGRARIA
AGROEXPORTADORA DEL NORTE con sus socios proveedores del sector banano
orgánico en Sullana – Piura**

ha sido aprobada por:

Mgtr. Mariana Jimena Alegre Escorza
[Presidente del Jurado]

Dr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Asesor Jurado]

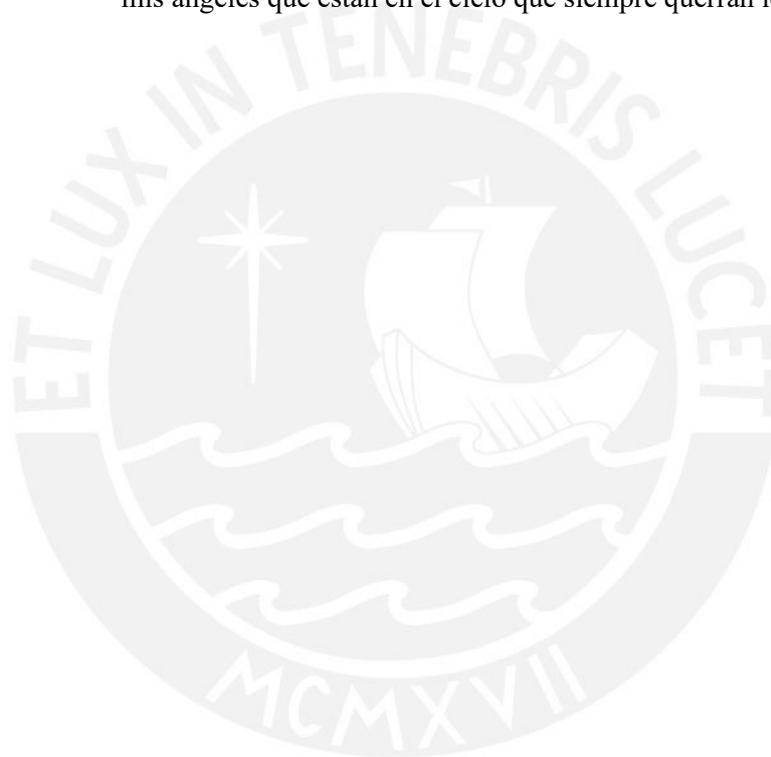
Mgtr. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Jurado Lector]

A mi familia, por el inmensurable apoyo y confianza siempre puesto en mí. A todos los miembros de la cooperativa y demás entrevistados, pues sin su participación este trabajo no hubiera sido posible. A mi compañera de tesis, por su gran esfuerzo y ganas depositadas durante todo el proceso. A nuestro asesor, por todo el apoyo brindado durante todo el proceso. Y, finalmente, a mi gata Yoko, por acompañarme en tantas amanecidas.

Brian Carcausto

A Dios, que ha estado conmigo en cada paso que doy. A mis padres, por escucharme, aconsejarme y apoyarme incondicionalmente en esta etapa académica y profesional. A mis hermanos por su comprensión durante todo este proyecto. A mi compañero de tesis que se convirtió en un gran amigo, gracias por su apoyo y acompañamiento durante todo este tiempo junto a su buen humor y persistencia. A Sky que siempre estuvo conmigo, acompañándome en todo momento y recargándome de energías para seguir adelante, gracias. Finalmente, va para mis ángeles que están en el cielo que siempre querrán lo mejor para mí.

Viviana López



Queremos agradecer a todas las personas que hicieron posible finalizar esta investigación. Agradecemos a todos los miembros de la cooperativa Agronorte por su tiempo brindado, comprensión y apoyo durante todo este tiempo, especialmente a Edinson Lecarnaqué y al gerente de la cooperativa por su disposición, paciencia y confianza en nosotros. Su participación fue de vital importancia, pues relatan una historia única que merece ser estudiada. También agradecer a Liliana Lucas por su apoyo y hacer posible que trabajáramos de la mano con la cooperativa.

Agradecer también a todos los especialistas y expertos que desde su campo de experiencia nos compartieron todos sus conocimientos y vivencias para enriquecer nuestra investigación.

Finalmente, un agradecimiento muy especial a nuestro apreciado asesor Hugo Wiener, quien nos brindó su apoyo, paciencia, tiempo y buena actitud en todo momento. Gracias por compartirnos todas sus experiencias y consejos que nos sirvieron de guía en esta investigación.

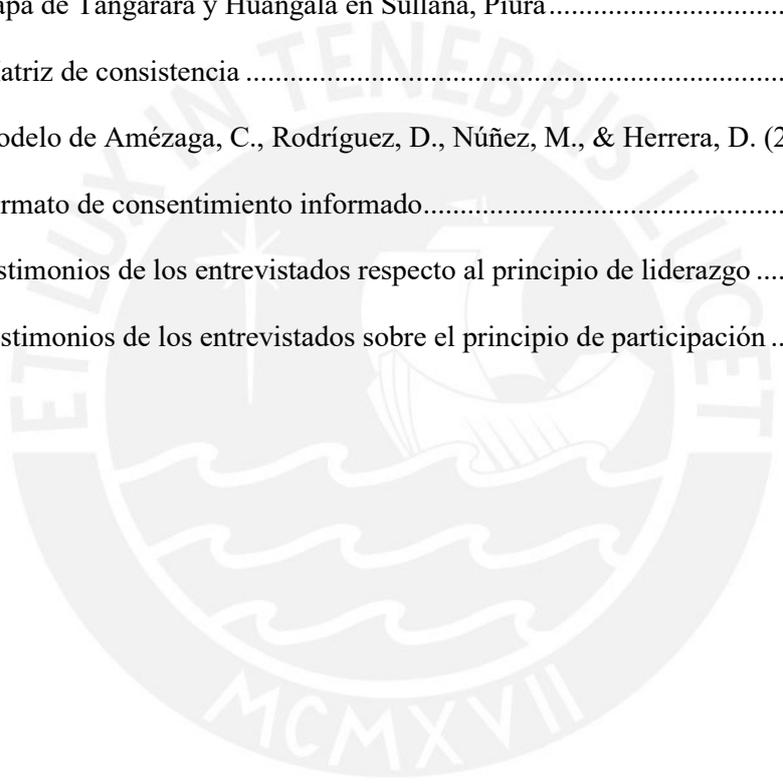


ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 3 |
| 1. Planteamiento del problema | 3 |
| 2. Objetivos de investigación | 6 |
| 2.1. Objetivo general | 6 |
| 2.2. Objetivos específicos..... | 6 |
| 3. Justificación de la investigación..... | 6 |
| 4. Viabilidad de la investigación | 7 |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO | 8 |
| 1. Gestión de la cadena de suministro | 8 |
| 1.1. Definición de la cadena de suministro | 8 |
| 1.2. Cadena de valor y cadena de suministro | 8 |
| 1.3. Definición de la gestión de la cadena de suministro | 9 |
| 1.4. Procesos en la gestión de la cadena de suministro | 10 |
| 2. Asociatividad..... | 11 |
| 2.1. Definición..... | 12 |
| 2.2. Ventajas de la asociatividad | 12 |
| 2.3. Teoría de la acción colectiva | 13 |
| 2.4. Teoría de la agencia..... | 15 |
| 2.5. Cooperativas..... | 15 |
| 2.6. Principios en la gestión asociativa..... | 19 |
| CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL | 23 |
| 1. Características del banano convencional y orgánico..... | 23 |
| 1.1. El banano convencional en el mundo..... | 23 |
| 1.2. El banano orgánico en el mundo | 25 |
| 2. Producción de banano orgánico en Latinoamérica..... | 28 |
| 2.1. Ecuador | 29 |
| 2.2. Perú | 30 |
| 3. Contexto del mercado de banano orgánico en Piura | 34 |
| 3.1. El cultivo del banano orgánico..... | 37 |
| CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 45 |
| 1. Diseño metodológico de la investigación..... | 45 |

| | |
|---|------------|
| 1.1. Alcance de la investigación..... | 45 |
| 1.2. Tipo de diseño de la investigación | 45 |
| 1.3. Selección de los sujetos de estudio..... | 46 |
| 1.4. Operacionalización de la investigación..... | 47 |
| 2. Fases de la investigación | 47 |
| 3. Identificación y selección de los actores de la investigación | 48 |
| 4. Instrumentos de recolección de información..... | 49 |
| 5. Metodología para la sistematización y análisis de la información | 49 |
| 6. Validación y fiabilidad de los elementos de la investigación | 50 |
| 7. Limitaciones generales de la investigación | 50 |
| 7.1. Limitaciones en las entrevistas..... | 50 |
| 7.2. Limitaciones en la revisión documentaria..... | 51 |
| CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN | 52 |
| 1. Antecedentes e historia de la Cooperativa Agronorte | 52 |
| 2. Rol socio-proveedor en la Cooperativa Agronorte..... | 56 |
| 2.1. Teoría de la acción colectiva | 56 |
| 2.2. Teoría de la agencia..... | 60 |
| 3. Principios presentes en la gestión de la relación con los socios proveedores de la Cooperativa Agronorte..... | 62 |
| 3.1. Confianza | 63 |
| 3.2. Liderazgo..... | 70 |
| 3.3. Comunicación..... | 73 |
| 3.4. Participación..... | 77 |
| 3.5. Compromiso | 80 |
| CONCLUSIONES | 87 |
| FUTURAS INVESTIGACIONES | 92 |
| REFERENCIAS | 93 |
| ANEXOS..... | 107 |
| ANEXO A: Cadena de valor genérica | 107 |
| ANEXO B: Los ocho procesos de la gestión de la cadena de suministro | 108 |
| ANEXO C: Modelos de asociatividad | 109 |
| ANEXO D: Exportaciones anuales de banano a nivel global en el 2019 | 110 |

| | |
|--|-----|
| ANEXO E: Importación del banano desde el año 2009 al 2018 (USD\$ / Tn)..... | 111 |
| ANEXO F: Certificaciones en la agricultura orgánica..... | 112 |
| ANEXO G: Banano orgánico importado de estados unidos por países | 113 |
| ANEXO H: Crecimiento histórico de la canasta de productos de la agroexportación..... | 114 |
| ANEXO I: Países destino de las exportaciones de banano orgánico (2015-2019) | 115 |
| ANEXO J: Empresas exportadoras de banano orgánico en el Perú..... | 116 |
| ANEXO K: Diferencias entre una cooperativa y una asociación..... | 118 |
| ANEXO L: Mapa de Tangará y Huangalá en Sullana, Piura | 119 |
| ANEXO M: Matriz de consistencia | 120 |
| ANEXO N: Modelo de Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013)..... | 122 |
| ANEXO O: Formato de consentimiento informado..... | 125 |
| ANEXO P: Testimonios de los entrevistados respecto al principio de liderazgo | 126 |
| ANEXO Q: Testimonios de los entrevistados sobre el principio de participación | 127 |



LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Los siete principios de las cooperativas | 16 |
| Tabla 2: Tipos de socios en una cooperativa..... | 18 |
| Tabla 3: Listado final de actores involucrados en la investigación..... | 48 |
| Tabla 4: Testimonios de los entrevistados respecto a los beneficios económicos recibidos en la Cooperativa Agronorte..... | 63 |
| Tabla 5: Testimonios de los entrevistados respecto a los beneficios sociales recibidos en la Cooperativa Agronorte..... | 64 |
| Tabla 6: Testimonios de los entrevistados respecto a las actividades que permitan mejorar la productividad y calidad de los productos..... | 67 |
| Tabla 7: Testimonios de los entrevistados respecto a su experiencia en la actividad agro-productiva..... | 67 |
| Tabla 8: Testimonios de los entrevistados respecto a la participación en actividades sociales .. | 79 |
| Tabla 9: Testimonios de los entrevistados sobre el compromiso | 81 |
| Tabla 10: Testimonios de los entrevistados de la disposición de los asociados a aumentar la extensión de sus parcelas..... | 83 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Exportaciones anuales de banano a nivel global (en millones de toneladas)..... | 24 |
| Figura 2: Importaciones anuales de banano convencional a nivel global (en millones de toneladas) | 25 |
| Figura 3: Volumen exportado de banano orgánico de Comercio Justo por países (2016-2018) (en miles de toneladas métricas) | 27 |
| Figura 4: Participación de mercado de los principales importadores de banano orgánico de Comercio Justo a nivel mundial (2016) | 27 |
| Figura 5: Comparación de precios entre banano convencional y orgánico en Estados Unidos (USD/Kg) (2009-2019) | 28 |
| Figura 6: Exportaciones de banano orgánico de Ecuador por país destino (2016-2019) (en millones de dólares) | 30 |
| Figura 7: Hectáreas destinadas a la producción de banano orgánico en Ecuador por certificaciones | 30 |
| Figura 8: Exportaciones peruanas de banano Cavendish Valery y otras variedades (2015-2019) (en millones de dólares) | 32 |
| Figura 9: Hectáreas destinadas a la producción de banano orgánico en Perú (2006-2018) (en hectáreas)..... | 33 |

RESUMEN

En la presente investigación se estudia a la cooperativa Agroexportadora del Norte y cómo esta gestiona la relación con sus socios proveedores. Esta cooperativa cuenta con 25 socios y opera en un área dedicada al cultivo del banano orgánico en Sullana, Piura. Al ser una organización pequeña y haberse mantenido estable en este sector altamente competitivo, su estudio resulta de interés. Se busca determinar cómo la cooperativa maneja las relaciones con sus socios que son al mismo tiempo, los que le suministran el banano orgánico que es su producto de exportación.

El ser socios y, por tanto, compartir la propiedad y el gobierno de la organización, se combina con una relación comercial que desarrolla cada uno de ellos, a través de la cual entregan su producto a la cooperativa para que esta reúna una oferta exportable. Así cada miembro tiene una doble condición, ser socios y ser proveedores, que se constituye en una característica particular de este tipo de organizaciones y define sus relaciones internas como sus relaciones con las otras organizaciones con las que compite y sus clientes.

Para evidenciar esta dinámica, se presenta la gestión de la relación con los socios proveedores como un proceso importante dentro del conjunto de la cadena de suministro. Al analizar la condición de socios, se enfoca en los principios de las estructuras de gobierno cooperativas, confianza, liderazgo, participación, comunicación y compromiso y cómo estos contribuyen a la gestión propiamente empresarial.

Palabras clave: gestión de proveedores, banano orgánico, socio - proveedor, asociatividad, cooperativas, Agronorte, agroexportación

INTRODUCCIÓN

En el Perú, la agricultura es una actividad económica tradicional, la más importante proveedora de alimentos y en años recientes, un importante sector exportador. Además, es una fuente muy importante de empleo y de ocupación del territorio. Parte de este sector es la producción del plátano, banano o guineo, la que comprende el banano orgánico. Este es un fruto libre de pesticidas y fertilizantes químicos, con certificaciones que avalan una producción segura y sostenible, tanto social como ambientalmente, destinado en su totalidad al mercado internacional. Este fruto se cultiva en los departamentos de Tumbes, Lambayeque, pero la mayor producción se encuentra en Piura, siendo una de las fuentes principales de ingreso de muchas familias. En un informe elaborado por el Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES, 2020) se señala que, en esta región, cerca de la mitad de la superficie agrícola es manejada por productores que tienen menos de 10 hectáreas cada uno. Se estima que entre 10 a 12 mil productores son parte de cooperativas y asociaciones logrando competir en el mercado de frutos orgánicos exportando banano, mango, café, cacao y panela.

Las asociaciones de banano orgánico han permitido mejorar la economía de pequeños productores logrando conseguir clientes internacionales que estén dispuestos a pagar un precio mayor por un banano de buena calidad, con certificación de Comercio Justo, Global GAP, entre otras. Si bien este mercado ha demostrado permanencia enfrenta problemas de competitividad. Una de estas limitaciones es el tamaño de las fincas de los productores, que en promedio pueden ser 1 a 2 hectáreas lo que impide el aprovechamiento de economías de escala. Otra es el bajo nivel de educación de los agricultores que limita la adopción de conocimientos técnicos, de gestión o mercado internacional. También afecta la asociatividad con un débil crecimiento en el vínculo que forma la organización, en el sentimiento de pertenencia, lo que se manifiesta no asistiendo a las asambleas o limitando la entrega del producto que dificultan el cumplimiento de los contratos de venta (Aguirre, Chávez & García, 2015).

El presente estudio tenía como interés estudiar cómo es la gestión de una cooperativa con sus socios que le permitan crecer en el tiempo. En este caso se realizó la investigación con la Cooperativa Agraria Agroexportadora del Norte, una cooperativa que se fundó en el 2013 en Sullana, Piura, que contó con 120 socios por un tiempo, pero, actualmente, cuenta con 25.

Para cumplir con este objetivo la investigación está dividida en 5 capítulos: en el primero se plantea el problema de investigación; también, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que son resueltos con la investigación y se culmina con su justificación y viabilidad.

El segundo capítulo presenta la teoría y conceptos de la investigación. Para entender la gestión de la relación con los socios proveedores, primero se aborda el concepto de cadena de

suministro, cómo se distingue de una cadena de valor y cómo se vincula con la gestión de la relación con los proveedores. Después, se profundiza en las teorías de la asociatividad, sus etapas, las ventajas y los modelos que existen para luego profundizar en el concepto de cooperativas. A partir de ello, se explica el concepto de socio – proveedor y se culmina con los principios de asociatividad: confianza, compromiso, liderazgo, participación y comunicación.

En el tercer capítulo se describe el contexto en el que opera la cooperativa; es decir, el sector del banano orgánico, su importancia, sus diferencias con los bananos convencionales, y el proceso productivo de este fruto. Asimismo, se indaga en el mercado internacional, identificando a los principales exportadores e importadores de este fruto. Luego se examina a grandes rasgos, la presencia del banano orgánico en Ecuador, el principal exportador de este fruto, en Perú y se culmina con el desarrollo del banano orgánico en el departamento de Piura.

En el cuarto capítulo se desarrolla el marco metodológico de la investigación, en el que se señala que se trata de un estudio de caso, con alcance descriptivo y exploratorio y un enfoque cualitativo. Además, se detalla en las fases o etapas de la investigación, la identificación y selección de los actores, expertos en el tema, y se termina con los instrumentos de recolección de información (entrevistas).

Posteriormente, el quinto capítulo presenta los hallazgos de la investigación. Se da a conocer la situación de la cooperativa a partir de los principios de la asociatividad y qué tan internalizados están estos cinco principios en la gestión de la relación que tiene la cooperativa con sus socios proveedores. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

Perú es uno de los cinco países con mayor biodiversidad del planeta, ha diversificado su producción aprovechando esa variabilidad de ecosistemas posicionándose como un gran exportador de frutas frescas (SIICEX, s.f.). El sector agropecuario es, además, una de las actividades que genera la mayor cantidad de empleo. En el 2018, esta actividad ocupó en el país, 4 millones 58 mil personas, creciendo en un 2,1% respecto al año anterior (INEI, 2019). Parte de ese empleo corresponde a la pequeña agricultura que utiliza el trabajo de los miembros de las familias conductoras de sus propias fincas y, también, contrata estacionalmente a jornaleros para labores de siembra y cosecha, mientras que, para las medianas y grandes empresas, resultan ser su mayor fuerza laboral y se emplean de manera permanente en la organización (Maletta, 2017).

En las agroexportaciones, las frutas tienen un papel muy importante, han venido creciendo sostenidamente por más de dos décadas. Crecieron de 779 millones de dólares en el 2000 a más de 7 mil millones de dólares en el 2019, siendo los departamentos de La Libertad, Piura e Ica los que concentraron el 82% de esta actividad. (Promperú, 2020) En este sector, el banano orgánico es uno de los principales productos orgánicos con destino al mercado internacional. Luego se encuentra la quinua en grano y el jengibre orgánico (Promperú, 2020). Asimismo, la mayor parte de la producción del banano orgánico se cultiva en los departamentos de Piura, Lambayeque y Tumbes (Promperú, 2020).

En Piura, el 14% de la población económicamente activa son agricultores o trabajadores calificados agropecuarios, forestales y pesqueros, siendo la tercera ocupación que más se desarrolla en el departamento (INEI, 2019). Una de las ventajas que tiene esta región es que se encuentra cerca al puerto de Paita, un puerto nacional importante. Debido a las condiciones climatológicas y de suelo, durante muchos años esta zona ha sido la adecuada para cultivar banano, siendo el Valle del Chira la principal zona de cultivo de banano orgánico (variedad Cavendish Valery) destinado para la exportación (Fairlie, 2008). Es así como, hasta octubre del 2020, la región de Piura exportó un valor FOB de 106 millones de dólares de esta variedad de banano (SIICEX, 2021)

Al tratarse de un producto orgánico, existen certificadoras que garantizan que la organización realizó una agricultura preservando la fertilidad del suelo, la conservación del medio ambiente y velando por el bienestar del trabajador, sin hacer uso de pesticidas, fertilizantes químicos, aguas residuales, entre otros insumos que puedan dañar el entorno o la inocuidad del fruto. De esta manera, el valor y precio que reciben los pequeños productores de banano orgánico con certificado de Comercio Justo, Global GAP, Orgánico, entre otros sellos, resulta ser más

elevado que producir un banano convencional. No obstante, uno de los limitantes que presenta este pequeño productor es la reducida cantidad de parcelas que maneja, en promedio, 1,8 hectáreas habiendo productores que conducen menos de una hectárea. En la República Dominicana, por ejemplo, un pequeño productor puede manejar 4 hectáreas y en Ecuador, más de 6 hectáreas (Food and Agriculture Organization, 2017). Los tamaños en Perú no permiten generar mínimas economías de escala para hacer frente a un mercado internacional competitivo. Una respuesta parcial es juntarse y formar asociaciones o cooperativas para aumentar su poder de negociación frente a la competencia y poder exportar mayores cantidades (Fairlie, 2008).

Una cooperativa, a diferencia de una empresa privada, se distingue en el aspecto social, los productores son socios de la organización y esto les permite participar en temas financieros, informativo-decisionales, en actividades de producción y comercialización, y así tomar decisiones democráticamente (Gutiérrez, 1988). Adicional a ello, los socios son un actor principal de la cadena de suministros de una cooperativa, ya que, si ellos crecen en número de hectáreas o son más productores los que se asocian y aseguran la calidad de su fruto, entonces la organización crece. Pero también puede suceder el caso de cooperativas que fracasan por una mala gestión de los líderes de la organización, fenómenos externos no previstos, una mala gestión con los socios, problemas de mercado, entre otros.

El enfoque de la gestión de la cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés) plantea que cada actor en esta cadena influye directa o indirectamente en el desempeño de los demás integrantes, lo cual, finalmente, termina afectando a toda la cadena, por lo cual es vital administrar los procesos involucrados en dicha gestión (Mentzer et al., 2001, p. 7). La SCM se compone por ocho distintos procesos donde la gestión de la relación con proveedores (SRM, por sus siglas en inglés) es uno de ellos (Lambert & Enz, 2016, p. 7). Este proceso busca desarrollar relaciones cercanas con un grupo de proveedores basados en el valor que pueden tener para la organización en el tiempo (Lambert & Enz, 2016). Al mismo tiempo, poder gozar de una relación cercana y duradera con los proveedores puede depender de distintos factores, tales como la confianza, compromiso, nivel de formalización, intereses y metas en común, fuerza de voluntad, comunicación, entre otros (Klobučar & Erjavec, 2019). El desarrollo de estos factores puede conducir a contar con proveedores más motivados, comprometidos, satisfechos y leales con la organización (Gupta, Choudhary, & Alam, 2014). De esta manera, el desarrollo de estos factores en la gestión de la relación con proveedores es de vital importancia para todo tipo de organizaciones, especialmente en cooperativas donde sus socios adoptan el papel de proveedores.

Los socios de una cooperativa, de acuerdo con la actividad que realicen dentro de esta, pueden contar con distintos roles (trabajadores, consumidores o proveedores). De los tres distintos

roles, en el caso de las cooperativas agrarias, el rol que predomina es el de socio proveedor, pues, normalmente, obtienen sus ingresos del volumen comercializado con la cooperativa (Mozas, 2002, p. 169). Esta doble condición (socio proveedor) genera que un miembro de la cooperativa se sitúe en su posición de socio, en algunas ocasiones y, en otras, haga valer su posición de proveedor (Gutiérrez, 1988, p. 113). En otras palabras, como proveedor, busca que su comprador (la cooperativa) sea flexible con las condiciones de entrega y requisitos del producto, además de querer obtener los mejores ingresos por la venta de sus productos. Por otro lado, como socio, se muestra estricto con el cumplimiento de normas y el desempeño de sus directivos, de los otros socios, además de querer conseguir las mayores ventajas sociales (Gutiérrez, 1988, p. 112).

En el presente trabajo se busca analizar la gestión de la relación con sus socios proveedores en la Cooperativa Agraria Agroexportadora del Norte (de ahora en adelante, Agronorte) en el sector de banano orgánico. Agronorte es una pequeña cooperativa de banano orgánico que ha estado operando desde el 2013 en Sullana, Piura y que hoy en día cuenta con 25 socios, logrando exportar entre 2 a 3 contenedores semanales en épocas de frío, mientras que cuando el clima es favorable exportan hasta 5 contenedores semanales. De esta manera, con la investigación se pretende conocer cómo la cooperativa gestiona la relación que mantiene con sus socios proveedores. En otras palabras, al conocer en la literatura que los socios pueden cumplir un rol de proveedores, cabe la interrogante de si la cooperativa Agronorte los trata más como proveedores que socios, y como los socios se ven a sí mismos; y cómo esta relación ha permitido que la cooperativa siga operando en un sector tan competitivo.

En la literatura se abordan distintos factores involucrados en la conformación de una organización asociativa duradera de los cuales se escogieron la confianza, liderazgo, participación, comunicación y compromiso. En el modelo de Amézaga, Rodríguez, Núñez & Herrera (2013), estos factores conforman los cinco principios de asociatividad, los cuales apuntan a un fortalecimiento de la gestión asociativa. El uso de dicho modelo permitirá conocer cómo se encuentra la cooperativa en términos de confianza, liderazgo, participación, comunicación y compromiso; y cómo estos cinco principios están involucrados en la gestión de la relación con sus socios proveedores que mantiene Agronorte. Se han revisado estudios previos que abordan la aplicación de este modelo, de los cuales destaca el trabajo de Gutiérrez y Sánchez (2018) que se enfoca en organizaciones asociativas cacaoteras.

Por otro lado, si bien existen trabajos que exploran la doble condición de los socios proveedores en cooperativas agrarias, como Lucas (1972) y Mozas (2002), no se ha encontrado aún alguno que explore dicha condición en una cooperativa de banano orgánico en el Perú. De esta forma se busca responder si los principios de asociatividad permiten establecer un equilibrio

adecuado entre la condición de socio y proveedor de los miembros de la cooperativa Agronorte. Asimismo, conocer cómo la gestión de la cooperativa ha generado la formación de relaciones sólidas con sus socios proveedores, donde los intereses propios de cada actor (socio proveedor y cooperativa) pueden estar alineados.

2. Objetivos de investigación

2.1. Objetivo general

Estudiar la gestión de la relación que mantiene la cooperativa Agronorte con sus socios proveedores en banano orgánico, en Sullana, Piura.

2.2. Objetivos específicos

1. Describir a la cooperativa Agronorte dentro de su sector de banano orgánico
2. Identificar la doble condición de los socios-proveedores dentro de Agronorte
3. Desarrollar los principios de asociatividad en la gestión de los problemas del accionar colectivo y de agencia en la cooperativa Agronorte

3. Justificación de la investigación

La presente tesis busca exponer la gestión de la relación con proveedores en una cooperativa de banano orgánico. Si bien la gestión de proveedores ha sido un tema bastante estudiado desde las ciencias sociales y ciencias de la gestión, se ha enfocado, mayormente, en empresas privadas, programas estatales, ONGs, y emprendimientos. De esta manera, este trabajo pretende contribuir al estudio de este tema aplicado a una pequeña cooperativa agroexportadora de banano orgánico. Su estudio resulta pertinente, pues trabajos previos enfocados en el sector de banano orgánico tomaron como sujetos grandes centrales y redes de cooperativas como Cepibo y Repeban.

El hecho de estar enfocado en una cooperativa brinda un aspecto nuevo al tema de estudio, pues quien cumple el papel de proveedor es el mismo socio. Así, se da esta doble condición en los miembros de la cooperativa, que origina la interrogante de si, entre la cooperativa y sus miembros, existe una relación más de proveedor-cliente o de socio-organización. Este trabajo busca esclarecer esta interrogante a través del estudio de la cooperativa Agronorte y exponer cómo se da la gestión de la relación con proveedores en la realidad cooperativa. Para ello, se hace uso de los principios de asociatividad como factores involucrados en la gestión de la relación con proveedores. Por ello, la investigación explora cómo está la cooperativa en términos de confianza, liderazgo, participación, comunicación y compromiso; y cómo estos factores han influido en la gestión de la relación con los socios proveedores. Este planteamiento resulta aún novedoso, pues, a diferencia de trabajos donde la asociatividad apunta a un fortalecimiento socio

organizacional o al mejoramiento de capacidades de sus miembros, este aplica los cinco principios de asociatividad como factores claves en la gestión de la relación con proveedores.

De esta manera, la cooperativa puede saber qué beneficios y servicios que brinda a sus socios son los más valorados y pueda reconocer también qué aspectos de la relación con sus socios, en términos de asociatividad, aún necesitan fortalecerse.

4. Viabilidad de la investigación

Para realizar la presente investigación, en primer lugar, se ha recurrido a la búsqueda, clasificación y análisis de información de fuentes secundarias. Para ello, se tuvo acceso a recursos confiables que se encuentran en la base de datos del Sistema de Bibliotecas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), así como del acceso a base de datos que brinda la SUNAT, el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, Trade Map, Statista (Portal de estadísticas alemán), el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL Statistics), entre otros materiales digitalizados que sustenten la información brindada. De igual manera, se obtuvo información de fuentes primarias, a través de entrevistas virtuales a 9 expertos con el propósito de comprender mejor el sector del banano orgánico, el perfil de los pequeños productores, así como el dinamismo de las asociaciones y cooperativas de este rubro. Todo ello ha contribuido a enriquecer esta investigación y que sea de utilidad para futuras investigaciones.

Por último, y lo más importante, se ha obtenido el permiso y respaldo por parte de la Cooperativa Agronorte para constituirse en el caso de estudio de esta investigación. Ello generó un mayor compromiso y motivación por parte de nosotros realizándose algunas entrevistas iniciales de manera virtual para conocer a la organización. Después, en el mes de diciembre del 2020, se efectuó el trabajo en campo para poder entrevistar a los pequeños productores de la cooperativa, quienes son un actor importante de esta investigación, trabajadores de la parte administrativa de la cooperativa, y al Gerente General de la organización. De esta manera, se sistematizó toda la información brindada para luego analizarla y, junto con las perspectivas de las entrevistas a los expertos, se pudo cumplir con los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Gestión de la cadena de suministro

Para entender la gestión de la relación con los proveedores, en este apartado se revisa en la literatura sobre la cadena de suministro, diferenciándose de la cadena de valor. Además, se detalla la gestión de la cadena de suministro, siendo uno de sus procesos clave la gestión de la relación con los proveedores.

1.1. Definición de la cadena de suministro

La cadena de suministro, en inglés *Supply Chain*, es un concepto que ha sido desarrollado por diversos autores en el transcurso del tiempo y para el presente apartado se realizó una selección para delimitar este concepto. En un sentido amplio, la cadena de suministro es un sistema conformado por dos o más entidades, ya sea organizaciones o individuos, que se relacionan o vinculan en flujos ascendentes y descendentes de materiales, servicios, finanzas y/o información, hasta que se genera un producto final que llega al cliente o consumidor (Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith & Zacharia, 2001; Kilger & Stadtler, 2002). El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2013) señala que la cadena de suministro involucra el intercambio de materiales y de información entre diversas empresas empezando desde la selección de materias primas sin procesar, hasta que el producto esté terminado y llegue al último eslabón de la cadena que es el cliente.

En la misma línea, Carreño (2018) brinda una definición más reciente sobre la cadena de suministro, afirmando que esta cadena no suele tener una estructura lineal conformada por proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y clientes, sino que resulta ser más compleja, ya que una empresa puede contar con más de un proveedor y/o distribuidor, incluso tener más de un consumidor. Es así que, lo importante dentro de una cadena de suministro es la coordinación y colaboración entre los distintos actores que la conforman. Hasta aquí se puede concluir que la cadena de suministro resulta ser una red conformada por distintos actores que adquieren materia prima, la transforman y distribuyen los productos terminados a los distintos puntos de venta para estar al alcance de los clientes.

1.2. Cadena de valor y cadena de suministro

Este apartado tiene como objetivo diferenciar a la cadena de suministro de la cadena de valor, dos conceptos que pueden ser confundidos y que se profundizarán para comprender lo que se estudia en la presente investigación. Respecto a la cadena de valor, este es un concepto que parte, principalmente, de Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior”. Aquí el autor sostiene que la cadena de valor puede ser usada como una herramienta para identificar y analizar aquellos elementos o actividades que

generan ventaja competitiva a una empresa (Porter, 1991). Esta cadena está conformada por 9 actividades de valor y el margen (Ver Anexo A), donde este último hace referencia a la diferencia entre el valor o precio que el cliente paga y el costo total de desarrollar las actividades de valor (Porter, 1991).

En la misma línea, Porter (1991) señala que, a pesar de haber empresas que compitan en el mismo sector y presenten cadenas de valor similares, estas suelen diferenciarse porque cada una enfoca sus esfuerzos en distintas actividades originando una ventaja competitiva. Es así que, por ejemplo, una empresa puede diferenciarse enfocándose en la fabricación del producto (operación) logrando reducir sus costos y la otra empresa, en las actividades de mercadotecnia buscando agregar valor al producto y que el consumidor esté dispuesto a pagar un mayor precio.

Entonces, la principal diferencia entre cadena de suministro y cadena de valor es que este último está enfocado en el consumidor, parte de satisfacer sus necesidades y para ello todos los actores y actividades dentro de la cadena, trabajan en conjunto ofreciendo un producto de calidad (Chávez, Trujillo & Trujillo, 2017). En cambio, la cadena de suministro tiene un enfoque hacia adelante, parte de la materia prima, su calidad y de la participación de los proveedores para cumplir con los requerimientos del cliente, fomentando de esta manera la integración de todos los actores buscando la eficiencia dentro de la cadena (Chow, Keui, Lin, Madu, & Pei Yu, 2005; Palomo & Vásquez, 2016).

Así mismo, se debe tener en cuenta que, la cadena de valor es ideal si se busca generar una ventaja competitiva para la empresa (Palomo & Vásquez, 2016). No obstante, el alcance y objetivo de la investigación es exploratoria y descriptiva, por lo que en este caso se busca estudiar uno de los actores importantes de la cadena de suministro, los proveedores.

1.3. Definición de la gestión de la cadena de suministro

Al considerar a la cadena de suministro como un conjunto de actividades que conectan a proveedores, fabricantes y distribuidores que sirven para elaborar productos que satisfagan las necesidades de los clientes (Gómez, Zuluaga, Ceballos, & Palacio, 2019), su gestión puede ser entendida como la integración de estas actividades para mejorar el desempeño de los actores individuales y también de la misma cadena de suministro (Ballou, 2004).

Una segunda definición indica que, la gestión de la cadena de suministro es una filosofía integrativa que busca administrar el flujo total de un canal de distribución desde el proveedor hasta el cliente final (Mentzer et al., 2001). La gestión de la cadena de suministro, bajo dicho enfoque, implica que cada actor de la cadena afecta de forma directa o indirecta el desempeño de los demás a la vez que el desempeño de la cadena misma (Mentzer et al., 2001).

Así, la gestión de la cadena de suministro implica la administración de las actividades que conectan a todos los actores de la cadena, desde los proveedores hasta el cliente final. De esta manera, las decisiones de cada actor pueden afectar el desempeño de los demás actores implicados y de la cadena misma.

1.4. Procesos en la gestión de la cadena de suministro

Dentro de la gestión de la cadena de suministro se ha podido identificar procesos que estén vinculados y gestionados a través de los actores de la cadena con la finalidad de mejorar la competitividad y rentabilidad de toda la cadena de suministro (Lambert, 2014). La importancia de mejorar la competitividad de la cadena radica en que la competencia actual no es entre empresas, sino entre cadenas de suministro (Simon, Serio, Pires, & Martins, 2015). Los ocho procesos identificados por GSCF (The Global Supply Chain Forum), en Lambert (2014), son los siguientes: Gestión de la relación con el cliente, gestión de la relación con el proveedor, gestión del servicio al cliente, gestión de la demanda, ejecución de la orden, gestión del flujo de producción, desarrollo del producto y comercialización y gestión de retornos (Anexo B).

De todos estos procesos que compone una gestión de la cadena de suministro, es de interés en la investigación profundizar sobre la gestión de la relación con los proveedores, sección que será explicada a continuación.

1.4.1. Gestión de la relación con proveedores

La gestión de la relación con proveedores es un proceso importante dentro de la gestión de la cadena de suministro. Este provee una estructura para mantener y desarrollar relaciones con los proveedores (Lambert, 2014). Una parte importante de este proceso busca segmentar proveedores basados en su importancia para el éxito a largo plazo, de la organización. Al mismo tiempo, se busca desarrollar relaciones cercanas con un grupo selecto de proveedores a partir del valor que generan a la organización a lo largo del tiempo. Así, se debe trabajar en conjunto con los proveedores para crear acuerdos de compra, de productos o servicios, que sean beneficiosos para ambos actores de la cadena (Klobučar & Erjavec, 2019). El resultado de todo este proceso es la formación de una relación sólida que beneficie a la organización y a sus proveedores (Lambert & Enz, 2016).

Por otro lado, poseer una relación cercana con proveedores permite forjar la base para colaboraciones y alianzas en el futuro. Dicha relación cercana mejorará de acuerdo con los niveles de satisfacción originados por la relación (Bag, 2018). Una vez que la organización y los proveedores están conformes con los términos en los que comercializan, Bag (2018) indica que es vital mejorar las relaciones al integrar una dimensión de confianza para que la relación pueda

conducir a mejores resultados como el incremento de las tasas de retención de clientes o la personalización de productos y servicios (Bag, 2018).

Existen tres factores que afectan fuertemente la relación a largo plazo con proveedores, los cuales son el desempeño del proveedor, la confianza depositada en el proveedor y el grado de dependencia en el proveedor (Gupta et al., 2014). Al igual que la confianza, existen otros factores estudiados que pueden afectar la relación con proveedores tales como la comunicación, compromiso y manejo de conflictos. Algunos de los principales hallazgos con relación a estos factores fueron estudiados por Gupta et al. (2014) y son presentados a continuación:

- Una comunicación abierta y frecuente entre la organización y sus proveedores es vista como un enfoque clave en la motivación a proveedores.
- La comunicación al ser colaborativa tiene un efecto positivo en la relación, al mismo tiempo que el compromiso o la cooperación.
- Actividades de colaboración como compartir información, manejo de conflictos y esfuerzo colectivo conducen a un incremento en la confianza y el compromiso, lo cual mejora la satisfacción y el desempeño de la relación formada.
- Un alto grado de confianza está ligado a un incremento en el nivel de comunicación, cooperación y coordinación entre la organización y sus proveedores.
- La presencia de un grado de confianza en la relación provee incentivos para la cooperación y la reducción de incertidumbre.
- La confianza y el compromiso motivan a la organización a preferir preservar relaciones forjadas con proveedores, que optar por nuevas alternativas de corta duración en términos de beneficios esperados a largo plazo.

De esta forma, se tiene a la confianza, compromiso y comunicación como algunos de los factores que están involucrados en la gestión de la relación con proveedores. Así, el desarrollo de estos factores permite que se forjen relaciones sólidas con proveedores.

2. Asociatividad

El presente apartado busca describir qué se entiende por asociatividad, además de detallar sus etapas, ventajas y los modelos de asociatividad como *joint ventures*, Clústeres, redes de empresas y cooperativas. Dentro de las cooperativas se indica sus principios y la lógica intermedia que conlleva. Finalmente, se abarca la doble condición que poseen los socios y también las teorías que explican la dinámica entre estos y la cooperativa.

2.1. Definición

El desarrollo de este apartado es de gran importancia, ya que la presente investigación gira en torno al estudio de una cooperativa, una organización que se formó por la asociación de distintos productores de banano orgánico. Antes de entrar en detalle con la definición y lo que involucra ser una cooperativa, primero se desarrolla el concepto de asociatividad.

Frente a la globalización económica y la alta competencia en el mercado internacional, es que surge la asociatividad como una estrategia para hacer frente a este mercado de manera más eficiente. Es así que la asociatividad es un mecanismo de cooperación en que se unen pequeñas y medianas empresas para lograr ser más eficientes de manera conjunta y hacer frente a los problemas que tenían de manera individual como baja penetración de mercado, dificultad para incorporar tecnologías, y falta de estabilidad para hacer frente a la demanda (Liendo y Martínez, 2001).

Asimismo, Santiago, Cruz, Acevedo, Ruíz y Regino (2015) señalan que de manera voluntaria los integrantes de las pequeñas y medianas empresas deciden juntarse para la búsqueda de un objetivo en común, tales como la adquisición de un mayor volumen de materia prima, generar una relación estable en el tiempo, desarrollar o invertir en tecnología, y tener más posibilidad de acceder a financiamiento. De esta manera, la asociatividad resulta ser una alianza voluntaria entre organizaciones o emprendedores en el que promueven de forma conjunta, sus productos o servicios, disminuyendo sus costos, compartiendo riesgos y siendo más competitivos en el mercado externo (MINCETUR, 2013).

2.2. Ventajas de la asociatividad

Hasta el momento se observa que la asociatividad puede otorgar mayores beneficios económicos a todos los integrantes que la conforman permitiendo la exportación de sus productos. Aunque cabe resaltar que la asociatividad puede generar otros tipos de ventajas para quienes la conforman. Según Mathews (2014) señala cinco ventajas principales de asociarse, las cuales serían las siguientes:

- Complementación de capacidades, que consiste en aprovechar las distintas fortalezas y capacidades que tiene cada participante de la asociación para complementarse e impulsar la organización.
- Economías de escala, con las cuales se incurre en menores costos al comprar insumos de manera colectiva, una ventaja competitiva para cada uno de los integrantes de la asociación.

- Fuerza negociadora, al fortalecer la capacidad de negociación frente a proveedores de materias primas y clientes, así como al momento de adquirir algunos servicios financieros.
- Posibilidad de marca, pues posicionarla en el mercado internacional requiere de una inversión en publicidad, promoción de ventas, venta personal y relaciones públicas, costo que puede ser distribuido entre los miembros de la asociación permitiendo un mejor posicionamiento para el negocio.
- Menos intermediarios, debido a que la alianza estratégica puede contar con menos intermediarios y crear un mayor volumen de oferta exportable.

En la misma línea, Magnazo & Orchansky (2007) mencionan principalmente tres beneficios al que pueden acceder las micro y pequeñas empresas al asociarse:

- Mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, trabajando en forma conjunta, permite a los asociados acceder más fácilmente a financiamiento, capacitación o tecnología, así como contar con un mayor poder para establecer precios, implementar mejoras en la gestión y producción. Todo ello de manera individual resulta ser más costoso e incluso difícil de acceder.
- Aumento del poder relativo de los asociados, al sumar la capacidad de representación y negociación de los asociados para acceder a servicios financieros, procesos productivos, de comercialización e incluso un mayor involucramiento con instituciones públicas.
- Facilita el aprendizaje entre los asociados, pues al trabajar en conjunto, cada asociado cuenta con experiencias y fortalezas técnicas que pueden compartir entre todos para el desarrollo de la asociación.

2.3. Teoría de la acción colectiva

Mancur Olson (1985) explica la dinámica de la participación de los miembros de un grupo a través de la teoría de la acción colectiva. Para el autor, la finalidad de los grupos u organizaciones es la protección y favorecimiento de los intereses de sus miembros (Maldonado, 2012, p. 14). Esto implica que los miembros de la organización poseen intereses en común, más allá de intereses individuales que pueden coincidir, o no, con los comunes (Gómez, 2017, p. 75). Por ello, si se actúa como una organización donde los intereses individuales están alineados con los intereses comunes, se obtendrían resultados superiores a actuar de manera individual. De la misma manera, Olson indica que dichos miembros “no participarían en organizaciones a menos que esta participación les significara el logro de propósitos o de objetivos que no conseguirían con sus propias acciones individuales” (Gómez, 2017, p. 75). Así, la acción colectiva se basa en la existencia de intereses comunes que logran que los miembros de una organización puedan estar

en una mejor situación (Maldonado, 2012, p. 14). De esta forma, la acción colectiva es compuesta por dos elementos: la concentración de intereses comunes y la cooperación de los integrantes del grupo (Ccoscco, Vivanco, & Zuñiga, 2018, p. 17).

Además de ser conformados por intereses comunes, la eficacia de dichos grupos en poder satisfacer sus intereses depende del tamaño del grupo. Entre más grandes sean los grupos, estarán más alejados de poder lograr un nivel óptimo de bienes que esperan conseguir sus miembros (Gómez, 2017, p. 76). Esto sucede debido a que el interés común, al ser compartido por todos los miembros, genera que las ganancias obtenidas a través del esfuerzo de un miembro para servir al grupo sean repartidas por todos los miembros del grupo. De esta forma, a este miembro le corresponderá solo una fracción de los beneficios logrados y dicha fracción será más diminuta según cuán grande sea el grupo (Olson, 1985, p. 204). Por otro lado, quienes pertenezcan al grupo y no contribuyen con su esfuerzo personal, puesto que no tienen tantos incentivos para participar, recibirán tantos beneficios como aquel que hizo su aporte personal. Por ello, los miembros dentro de grandes grupos no necesariamente actuarán en favor de los intereses comunes (Olson, 1985, p. 204).

Por otro lado, los grupos pequeños alcanzarían sus propósitos, debido a que sus miembros están más comprometidos con los intereses comunes y tienen menos incentivos para abandonar el grupo o traicionar a los demás miembros (Gómez, 2017, p. 76). Sin embargo, esta situación puede ser distinta cuando en los grupos pequeños existen diferencias entre los miembros; es decir, una situación en la cual los miembros más pequeños o con menores recursos, obtienen más de lo que deberían recibir con sus pequeños aportes al grupo (Gómez, 2017, p. 76). Olson incluso menciona que, en grupos pequeños, al compartir los costos de los esfuerzos para alcanzar los intereses comunes, existe una “una tendencia sorprendente a la ‘explotación’ de los grandes por los pequeños” (Olson, 1992, p. 3).

Como se mencionó, en los grupos grandes no tienen un incentivo para participar activamente en la búsqueda de intereses comunes por lo que la forma de incitar la participación es a través de incentivos selectivos (Olson, 1992, p. 51). Estos incentivos serían aplicados de forma específica a miembros de un grupo, para que el trato hacia aquellos miembros que sí participan sea diferente con respecto a los que no lo hacen (Olson, 1992, p. 51). Los incentivos selectivos no solo pueden ser positivos, sino también negativos, como, por ejemplo, una penalización a aquellos miembros que no contribuyen al logro del interés colectivo (Olson, 1985, p. 206). De esta forma, se tiene a los incentivos selectivos como premios y castigos con base en la participación de los miembros de un grupo (Gómez, 2017, p. 77).

2.4. Teoría de la agencia

Una relación de agencia sucede cuando un individuo, que sería el principal, delega una responsabilidad a otra persona, conocida como agente (Fernández & Marín, 2009, p. 944). Esta delegación tiene que ver con la realización de un servicio del interés del principal, a cambio de una retribución al agente (Álvarez, Arbesú, & Fé, 2000, p. 174). Además, la delegación genera que el agente pueda establecer relaciones con terceros en nombre del principal, con lo cual el agente es libre de crear, rectificar o terminar otras relaciones de agencia (Álvarez et al., 2000, p. 174). Sin embargo, en dicha relación, cada parte, al estar motivada únicamente por intereses personales, genera que pueda existir un descalce entre los intereses del principal y los del agente. Este problema tiene en la base la asimetría de información para verificar lo que efectivamente está haciendo el agente (Fernández & Marín, 2009, p. 944). Esta discordancia de intereses es conocida como el problema de agencia.

Como se indicó, este problema surge a causa de la disparidad de intereses de ambas partes y aquellos beneficios que pretenden obtener de la relación, lo cual origina diferencias en la información que poseen ambos actores (Álvarez et al., 2000, pp. 175–176). En esta situación, se mencionan dos problemas por efecto de la asimetría de información que son la selección adversa y el riesgo moral. El primer problema tiene que ver con que el principal no puede verificar eficientemente si el agente cuenta con algunas capacidades por las que se le paga, mientras que el segundo, con la condición de que el principal no sabe con certeza si el agente ha realizado su máximo esfuerzo (Fernández & Marín, 2009, p. 945).

Para solucionar este problema es que se hace uso de incentivos; es decir, el principal debe encontrar maneras de motivar al agente para que actúe con base en sus intereses y no se guíe por intereses personales (Álvarez et al., 2000, p. 176). Los incentivos también sirven para modificar la distribución del riesgo entre los dos actores. El principal es quien asume el mayor nivel de riesgo, pues delega la obtención de sus intereses al agente y, además, depende del comportamiento de este para el logro de sus intereses (Álvarez et al., 2000). Por otro lado, el agente, al ser encargado por el principal en la realización de ciertas labores, no es libre de riesgos, pues sus labores involucran la toma de decisiones y toda elección conlleva un riesgo (Álvarez et al., 2000).

2.5. Cooperativas

La conformación de la asociatividad puede ser descrita a partir de distintos modelos que varían de acuerdo con el objetivo y proceso en el cual se desarrolla (Ramírez & Vergara, 2007, p. 49). Entre algunos de los modelos o tipos de asociatividad, se cuentan los clústeres, redes de empresas, *joint ventures*, cooperativas y vinculación a cadenas productivas. En una tabla (Ver

Anexo C) se definen estos modelos a excepción de las cooperativas, que serán abordadas en este punto con mayor profundidad.

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una cooperativa puede definirse como “una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta de gestión democrática” (Coque, 2008, p. 69). Bajo esta definición, de acuerdo con la ACI, se presentan también siete principios que deben estar presentes en toda cooperativa (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Los siete principios de las cooperativas

| Principio | Definición |
|---|---|
| Adhesión voluntaria y abierta | Una cooperativa es una organización abierta a cualquier individuo capaz de utilizar sus servicios y que acepte las responsabilidades de ser socio. |
| Gestión democrática por parte de los socios | Cada socio posee un voto en el proceso de toma de decisiones y en la fijación de políticas. Además de ello, se designa a algunos miembros que sean los representantes y responsables de la gestión de la cooperativa. |
| Participación económica de los socios | El capital de la cooperativa está conformado por el aporte equitativo de los socios y es administrado de forma democrática. |
| Autonomía e independencia | Una cooperativa es una organización autónoma cuya gestión es realizada por sus socios |
| Educación, formación e información | Para que la cooperativa pueda desarrollarse de forma eficaz, estas proveen de formación y educación a sus socios, dirigentes, directivos y empleados. |
| Cooperación entre cooperativas | Las cooperativas buscan servir a sus socios de la manera más eficaz posible y fortalecerse al trabajar en conjunto a través de estructuras a nivel local, nacional, regional e internacional. |
| Interés por la comunidad | Las cooperativas, además de estar enfocadas en satisfacer las necesidades y deseos de los socios, buscan alcanzar el desarrollo de la comunidad. |

Fuente: Caravedo (2014)

Por otro lado, se puede describir también a una cooperativa como un tipo de empresa en la cual la participación de los socios en la producción y/o comercialización de bienes o servicios permite que se puedan tomar decisiones democráticas sobre su gestión (Lajara & Server, 2017).

Además, Dunn define a una cooperativa como “una empresa propiedad de los socios y bajo control de los mismos, cuyos beneficios se derivan y distribuyen conforme a la participación” (como se cita en Bijman, J., Iliopoulos, K., Poppe, C., Gijssels, K., Hagedorn, M., Hanisch, G., Hendrikse, R., Kühl, P., Ollila, P., Pyykkönen, & van der Sangen, G., 2012). Dicha definición sigue los tres principios básicos del cooperativismo, de acuerdo con Bijman et al. (2012), los cuales son los siguientes:

- Principio del socio-propietario: Quien sea propietario y financie la cooperativa es también un usuario de esta.

- Principio del control por parte del usuario: Quienes controlan la cooperativa son, al mismo tiempo, usuarios de esta.
- Principio usuario-beneficiario: La cooperativa tiene como objetivo singular generar y distribuir beneficios a sus usuarios.

Por otro lado, es importante mencionar la lógica intermedia que conlleva una cooperativa al tener que ser entendida como un modelo en el cual, por un lado, se presenta características de una asociación de personas y, por otro, de una empresa (Barriga, 2009). Esta lógica intermedia se explica, ya que la cooperativa, como organización, busca un objetivo en común que al mismo tiempo es la razón por la cual se agrupan los socios. Por otro lado, la cooperativa, como empresa, tiene la labor de obtener ingresos a través del intercambio (Barriga, 2009). Esta lógica intermedia también puede ser explicada a través de su gestión asociativa que posee dos aspectos: Por un lado, el socio organizacional que incluye la definición del objetivo de la organización, así como principios y valores que compartan los socios, y el empresarial que engloba temas económicos y productivos como la planificación estratégica (Amézaga, Rodríguez, Núñez, & Herrera, 2013, p. 12).

Sobre la participación de los socios en la cooperativa, Gutiérrez menciona que pueden participar en los tres flujos que tiene toda empresa (financieros, informativo-decisionales y reales) por su misma condición de socios (Gutiérrez, 1988, p. 103). Los socios participan en los flujos financieros al aportar al capital social, que es variable debido al principio de adhesión voluntaria y abierta, y al fondo de reserva obligatorio que posee una cooperativa (Gutiérrez, 1988, p. 104). Los flujos informativo-decisionales hacen referencia a actividades de gestión y dirección en la organización, que en una cooperativa los socios realizan, en línea a los principios anteriormente descritos. Así, todos los socios participan de forma equitativa en la estructura de poder que encamina las decisiones que se toman como cooperativa (Gutiérrez, 1988, p. 104). Finalmente, los flujos reales hacen referencia a actividades de producción y comercialización, en las cuales los socios participan como proveedores, de materiales o de trabajo, y como consumidores, por el carácter mutualista de la organización (Gutiérrez, 1988, pp. 103–104). Dicha participación de los socios como proveedores será detallada en el próximo subcapítulo.

2.5.1. Rol de los socios-proveedores

Al presentar a la cooperativa como un modelo con lógica intermedia (organización y empresa), es importante reconocer el doble papel que poseen sus integrantes; es decir, como socio y como trabajador o proveedor. Esto hace referencia a que, en teoría, en una cooperativa los socios se contratan a ellos mismos como trabajadores o proveedores (Gutiérrez, 1988, p. 112). Respecto a ello, Gutiérrez (1998) indica que “en tanto socios tratan de conseguir la mayor productividad del factor trabajo, y, a la vez, como trabajadores procuran conseguir las mayores ventajas

sociales” (1988, p. 112). En otras palabras, dicha doble condición implica derechos y obligaciones que se contraponen entre sí. Esto conlleva a que, bajo circunstancias particulares, un miembro de la cooperativa se sitúe en su posición de socio y, en otras ocasiones, haga valer su posición de participante del proceso productivo, ya sea como proveedor o trabajador. Esta doble condición conlleva también unos peligros, ya que, para el socio, de acuerdo a la situación, puede ser más conveniente comportarse como participante productivo (trabajador o proveedor) y, en otras, adoptar su posición de socio (Gutiérrez, 1988, p. 113).

Por otro lado, De Cabo, Del Campo y Nogués (2009) mencionan incluso tres tipos de socios en las cooperativas (trabajadores, consumidores y proveedores), donde el tipo de socio dependerá de su participación en los flujos reales; es decir, de cuál sea su actividad dentro de la cooperativa (De Cabo, Del Campo, & Nogués, 2009, p. 66). Dichos tipos de socios se explican a continuación (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Tipos de socios en una cooperativa

| Tipo de socio | Actividad | Retribución |
|---------------------|--|--|
| Socios trabajadores | Prestan su trabajo dentro de la cooperativa como trabajadores de una empresa. | Obtienen una retribución en base al trabajo realizado en la cooperativa. A mayor trabajo, más retribución. |
| Socios proveedores | Venden a la cooperativa sus productos como proveedores de una empresa común. | Se determina en base a los precios de la comercialización de productos que vende la cooperativa. A mejores precios, mayor retribución. |
| Socios consumidores | Consumen los productos de la cooperativa, por lo cual realizan la función de clientes. | Se da a través de precios más bajos en aquellos productos que adquieran de la cooperativa. Entre más productos compran, el ahorro resulta mayor. |

Fuente: De Cabo et al., 2009.

Al tener estos tipos de socios, cabe la pregunta sobre qué rol es el que predomina. Lucas (1972) indica que en las cooperativas agrarias el rol predominante es el de socio proveedor (Lucas, 1972, p. 87), debido a que sus ingresos provienen del volumen comercializado con la cooperativa; es decir, de acuerdo a cuánto le vendan (Mozas, 2002, p. 169). Sin embargo, que prime este papel trae consecuencias en el comportamiento del socio, pues el interés de obtener los mayores ingresos en el corto plazo puede ser opuesto a invertir más en la cooperativa, ampliaciones de capital, etc. De esta forma, la visión de los socios se concentra en el corto plazo (Mozas, 2002, p. 169). Por ello, de acuerdo con Mozas (2002), “[...] les conduce, con frecuencia, a rechazar sus responsabilidades como empresarios y a centrarse en su parcela agraria. El predominio del rol proveedor así lo demuestra, al igual que la conducta, ya que muchos socios actúan como si la cooperativa fuese una empresa ajena que les presta un servicio” (2002, p. 170). Que los socios, con un rol predominante de proveedor, tengan intereses contrapuestos con la cooperativa genera una dinámica particular que puede ser explicada por la teoría de la acción colectiva y la teoría de la agencia, que serán explicadas en los siguientes puntos.

2.6. Principios en la gestión asociativa

Como se mencionó anteriormente, existen diversos factores que pueden afectar la relación de una cooperativa con sus socios proveedores como la asimetría de información y los distintos niveles de participación de cada miembro, descritos anteriormente en la teoría de la agencia y acción colectiva, respectivamente. Frente a estos problemas presentes en el accionar colectivo, Amézaga, Rodríguez, Núñez y Herrera (2014) consideran importantes a los principios de asociatividad debido a que son “las reglas de juego bajo las cuales se van a guiar las actitudes y conductas de las personas y los grupos” (Amézaga et al., 2013, p. 12). De esta manera, se tienen cinco factores que son necesarios dentro del marco de asociatividad y al mismo tiempo pueden influir en la formación de una relación cercana con los socios proveedores fortaleciendo así el accionar colectivo. Los cinco principios mencionados son explicados a continuación.

2.6.1. Confianza

La confianza es un término con múltiples definiciones, que pueden ser utilizadas en distintos contextos. Putnam la define como un juicio de valor realizado en los demás, con base en normas de reciprocidad y vínculos de compromiso cívico; mientras que, para Ostrom es la probabilidad subjetiva con la que un individuo evalúa que alguien realizará una acción específica (como se cita en Vives & Osorio, 2016, p. 1). De esa forma, la confianza permite que una persona pueda realizar una acción que involucra un riesgo de pérdida si el otro individuo no se comporta de la forma en que la persona esperaría (Ostrom & Ahn, 2001, p. 19). Por otro lado, Gambetta (1988) la define “como el deseo de una parte con respecto a la otra de que su acción le será beneficiosa más que perjudicial, aunque esto no pueda garantizarse” (Sánchez & Jiménez, 2010, p. 88). De esta manera, la confianza resulta esencial en las relaciones de cooperación entre grupos u organizaciones al tener un efecto positivo en su desarrollo y resultados obtenidos (Mora & Montoro, 2009, p. 123). En las cooperativas, la gestión de la confianza, entre socios y gestores de la cooperativa, se ha visto como un factor esencial para sostener la relación a largo plazo, debido a que influye, directa y positivamente, en la satisfacción del socio y el grado de compromiso que pueda mostrar (Vargas, 2004, p. 25). Así, en un ambiente donde la satisfacción y el compromiso del socio es construida a partir de la confianza mutua, las acciones y comportamientos oportunistas de ambas partes disminuyen, al mismo tiempo que se incrementan los costos de cambio (Vargas, 2004, p. 25). Que exista confianza permite que los socios puedan dedicar un mayor esfuerzo al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa, además de minimizar el oportunismo basado en intereses personales que no concuerdan con lo que busca la cooperativa (Mora & Montoro, 2009, p. 126).

Si bien en una empresa convencional la generación de confianza generaría mejores relaciones a largo plazo con sus clientes o proveedores, en una cooperativa, de acuerdo con Vargas (2004), “dada su naturaleza, se dan unas condiciones más favorables para construir esas relaciones duraderas y leales, sobre todo su carácter participativo y la doble (o triple) condición socio-cliente o/y socio-proveedor” (Vargas, 2004, p. 26). Además de ello, en un estudio realizado por Mora y Montoro (2009), se evaluó los efectos de la confianza en el éxito de las relaciones cooperativas. Una de las principales conclusiones de dicho estudio fue que la confianza “adopta un papel fundamental en el éxito de las relaciones, junto con otros factores como la reputación y la existencia de vínculos previos entre los socios” (Mora & Montoro, 2009, p. 134).

2.6.2. Liderazgo

Al igual que la confianza, el liderazgo resulta un concepto bastante amplio, estudiado desde distintas disciplinas. Entre las principales definiciones, podemos encontrar la de Barrow quien define al liderazgo como un proceso comportamental que busca influenciar personas o grupos para la consecución de objetivos (como se cita en Alves, 2000, p. 125). Por otro lado, Lord y Maher indican que el liderazgo es el resultado de un proceso de percepción social, cuya naturaleza radica en que alguien pueda ser percibido como líder por otros (como se cita en Perugini & Solano, 2006, p. 108). French y Bell mencionan que el liderazgo implica saber establecer una visión, motivar e inspirar personas, lograr alinearlas y desarrollar una estrategia haciendo uso de sus capacidades, comportamientos y emociones (como se cita en Calagua, Copaja, & López, 2014, p. 13).

En todo tipo de organización existe la presencia de un grupo de individuos que planifican, ordenan, controlan y transmiten las actividades de la organización; por ello, se puede indicar que el desempeño de las organizaciones depende, en gran medida, del esfuerzo, conocimiento y características de los directivos, además de sus capacidades de liderazgo (Galarza, García, Ballesteros, Cuenca, & Fernández, 2017, p. 21). De esta manera, un líder debe poder gestionar relaciones humanas, formar redes de trabajo y la capacidad de trabajar en equipo (Amézaga et al., 2013, p. 4). Además, para un liderazgo efectivo en una organización asociativa, se necesita un líder con actitud emprendedora (líder empresarial) que cuente con valores como tenacidad, lealtad, esfuerzo, compromiso, justicia y disciplina (Amézaga et al., 2013, p. 4).

2.6.3. Comunicación

Este es otro principio importante dentro de una asociación. Respecto a ella, Fantova (2006, p. 13) la define como “una actividad compartida (o sistema de comportamiento) en la que se da transmisión de información (y, en general, relación, contacto psicológico) entre dos o más personas”. Asimismo, Moreno, Uribe y Santiago señalan que, la comunicación involucra

transmitir y recibir diversas ideas, opiniones y actitudes para lograr entender la información y conseguir objetivos comunes, personales o a nivel organizacional (como se cita en Gutiérrez & Sánchez, 2018). Álvarez, Ramírez, Rivera & Rojas (2005) señalan que, cuando toda información se orienta hacia los diferentes niveles de la organización y cada individuo logra comprender mejor su trabajo provoca una mayor satisfacción laboral y que sean comprometidos con las actividades que realizan. Es así como la comunicación resulta importante para alcanzar el crecimiento y éxito en las organizaciones

Lograr una buena comunicación es fundamental para formar relaciones duraderas y una organización exitosa. Para ello es importante que sea transparente y pertinente, que parte desde que los asociados tengan acceso a la información estratégica de la empresa y los resultados económicos de esta (Amézaga et al., 2013). Asimismo, la autora sostiene que contar con instrumentos de comunicación fortalece la gestión interna, de modo que existan actividades como asesorías o consultorías a expertos, presencia de boletines, videos, planificación de las visitas de los líderes a las parcelas de los productores para recoger información, entre otras.

2.6.4. Participación

Gutiérrez & Gottret (2011) define este concepto en las empresas asociativas rurales como el rol que tienen los socios y socias de la organización para formar parte de las decisiones que se toman con los ingresos de dinero, el acceso a bienes y servicios, así como en temas políticos dentro de la organización y en el establecimiento de alianzas. Adicional a ello, Fantova (2008) define la participación como aquella actividad voluntaria y libre con intención de influir en decisiones de cualquier ámbito, ya sea en un centro, en un barrio, en una política, en un país, entre otros. De esta manera, sobresale que la participación parte de cualquier persona para tomar decisiones, elegir u opinar en cualquier situación que se encuentre y lo hace de manera independiente y/o voluntaria.

Adicional a ello, Oda & Tello (2018) ofrecen una explicación más reciente sobre la participación, señalando dos factores que promocionan un trabajo en conjunto con todos los integrantes de una organización. Estos son el desarrollo de la confianza entre los miembros y el reconocimiento de un líder, sumado a ello con que la empresa tenga éxito económico, lo que provoca que cada trabajador realice sus actividades con más empeño y ofrezca mejores productos o servicios. Además, Amézaga et al. (2013) señala que para fortalecer la participación de los asociados se pueden realizar actividades inclusivas, fomentando la participación de mujeres en condiciones iguales a los hombres y, también, la participación de los jóvenes a través de capacitaciones. Asimismo, actividades instrumentales (periodicidad de las asambleas, conocimiento del organigrama) y actividades organizacionales orientadas a la revisión periódica

de misión y visión, realización de talleres, cursos, pasantías y actividades sociales (Amézaga et al., 2013). De esta manera, la tarea de la organización y del líder consiste en promover una participación activa en los miembros de la organización, que se realicen asambleas periódicas y se tenga una visión compartida, ya que esto permite que los trabajadores se sientan parte de la organización y quieran seguir creciendo.

2.6.5. Compromiso

Jiménez & Sánchez (2010) señalan que entre los principales factores que permiten el éxito y la eficiencia de una cooperativa sobresale la confianza y el compromiso, este último es definido como el grado de involucramiento de la persona o de la organización en sus actividades. El compromiso puede ser analizado a través del volumen de recursos que aportan los socios, el apoyo de la alta gerencia y una participación activa del personal (Anderson & Weitz, citado en Jiménez & Sánchez, 2010). Así mismo, el compromiso es entendido como “la capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello” (ESIC, s.f.)

Amézaga et al. (2013) sostiene que si los líderes incentivan la participación de los socios y hay una buena comunicación interna entonces se podrá lograr un mayor compromiso por parte de los socios. En la misma línea, Morales (2014) señala que los líderes de cada cooperativa deben ser conscientes de su compromiso con la organización y con la sociedad por lo que es necesario que tengan presente la integridad, preparación y experiencia para desempeñarse adecuadamente en la gestión de la empresa.

Para fortalecer ese compromiso es necesario que se respete y compartan los valores institucionales; así como que cada miembro de la organización esté dispuesto a invertir tiempo, esfuerzo, dinero y actuar acorde a los objetivos trazados colectivamente (Amézaga et al., 2013). Además, una de las formas de observar el compromiso de los socios es a partir de su nivel de involucramiento y participación en las reuniones y decisiones que se toman en una cooperativa (C. Amézaga, comunicación personal, 15 de diciembre, 2020).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

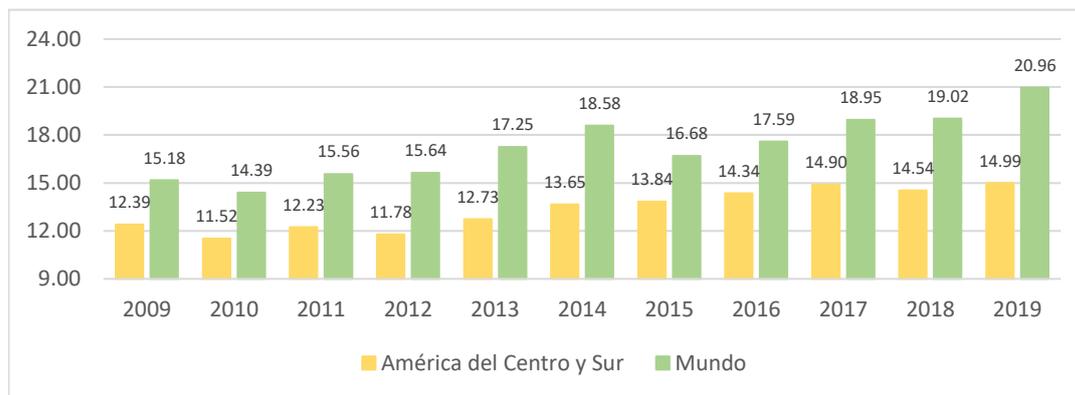
1. Características del banano convencional y orgánico

En este apartado se describe la producción de banano convencional y orgánico a nivel global a través de tablas y figuras sobre su evolución a través de los últimos años. Se presenta a los principales exportadores e importadores; después de ello, se detallan las principales certificaciones de banano orgánico y se finaliza con la diferenciación de precios de ambos productos.

1.1. El banano convencional en el mundo

El banano es uno de los cultivos más importantes a nivel mundial con una producción que se efectúa a pequeña y gran escala en más de 130 países (Evans & Ballen, 2012, p. 1). El Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL, por sus siglas en inglés) indica que el banano es la fruta más popular a nivel mundial. Además, indica que casi todos los bananos comercializados en el mundo son de una variedad (Cavendish Valery), por lo que es susceptible a cambios en el mercado, en términos de calidad y en preferencias del consumidor (Lernoud, Potts, Sampson, Voora, Willer, Wozniak & Dang, 2018). Cabe indicar que en el presente trabajo nos referimos al banano y no al plátano, siendo el banano aquel que es consumido como fruta fresca y el plátano aquel que debe ser cocinado (freído o asado) para su consumo, a pesar de que, particularmente, en Perú se conoce como plátano a ambos, indistintamente de su uso. Las principales diferencias de ambos frutos se destacan en los diferentes grados de humedad y harinosidad (Cárdenas, 2009). La producción mundial de banano ha estado en constante crecimiento en las últimas décadas, principalmente por el rápido crecimiento poblacional en los principales países productores a la vez que la creciente demanda mundial por este producto (FAO, 2020a). Con relación a las exportaciones de banano a nivel mundial, además del constante crecimiento, en la última década más del 70% proviene de América del Centro y Sur, cuyas exportaciones han crecido en 20.9% (de 12.39 millones de toneladas en 2009 a 14.99 en 2019) (Ver Figura 1).

Figura 1: Exportaciones anuales de banano a nivel global (en millones de toneladas)



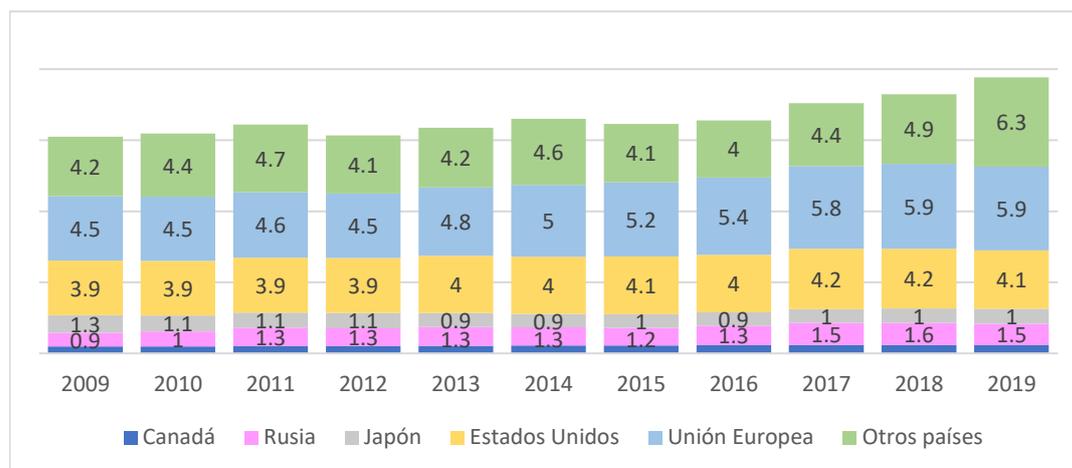
Fuente: FAO (2020a)

Además, al referirnos a los principales países exportadores de banano convencional se tiene a Ecuador que, en el 2019, exportó 3,185.5 millones de dólares y que representó un 24.8% de participación de mercado. En segundo lugar, se encuentra Filipinas con 1,930.4 millones de dólares, seguido de Costa Rica, con 998.3 millones, Colombia, con 870.7 millones y Guatemala, con 841.8 millones (Ver Anexo D).

El posicionamiento del Ecuador se debe a que, en el 2019, duplicaron sus exportaciones a China (370,000 toneladas), así como un aumento del 57% de las exportaciones a los Países Bajos, debido a una reducción del arancel, 86 euros por tonelada (FAO, 2020b). Filipinas exporta principalmente a Asia y en 2019 aumentaron en un 17% respecto al año anterior, al exportar igualmente a China, pero en este caso un millón de toneladas, un aumento del 60% (FAO, 2020b). Por el contrario, ese año las exportaciones de Costa Rica disminuyeron en 33%, debido al clima desfavorable para el cultivo del banano, presencia de bajas temperaturas, humedad e inundaciones (FAO, 2020b).

Al hablar de las importaciones de banano convencional, La Unión Europea y Estados Unidos son los principales importadores, seguidos de Japón, Canadá y Rusia (FAO, 2020, p. 72). En los últimos 10 años, la Unión Europea ha incrementado la cantidad importada en 29%, mientras que Estados Unidos, solo en 6%. Por otro lado, las importaciones japonesas pasaron de 1.3 millones de toneladas en 2009 a 1.04 en 2019, lo cual representó un descenso del 17%. Finalmente, las importaciones de Rusia dieron un salto de 56% (de 0.9 millones de toneladas en 2009 a 1.5 en 2019) (Ver Figura 2).

Figura 2: Importaciones anuales de banano convencional a nivel global (en millones de toneladas)



Fuente: FAO (2020a)

Respecto a los acuerdos comerciales que tienen los países de América Latina con la Unión Europea, en el 2010 se estableció el Acuerdo de Ginebra del Comercio de Banano en el que se determinó que el arancel se reduciría progresivamente en un plazo de 10 años. Es así que para el 2020, el arancel pasaría de 148 a 114 euros por tonelada; no obstante, para el caso de Perú, este arancel se reduciría de 145 a 75 euros por tonelada (MINAGRI, 2018). Este mismo año, Perú también firmó un acuerdo de libre comercio con los países de la EFTA (European Free Trade Association) tales como Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f.). Estos acuerdos significaron una gran ventaja para Perú, aunque en el año 2020, Ecuador también fue aprobado para exportar al EFTA, es así que ahora exportará el banano con cero aranceles al igual que Colombia, Costa Rica y Perú (Cámara Marítima de Ecuador, 2020).

Además, los precios de importación en estos países también variaron. Desde el año 2009 al 2018, el precio por tonelada de banano en la Unión Europea bajó de 1145 a 947 dólares a diferencia de Estados Unidos y Japón, países cuyos precios de importación aumentaron de 847 y 788 a 1147 y 947 dólares, respectivamente (Ver Anexo E).

1.2. El banano orgánico en el mundo

El proceso de globalización ha traído consigo nuevas exigencias para la agricultura a nivel mundial, tales como una producción más eficiente, precios más competitivos y patrones de estandarización en la producción (Marrero, 2010). Dichas condiciones han ocasionado que se busque producir más en una menor área, logrando mayor rentabilidad; sin embargo, no se toma en cuenta los efectos en el medio ambiente (Marrero, 2010). Así, la agricultura convencional, con el fin de aumentar los rendimientos y efectuar un control fitosanitario más eficaz, destruye la flora

natural usando fertilizantes químicos o pesticidas, hormonas de crecimiento, semillas manipuladas genéticamente, preservantes, entre otros (Alvarado, 2004). Todo ello termina por contaminar los suelos, el agua y los alimentos perjudicando así la salud humana.

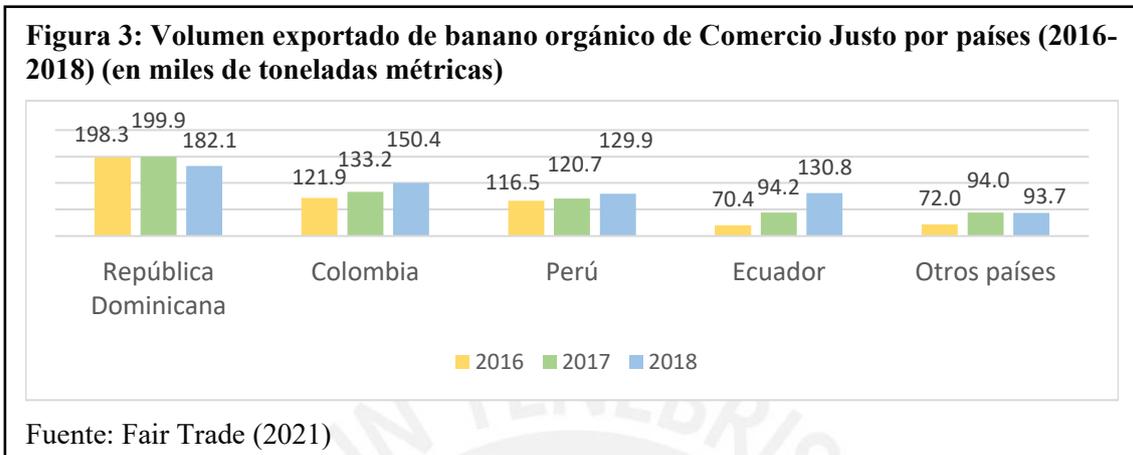
La agricultura orgánica ha brotado como respuesta a los cambios en el mercado y transformándose en una alternativa que busca mantener la fertilidad de los suelos y el cuidado del medio ambiente (Marrero, 2010). Al mismo tiempo, la agricultura orgánica busca contribuir a la generación de una población sana a través de una producción eficiente y sostenible (RAA, 2007). De esta forma, un producto puede ser considerado orgánico cuando en su elaboración se emplea tecnologías que mejoren el uso de los recursos naturales y que, al mismo tiempo, sea sostenible para el medio ambiente y no dañe la salud humana (Quispe, 2010). Asimismo, en la agricultura orgánica existen normas para quienes deseen producirlos preservando los suelos, los recursos hídricos, el ecosistema y condiciones sociales de producción justas (Soto, 2003).

El banano orgánico tiene una estructura de costo y precio diferente al convencional. Además de mantener actualizada la certificación, se requiere de mayor trabajo en el cuidado de las plantaciones y uso de materias orgánicas para enriquecer los suelos. A nivel mundial, del total de la superficie cultivada de banano orgánico, el 88% está concentrado en América Latina, el 11% en Asia y solo el 1% en África (Yamamoto, 2019). Luis Falcón, gerente general de la División Sur América en AgroAmérica Fruit Company, señala que en Estados Unidos cuando se vende el banano orgánico por libra, este podría estar entre 78 u 80 centavos de dólar, mientras que el banano convencional puede estar en 58 centavos de dólar. Asimismo, menciona que la caja de banano orgánico antes podría estar a 23 dólares, pero hoy en día podría estar entre 12 a 14 dólares dependiendo del tipo de empaque (citado en Gargurevich, 2017). El banano para poder ser vendido como orgánico debe contar con certificaciones que así lo acrediten y sean reconocidas por los países destino (Ver Anexo F).

En la misma línea, aquellas asociaciones que cuentan con certificación de Comercio Justo, una vez al año realizan negociaciones colectivas en las que se fija un precio para todo el año. Las asociaciones pueden obtener 1 dólar adicional por cada caja vendida de banano orgánico siempre y cuando este beneficio sea utilizado para fortalecer a la asociación (Maldonado, 2012). Sobre el volumen comercializado de banano orgánico de Comercio Justo, se presenta una tendencia creciente a nivel mundial, pues en el 2012, se habían comercializado 342.3 toneladas métricas, mientras que en el 2018 superaron las 680, lo cual representa un crecimiento del 100.58% (FAO, 2020b).

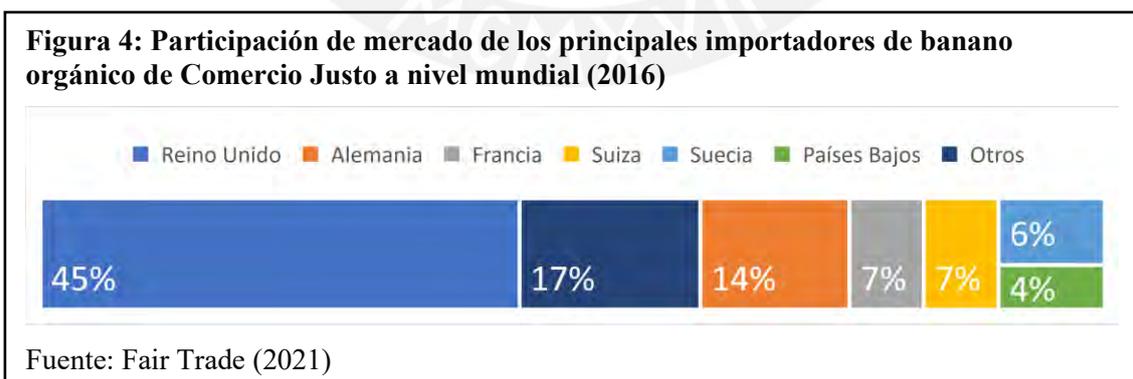
Con relación a dicho volumen, se tienen como principales exportadores a República Dominicana, Colombia, Perú y Ecuador. Si bien República Dominicana es el principal

exportador, su volumen se redujo en 8.9% entre 2016 a 2018. En cambio, en dicho periodo, los volúmenes exportados de Colombia y Perú crecieron en 23.4%, 11.5% y Ecuador en 85% (Ver Figura 3).



Además, son cuatro las compañías que concentran el comercio mundial de banano orgánico (Chiquita, Fyffes, Dole and Del Monte), representando el 40% del total comercializado (Lernoud et al., 2018, p. 72). Fyffes es el importador más grande de banano de comercio justo en la Unión Europea, mientras que Chiquita y Dole utilizan banano con la certificación Rainforest Alliance (Lernoud et al., 2018, p. 72).

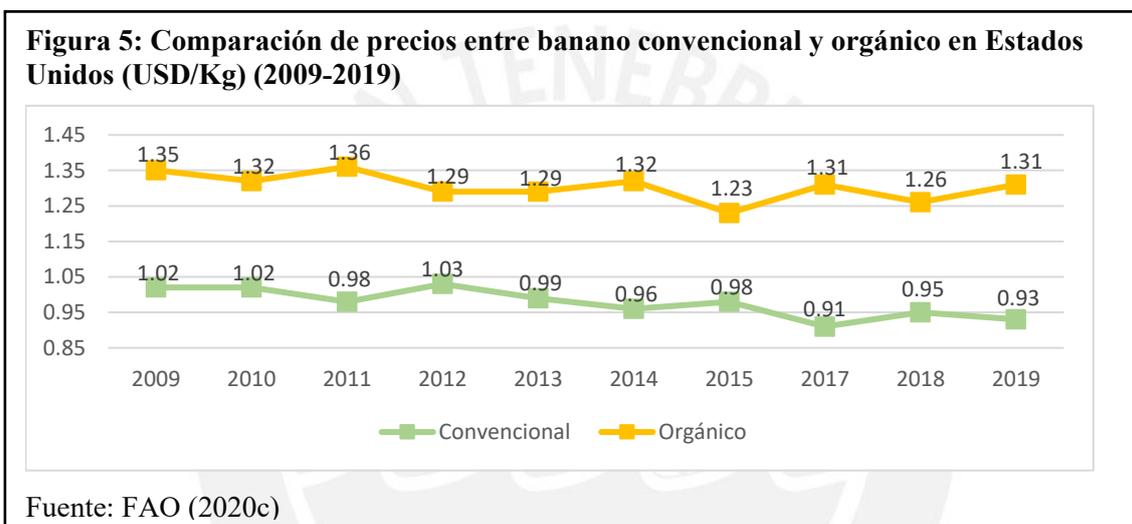
Con respecto a la importación de banano orgánico, los principales mercados se encuentran en Norteamérica, Europa y Asia. Por un lado, los principales países importadores de banano orgánico y de Comercio Justo, se encuentran en Europa. En primer lugar, se encuentra Reino Unido con un 45% de participación de mercado, seguido de Alemania con 14% y Francia con 7% (Ver Figura 4).



Además de ello, se encuentra a Estados Unidos, quien importa banano orgánico, principalmente de Ecuador, Colombia, Perú y México. En el 2016, las exportaciones de Ecuador a Estados Unidos fueron equivalentes a 99.16 millones de dólares y representaron el 47% del

total. Le sigue Colombia con 42.78 millones de dólares y una participación de mercado del 20%, Perú con 19% y México con el 10% (Ver Anexo G).

Como se mencionó anteriormente, el valor económico del banano orgánico es superior al del convencional. Se tiene perspectivas que, a largo plazo, este sea más rentable por la inclinación que están teniendo los consumidores, conscientes de su salud, el aspecto social y ambiental detrás de las organizaciones (Vargas, 2018). A continuación, se puede observar las variaciones que ha tenido el precio del banano orgánico en comparación al convencional en Estados Unidos, donde, en los últimos 10 años, el precio por kilo de banano orgánico es, en promedio, 30% mayor al del convencional (Ver Figura 5).



Además, de acuerdo con las certificaciones y requisitos en la exportación, se fijan altos estándares en la calidad y presentación del banano orgánico, por lo que toda fruta que no cumpla con dichos estándares es descartada y devuelta a los productores (Fairlie, 2008). Sin embargo, la pérdida ocurrida por el descarte puede ser aminorada al venderse la fruta en el mercado local, recuperándose así entre 35 y 40% del precio (Fairlie, 2008). Así, si bien se incurre en mayores costos en la producción de banano orgánico y se debe cumplir con altos estándares de calidad, el costo se ve compensado por un mejor pago, además de poder obtener ingresos secundarios en la venta local del banano de descarte.

2. Producción de banano orgánico en Latinoamérica

En Latinoamérica los principales productores y exportadores son Ecuador, República Dominicana, Perú, Colombia, México y Costa Rica (Yamamoto, 2019). En el presente apartado se profundizará en Ecuador por su posicionamiento en la producción y exportación de cultivo del banano convencional, así como su participación entre los 4 principales países exportadores de

banano orgánico. Luego se desarrollará la producción y exportación del banano convencional y orgánico en el Perú.

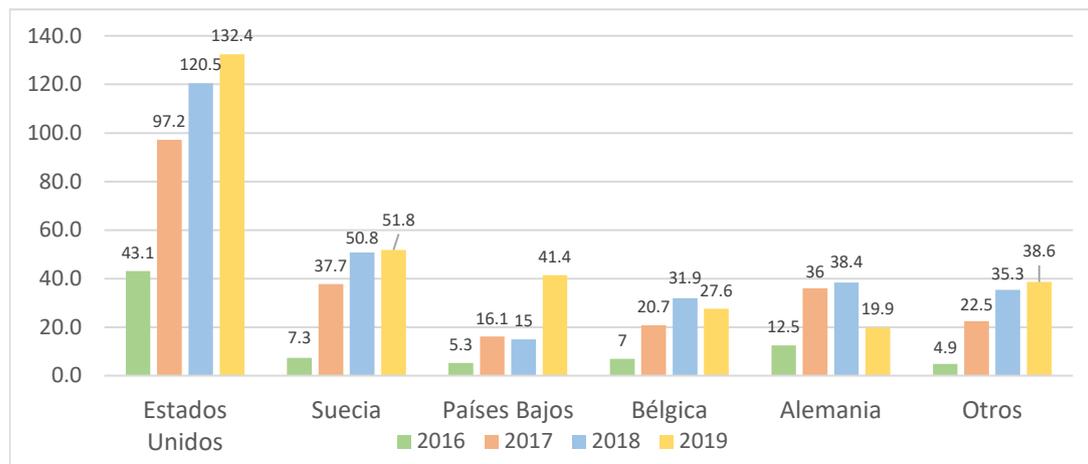
2.1. Ecuador

Ecuador es el país líder en producción y exportación de banano a nivel mundial, siendo este un producto de gran importancia para su economía, pues representa el 22% de sus exportaciones. Además de ello, el mercado de banano da trabajo a una gran parte de la fuerza laboral del país y poco más del 10% de su población está vinculada económicamente a la producción de banano y negocios asociados (Elberhri et al., 2016, p. 16). De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), existen alrededor de 4473 productores de banano, de los cuales 3480 poseen hasta 30 hectáreas; 800, de 30 a 100 hectáreas; y 193, más de 100 hectáreas (Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, 2017). Con respecto a sus exportaciones anuales de banano en los últimos 10 años, Ecuador ha podido crecer en un 19.8%, pues pasó de 5.57 millones de toneladas en 2009 a 6.67 en 2019 (FAO, 2020b).

Además, las principales provincias exportadoras de banano en Ecuador son Los Ríos, Guayas y El Oro que representan juntas un 92% de las hectáreas totales de banano del país (Vargas, 2018). Sin embargo, la producción y comercialización de banano orgánico es aún en pequeña escala, ya que el cambio de una producción convencional a una orgánica involucra altos costos (Vargas, 2018). Otra limitante para Ecuador en la producción del banano orgánico es la humedad del ambiente, tal como lo indica Federico Carrillo, ingeniero agrario y exgerente de la cooperativa UBOIC (Unión de Bananeros Orgánicos Inmaculada Concepción): “Tumbes tiene un problema. Es más húmedo (que Piura), similar a Ecuador, Colombia, Panamá y Costa Rica que son trópicos. Entonces, obtener banano orgánico para ellos es muy difícil por la humedad [...] Hay una enfermedad endémica en ellos, que también la tiene Ecuador que aún no la pueden combatir, que es el hongo de la sigatoka negra. Eso hace que Ecuador tenga que efectuar hasta 30 aplicaciones de fungicidas” (Comunicación personal, 19 de enero, 2021). De esta manera, la humedad causa que Ecuador tenga que aplicar un gran número de fungicidas, lo cual impide que se puedan seguir las normas de producción orgánica.

Con respecto a las exportaciones de banano orgánico, se tiene una tendencia creciente en los últimos años. Desde el 2016 al 2019, se ha incrementado el volumen exportado de este fruto de 80 a 312 millones de dólares, obteniéndose un crecimiento de 289%. Estados Unidos ha continuado siendo el principal comprador de banano orgánico ecuatoriano; sin embargo, existe un claro aumento de la demanda de este fruto de parte de Suecia y Países Bajos, y una disminución de Alemania (Ver Figura 6)

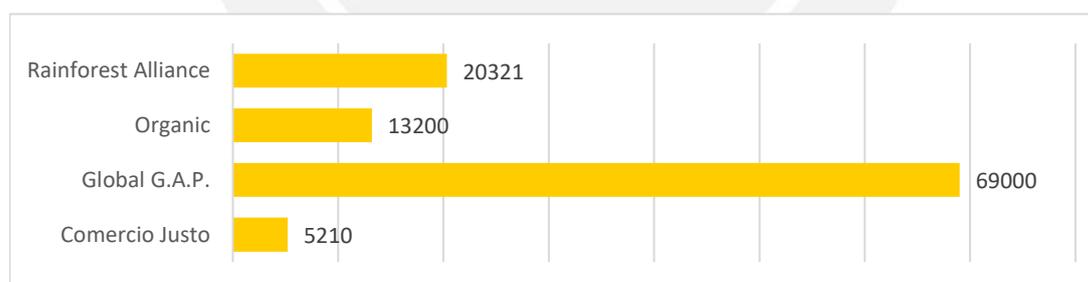
Figura 6: Exportaciones de banano orgánico de Ecuador por país destino (2016-2019) (en millones de dólares)



Fuente: Trade Map (2021)

Por otro lado, con respecto a las hectáreas destinadas a la producción de banano orgánico, se presenta una mayor extensión con la certificación Global G.A.P. Existen alrededor de 69'000 hectáreas con dicha certificación. Detrás de ella, están aquellas tierras certificadas con Rainforest Alliance, que en total son más de 20'000 hectáreas. Finalmente, las tierras certificadas con Organic y Comercio Justos representan 13'200 y 5'210 hectáreas, respectivamente (Ver Figura 7).

Figura 7: Hectáreas destinadas a la producción de banano orgánico en Ecuador por certificaciones



Fuente: Lernoud et al. (2018)

2.2. Perú

Desde el año 2014 al 2019, las agroexportaciones tuvieron un crecimiento del 39% exportándose en total, más de US\$ 7 mil millones en productos agrícolas a 147 mercados internacionales, tales como como Norteamérica con una participación del 39%, luego Europa, 36% y Sudamérica, 12% (Promperú, 2020). Del total de estas exportaciones, en los últimos 20 años las frutas y hortalizas frescas son las que presentan un mayor progreso, debido al aumento

de superficies de áreas cosechadas y mayor demanda internacional, lo cual ha generado 809 mil puestos de trabajo formales al año 2017 (Promperú, 2020) (Ver Anexo H).

En el Perú, se viene fomentando la agricultura orgánica y ecológica para el desarrollo económico y social del país, así como la conservación de la diversidad biológica a través de la Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, Ley No. 29196 (Congreso de la República, 2008). Asimismo, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria, autoridad encargada de la fiscalización de la producción orgánica nacional, “propone las normas y sanciones para dar garantía del producto orgánico en el mercado nacional e internacional” (SENASA, 2015). Desde 1998, el Ministerio de Agricultura lanzó el Programa Nacional de Banano Orgánico con el fin de incentivar entre los productores, la reconversión de su cultivo convencional a uno de banano orgánico priorizando las ciudades de Tumbes y Piura. Esta última región es la que concentra la mayor cantidad de hectáreas certificadas como orgánicas de este fruto y el 100% de los que se cultiva allí es destinada a los mercados internacionales, principalmente, a la Unión Europea y Estados Unidos (MINAGRI, 2018).

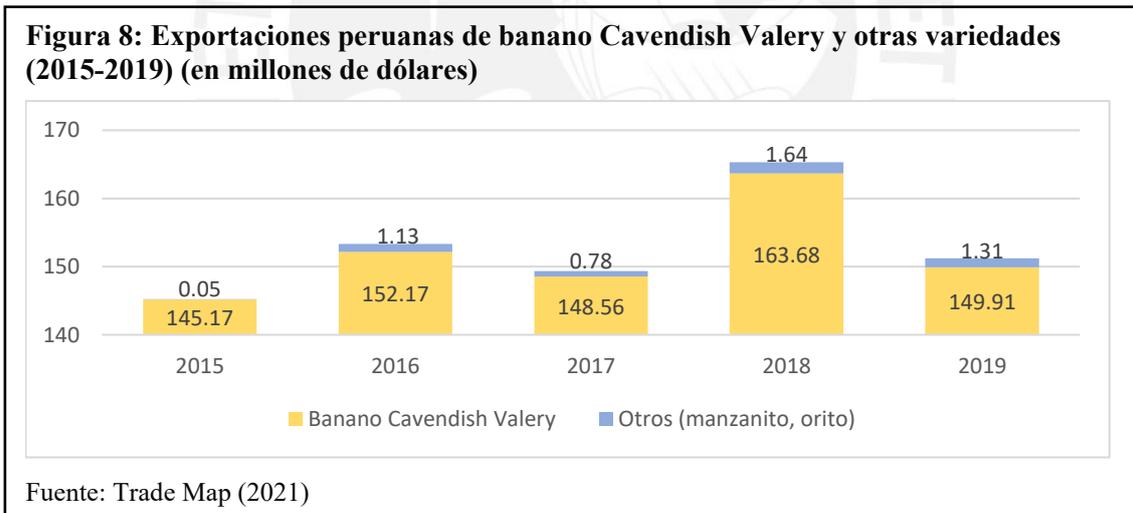
Federico Carrillo, exgerente de la cooperativa UBOIC (Unión de Bananeros Orgánicos Inmaculada Concepción), trabajó como ingeniero de campo en el Programa Nacional de Banano Orgánico y nos comenta su historia sobre los inicios de la producción de banano orgánico en Piura:

“Teníamos 1200 hectáreas en el año 98. Fujimori iba por la reelección y había hecho programas de menestras, de maíz, de arroz y da la casualidad de que construye un puente acá en Querecotillo donde viene a hacer su show, y se pone a pasear en bicicleta en el puente. En eso viene un productor, se le acercó y pues como todo productor, pide ayuda: ‘queremos que nos ayudes, presidente’; ‘ah ya’ -respondió Fujimori. Entonces, habló con su ministro para que se pudiera crear el programa de plátano. En ese entonces todavía se le decía plátano, luego ya le llamamos banano, porque supimos que el plátano es el que se fríe y el banano es la fruta. Y ahí es donde me convocan para formar el equipo y pues empezamos a pagarles los abonos, los clásicos de una plantación convencional: úrea, nitratos, fósforo, potasio.

El ministro cada 15 días viajaba. En uno de sus viajes, su compañero de asiento era un holandés y pues comenzaron a conversar y le comentó que queríamos exportar banano. El holandés le pregunta que cuántas hectáreas había y el ministro le dice que teníamos 1200 hectáreas aquí en Sullana y que estaba yendo a comprar los abonos. ‘¿Qué abonos?’ -pregunta el holandés, ‘los tradicionales, urea’ -responde el ministro. ‘¿Y con 1,200 hectáreas quieren competir con Ecuador que tiene cerca de 70,000 hectáreas de banano?’

¿Por qué no mejor usted pone un nicho de banano orgánico que ahí no tienen competencia?’ -le contesta el holandés. Así es que viene el ministro y nos dice ‘muchachos, cambien todo, ya no va a ser banano, sino banano orgánico’. Así, surge la idea del banano orgánico” (comunicación personal, 19 de enero, 2021).

Por otro lado, el Perú exporta banano fresco dividido en dos partidas: 0803901100, que incluye los bananos tipo Cavendish Valery, y 0803901200, que incluye otras variedades como manzanito y orito. La mayor cantidad de banano exportado corresponde a la variedad Cavendish Valery que representa poco más del 99% del total (Ver Figura 8). Cabe indicar que el banano Cavendish Valery que exporta Perú es, en su totalidad, orgánico, tal como lo indica Diego Balarezo: “Lo bueno del banano orgánico es que ocupa casi el 99% de las exportaciones (de banano del país). Perú no es competitivo en banano convencional. Si te das cuenta, Ecuador, República Dominicana, Nicaragua y Costa Rica son bananeros por excelencia, pero son convencionales y están mucho más cerca al mercado. Entonces, la única manera que Perú llegue al extranjero es con estos nichos de mercado que son orgánico, Fair Trade, Global G.A.P. y ahora Neutral. Después, no somos competitivos en banano convencional” (Comunicación personal, 8 de febrero, 2021).

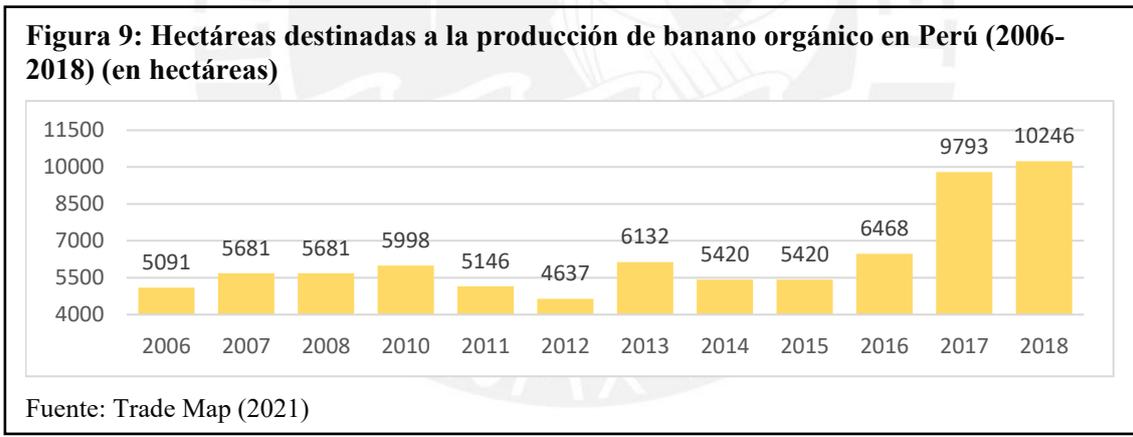


Frente a la tendencia de consumir alimentos que beneficien la salud de las personas y que no causen un impacto negativo al medio ambiente en países desarrollados, es que el banano orgánico ha tenido un crecimiento notable exportando a países desarrollados, con exigentes estándares de calidad. Es así que al año 2015 se exportó cerca de 145 millones de dólares y en el 2019, 149 millones de dólares, esto significó un incremento del 3% de las exportaciones (Trade Map, 2021). Asimismo, en estos años el principal país destino de las exportaciones resulta ser los Países Bajos, seguido de Estados Unidos, Alemania y Bélgica (Ver Anexo I). No obstante, en el 2019 se observa una disminución de las exportaciones respecto al año anterior, debido a las

condiciones climatológicas en Piura, por las elevadas temperaturas en los primeros meses y luego un frío más elevado respecto a otros años, sumado a ello la reducción del precio internacional del banano orgánico, afectando la economía de varias organizaciones y productores de banano orgánico (BananoTecnía, 2019). De esta manera, Oscar Raymundo señala que la productividad se redujo a la mitad, ya que algunas zonas donde se producía 200 cajas de banano en un mes se redujeron apenas a 100 cajas (BananoTecnía, 2019).

Hasta octubre del 2020, en el Perú las exportaciones de banano orgánico alcanzaron a 115 millones de dólares. Es así como en el ranking de las empresas de exportadoras de banano se encuentra en primer lugar la Cooperativa APPBOSA con una participación de mercado del 11.32% a nivel nacional; luego la empresa Agronegocios Los Ángeles S.A.C. con, 10.82%, ambas empresas se encuentran ubicadas en Piura, mientras que en el caso de Pronatur S.A.C. con una participación del 8.49% se encuentra en el departamento de Lambayeque (Ver Anexo J).

Por otro lado, respecto a las hectáreas destinadas a la producción de banano orgánico en el Perú, entre el 2006 al 2015 se creció en un 6.5% (de 5,091 a 5,420 hectáreas). Sin embargo, se presenta un incremento exponencial en los últimos años al pasar de 6,468 hectáreas en el 2016 a 10,246 hectáreas en el 2018 (Ver Figura 9).



La mayor producción de banano orgánico se encuentra en la zona costera del Perú, principalmente en Piura, Tumbes y Lambayeque (Promperú, 2018). Uno de los factores importantes para esta actividad agrícola es la disponibilidad del recurso hídrico, ya que la costa abarca el 65% de la población nacional y solo cuenta con el 2,2% del total de recursos hídricos en el país, aunque es la región que más acceso tiene a una infraestructura de riego: cerca del 92% de la superficie implementadas con riego por gravedad, siendo el sistema menos tecnificado a comparación de un sistema de riego por aspersión (INIA, 2020). En ese sentido, Edgar Bocanegra, gerente de operaciones de Orgánicos Río Verde, señala que utilizar un sistema de riego tradicional para el banano donde se emplean pozas, surcos o se realiza un lavado por lixiviación, no es tan

recomendable porque no favorecería el proceso productivo del banano. Es así que en sus operaciones invirtieron en un sistema de riego subfoliar, también llamado por aspersión, lo que les permitió estar presentes en los mercados más exclusivos de Estados Unidos (citado en Gargurevich, 2017). Adicional a ello, Federico Carrillo señala que una de las desventajas de usar riego por gravedad es que se gasta bastante agua y suele haber baja producción cuando hay escasez de agua. Por otro lado, el riego tecnificado resulta ser algo costoso por lo que sería útil el apoyo del gobierno (comunicación personal, 19 de enero, 2021).

Respecto a la situación de los pequeños productores de banano orgánico en Perú, el gerente general de la División Sur América en AgroAmérica Fruit Company, Luis Falcón, señala que los pequeños productores que cuentan con 1 o 2 hectáreas de banano suelen agruparse en asociaciones para poder completar como mínimo un contenedor y así lograr exportar. En su mayoría trabajan bajo la certificación Fair Trade, la cual está orientada a beneficiar económicamente al productor ofreciéndoles las mejores condiciones comerciales (citado en Gargurevich, 2017). Frente a una demanda internacional que sigue creciendo, las asociaciones resultan ser una buena estrategia que impulsa a los pequeños productores de banano orgánico a participar de la actividad exportadora y seguir creciendo para satisfacer la demanda. Así mismo, se reconoce al recurso hídrico como un factor importante para la producción de banano orgánico y la sostenibilidad de cualquier empresa o asociación agroexportadora.

3. Contexto del mercado de banano orgánico en Piura

El departamento de Piura se ubica al noroeste del país, se encuentra dividido en 8 provincias, teniendo a la ciudad de Piura como su capital. En la última década (2010-2019), el crecimiento económico promedio anual de Piura fue 3.9%, tasa superior a otras regiones del norte como La Libertad (3.7%) y Tumbes (3.2%). Dicho crecimiento ha significado un mayor bienestar en la población (Banco Central de Reserva del Perú, 2018, p. 3).

Piura es una de las regiones que destina gran parte de sus tierras a las actividades agropecuarias, de las cuales un 60% corresponde al sector agrícola (Universidad de Piura & Gobierno Regional de Piura, 2017, p. 50). El sector agropecuario ha mantenido un crecimiento promedio anual de 4.4% en la última década (2010-2019), obteniendo además un crecimiento del 4.9% en el 2019 (Banco Central de Reserva del Perú, 2018, p. 4). Se logra además un incremento en la producción agrícola, en especial de mango, banano y limón a causa de mejores condiciones climáticas, incremento de hectáreas y buenos rendimientos en verano, respectivamente (Casaverde, Chávez, Lupú, & Ortiz, 2020, p. 4). Dentro de Piura, el banano se ubica como el cuarto cultivo más importante, estando solo detrás del arroz, uva y mango (Banco Central de Reserva del Perú, 2018, p. 6). Con respecto al cultivo de banano orgánico, Piura alberga 12800

de las 15000 hectáreas dedicadas a la producción de banano orgánico del país, seguido por Lambayeque, Tumbes y La Libertad (Minagri, 2019). De hecho, Piura aporta aproximadamente el 90% de la producción de banano orgánico para exportación a nivel nacional; junto con Tumbes representan el 99% del volumen exportable de este producto (Minagri, 2019). Por otro lado, otras variedades de banano son producidas en el resto del país, que sirven para atender la demanda nacional (Minagri, 2019).

En torno al banano orgánico participan instituciones gubernamentales como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) y Dirección Regional de Agricultura de Piura (DRAP). Así mismo, está presente instituciones no gubernamentales como el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA) y la Mesa Técnica del banano orgánico promovida por la Dirección Regional Agraria Piura (DRAP), que “es un espacio de reunión de los actores involucrados en el cultivo del banano orgánico en Piura con el fin de mejorar la calidad y productividad del fruto exportable” (Gobierno Regional Piura, s.f.). Algunas de las actividades que realizó esta Mesa Técnica, fue una reunión entre especialistas para discutir y tratar el tema de la mancha roja (2014); la participaron en un proyecto de inversión pública llamado “Mejoramiento de la Competitividad de la cadena productiva del Banano Orgánico” para mejorar la oferta exportable en la región de Piura en 2015 (Castillo & Rodríguez, 2019). Por último, en el 2019, se realizó una jornada de trabajo sobre “Prevención y reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos en banano” con la finalidad de evitar problemas previos en cosecha como la propagación de plagas, problemas en la recolección, el manejo del empaquetado, almacenamiento o transporte (DRAP, 2019).

Además, ese mismo año se desarrolló el clúster de banano orgánico liderado por la ONG Solidaridad, el cual se enfoca en la competitividad de este sector y de las condiciones de vida de los productores como de sus familias (Solidaridad, 2019). Este clúster es cofinanciado por el Ministerio de la Producción, a través de Innóvate Perú con un fondo de 1.8 millones de soles en el cual participan alrededor de nueve mil pequeños productores y ha culminado ese año estableciendo algunas acciones concretas para que la región sea líder en las exportaciones de banano orgánico (Ministerio de la producción, 2021). Diego Balarezo es gerente general de este proyecto de clúster y comenta que han establecido 7 iniciativas que están en marcha por dos años, (comunicación personal, 8 de febrero, 2021). Estas son buscar que algunas asociaciones empiecen a contar con la certificación de carbono neutral, la cual consiste en desarrollar acciones para reducir sus emisiones de gases del efecto invernadero y así diferenciarse de los demás; también

busca brindar capacitaciones para que los agricultores protejan su campo contra la amenaza del *Fusarium Raza 4*, “un hongo con capacidad de destruir toda la industria bananera, básicamente es un hongo que se mete dentro del rizoma, en la célula mata la planta en menos de 3 meses y lo peor de todo es que como es un hongo, donde no hay un banano donde multiplicarse, se queda como espora, se queda en el suelo y puedes echarle lejía, ácido o cualquier químico y va a seguir vivo allí. Entonces, apenas haya otro indicio de banano, vuelve a florecer y vuelve a matar todo. Es bastante agresivo y no solo es con el banano, sino con todas las musas: banano, plátano, orito, manzanito, todo. Este tema hace dos años que apareció en Colombia, lo cual pone en jaque a la industria ecuatoriana y peruana sobre todo” (D. Balarezo, comunicación personal, 8 de febrero, 2021).

Otro objetivo es la economía circular, ya que en el proceso productivo del banano se genera bastantes kilos de bolsas de plástico, por lo que se busca reciclarlos y volverlos en esquineros que van en el palet, listo para transportar todas las cajas de banano y exportarlos. También la implementación de plantaciones con el uso de meristemos para tener semillas que estén acostumbradas a las condiciones regionales locales y que aun así tengan una buena producción. Luego está el tema de los biofermentos que son abonos orgánicos hechos casi en casa. Otra iniciativa consiste en la formación de competencias técnicas a través de una plataforma en la que los técnicos puedan conversar entre ellos y consultar materiales digitales, vídeos, investigaciones, entre otros. Por último, está un programa dirigido a los gerentes y directivos de las asociaciones sobre capacidades organizacionales, de liderazgo, financieras, de gestión y habilidades blandas, por lo que sería llevado a cabo a través de un diplomado para ellos (D. Balarezo, comunicación personal, 8 de febrero, 2021).

Como se mencionó, la producción nacional de banano orgánico se concentra en Piura, especialmente en la provincia de Sullana, donde lo cultivan 7 mil familias de productores y en el que 25 de las 80 asociaciones generan el 84.5% de las exportaciones (Solidaridad, 2019). La concentración en Sullana se debe al clima tropical y seco que posee (Fairlie, 2008b). Sullana es la segunda ciudad más importante de la región, donde la principal actividad que se realiza es la agrícola, esto a causa de la presencia del Río Chira (Fairlie, 2008b). Además, el gran caudal del río en época de lluvias motivó la construcción de la reserva de Poechos, proyecto que permitió regular el abastecimiento del agua, especialmente para actividades de riego y drenaje (Fairlie, 2008a).

En Sullana, a unos 30 km de distancia se encuentra el Valle del Chira, región que el río Chira atraviesa y que se conoce como la región de mayor exportación de banano orgánico (Correa, 2018, pp. 19–20). Ante ello, La Rosa y Camaiora mencionan que “las características del clima

favorables al cultivo del banano orgánico incluyen una temperatura óptima para el cultivo de 25 °C, en El Chira hay un rango de temperaturas entre 25 a 30°C que favorecen su desarrollo” (como se cita en García, 2019, p. 10). Además del Valle del Chira, otra característica importante de Piura relacionada al mercado de banano orgánico es que el puerto de Paita, uno de sus puertos marítimos mayores, es responsable de alrededor del 97% del volumen exportado (Maldonado, 2012, p. 81).

Por otro lado, el cultivo de banano orgánico en el Valle del Chira se lleva a cabo principalmente por pequeños agricultores, quienes, andan agrupados en asociaciones o cooperativas. Al respecto, Erick Miñán comentó sobre la extensión de las parcelas de los agricultores: “La mayoría tiene en promedio, una hectárea. Hay muchos que tienen media hectárea, otros un cuarto de hectárea y eso promediado con otros que tienen dos, tres o hasta cinco hectáreas hace el promedio de uno. La mayoría tiene en promedio, una hectárea y es agricultura familiar. Prácticamente trabaja ahí el dueño de la parcela con sus hijos” (E. Miñán, comunicación personal, 2 de febrero, 2021). En la misma línea, Federico Carrillo indica que “hablamos de agricultura individual, porque aquí en Sullana es pequeña agricultura. Hay cooperativas, hay asociaciones, pero cada cooperativa está conformada por agricultores que tienen desde un cuarto de hectárea hasta tres o cuatro hectáreas. Por eso lo que se ha logrado es un éxito de la asociatividad” (F. Carrillo, comunicación personal, 19 de enero, 2021). Este perfil del agricultor promedio de banano explica que ante el número limitado de hectáreas que tienen resulta conveniente juntarse y formar asociaciones o cooperativas para así lograr exportar el banano orgánico.

3.1. El cultivo del banano orgánico

El banano orgánico es un fruto que se cultiva todo el año, por lo que el desarrollo de este fruto depende de las condiciones del medio ambiente como la temperatura, el viento, el suelo, luminosidad y el agua. Torres (2012) elaboró una Guía práctica para el manejo de banano orgánico en el valle del Chira en el que señala que, se puede sembrar entre 1,100 a 1850 plantas de banano orgánico por hectáreas y el tiempo de desarrollo de este fruto puede oscilar entre 10 a 13 semanas. Si las temperaturas son bajas (menor de 26°C), el tiempo puede prolongarse de 14 a 16 semanas o más. Asimismo, este fruto crece en mejores condiciones en los valles costeros, como el Valle del Chira en Sullana, ya que poseen un clima tropical seco que evita que pueda surgir la Sigatoka Negra, una plaga que afecta a este cultivo en zonas tropicales y húmedas como Ecuador, Colombia, Costa Rica y selva en general (Paz, 2004).

Si bien en Perú no se encuentra la presencia de la Sigatoka Negra, se debe controlar otras enfermedades y plagas. Entre ellas se encuentran, en primer lugar, el virus del rayado del banano o BSV (*Banana Streak Virus*), el cual se transmite de banana a banana, a través de una cochinilla

de cítrico (*Planococcus citri*); también se encuentra la cochinilla de piña (*Dysmicoccus brevipes*) y la cochinilla rosada (*Saccharicoccus sacchari*) que se transmite de la caña de azúcar al banano (Torres, 2012). Los síntomas varían de acuerdo con el medio ambiente, pero el más común es la aparición de rayas amarillas que van oscureciéndose a negras o marrones desde el centro de la hoja hasta el margen (Torres, 2012). También se reporta el trip de la mancha roja causada por las especies *Chaetanaphothrips orchidii* y *Chaetanaphothrips*. Los trips adultos se localizan cerca de los dedos del banano y cuando se alimentan del fruto provocan una exudación de la savia, cuando este se oxida, se torna de color café rojizo (Torres, 2012). Es así como cualquier banano que este afectado por alguna plaga es descartado.

Respecto al uso de agua, este recurso es muy importante para el desarrollo de la planta y es uno de los retos a los que se enfrentan los productores de banano orgánico de Piura. En el caso de los riegos por gravedad, este se debe realizar cada 10 a 20 días en verano y cada 20 a 25 días en invierno (Torres, 2012). Sin embargo, Erick Miñán relata la incertidumbre por la que pasan los productores de banano orgánico en Sullana respecto al agua: “lo que pasa allí es que usan toda el agua que pueden porque no saben con exactitud cuándo vendrá la siguiente vez para el riego, porque pueden ser 15 días, semanas, un mes, hasta 45 días en época de sequía puede tardar a llegar el agua. Y cuando llega pues inundan en exceso y riegan en exceso. Ahí suceden 2 cosas, una es que la planta está sometida a un exceso de agua y luego si se deja pasar mucho tiempo hasta el siguiente riego sufre. Y el banano es muy sensible al exceso o la falta de agua” (comunicación personal, 2 de febrero, 2021).

Al mismo tiempo, Julio Rojas comenta sobre la importancia de las lluvias en el acceso al agua para los productores: “Si bien es una ventaja que no llueva o que llueva poco, pero también es una limitante porque sus sistemas de riego, sobre todo del Valle del Chira, depende del agua de la reserva de Poechos y el riego es por inundación. Entonces Poechos depende mucho de las lluvias que se vayan a dar en la parte alta de Piura donde está Poechos o en la parte de Ecuador que tiene también una parte hídrica. Entonces, allá cuando hay problemas de pocas lluvias, los volúmenes de agua de la reserva se limitan y eso se ve reflejado en carencias de agua para los riegos” (J. Rojas, comunicación personal, 4 de febrero, 2021). En la misma línea, Erick Miñán comenta sobre el mal estado en el que se encuentra la reserva de Poechos: “(la reserva) fue diseñada, creada, construida hace muchos años, pero fue un boom. Tuvo una capacidad del 100%, no recuerdo los metros cúbicos que tiene [...] pero a lo largo de los 30, 40 años nunca se le hizo un mantenimiento adecuado y cuando hay El Niño, esa reserva pues se colmata, porque vienen los ríos, quebradas y ustedes saben que esto no solamente viene con agua, sino con sedimentos, troncos, todo. Entonces, la capacidad real de esa reserva ahora está en el 30 o 40% de la capacidad inicial con la que fue diseñada” (Comunicación personal, 5 de febrero, 2021).

Por otro lado, Torres (2012) señala que, cuando un productor desea ampliar el número de hectáreas o terreno, este primero debe ser evaluado y preparado antes de la siembra del banano orgánico. Este proceso de preparación del terreno podría demorar, ya que se tiene que inspeccionar qué otros cultivos se han sembrado, cómo está la condición del suelo y si se requerirá modificarla hasta que tenga las condiciones adecuadas para un potencial crecimiento del banano orgánico. A partir de ello, si se desea obtener la certificación orgánica debe pasar un periodo de 2 a 3 años desde la última vez que se aplicó un fertilizante sintético, por lo que durante ese tiempo el productor sí podrá cultivar el banano utilizando métodos de producción orgánica, pero al último año una empresa certificadora tendrá que evaluarlo para obtener la certificación (Torres, 2012).

Por otro lado, Torres (2012) también recalca que los abonos utilizados para el crecimiento y nutrición del banano orgánico “deben estar permitidos por la normatividad que rige la producción orgánica, debiendo estos ser consultados antes de su uso con las empresas encargadas de otorgar y renovar las certificaciones con que se cuenten”. De esta manera, se vuelve vital que las cooperativas y asociaciones del valle controlen que sus productores utilicen los abonos e insumos permitidos. Al respecto E. Miñán menciona la labor de una cooperativa en mantener su certificación:

“El tema de las certificaciones es un problema porque para mantenerlas, la cooperativa está sujeta a muchas auditorías externas y auditorías internas también [...] Para pasar de esa auditoría depende de los socios, de que los socios cumplan con los estándares. Si un socio le metió urea en la noche a su parcela porque veía que las plantas no rendían y sin avisar a la cooperativa y en una supervisión detectan pues que esos pequeños productores usaron urea, se fregó toda la cooperativa, la cooperativa pierde la certificación. Eso ha pasado acá en Piura con dos cooperativas hacen dos años que los castigaron. Eso no solamente afecta a esa cooperativa, sino que afecta a todo el valle y de repente a todo el Perú porque para ellos es el banano que viene de Perú y las otras cooperativas se ven afectadas por un tema de marca, de imagen internacional del producto” (E. Miñán, comunicación personal, 2 de febrero, 2021).

De la misma forma, Manuel López expresa la importancia de esta labor:

“las certificaciones son un mecanismo que ayudan, así seas asociación o cooperativa. Las auditorías (de las certificadoras) verifican que los productores estén cumpliendo con los estándares [...] Van haciendo seguimiento para que los productores no le vayan sacando la vuelta a la normatividad que establecen estas certificaciones [...] En la calidad de la producción ahí sí depende de los mismos agricultores, que eche los productos adecuados, que haga sus labores culturales. Lo que la cooperativa hace es ir supervisando

‘oye, Juancho, te toca mañana deshije no te olvides’. Van, monitorean y verifican que haya hecho el deshije. Así, te aseguras que haya calidad en el campo, aunque siempre hay gente que le saca la vuelta a eso. En la noche nadie está en el campo, entonces hay historias de todo” (M. López, comunicación personal, 3 de febrero, 2021).

Es así como se puede concluir que, en primer lugar, Perú tiene cierta ventaja a los demás países de América Latina por no presentar la enfermedad de Sigatoka Negra en las plantas. Ello favorece que los clientes sigan demandando un banano orgánico peruano porque saben que es poco probable que se use productos químicos para combatir esa enfermedad. Al respecto, J. Rojas señala lo siguiente: “Uno de los problemas que hay en banano a nivel mundial, sobre todo los que exportan como el caso de Ecuador, es que donde llueve mucho hay un problema común que es la Sigatoka Negra. Es un hongo que bajo condiciones de alta humedad se desarrolla y va matando las hojas, entonces hay costos de inversión para controlarla entre 1000 y 2000 dólares por hectárea al año, cosa que en el caso de Piura es una ventaja comparativa que tiene frente a otras localidades y frente a otros países” (comunicación personal, 4 de febrero, 2021).

Respecto a las otras enfermedades o plagas se observó en el trabajo de campo que, para prevenir que se propaguen es vital el cuidado que tienen que tener los productores con la planta, ya que se requiere de un trabajo manual para mantener limpia la planta. así como usar fertilizantes orgánicos e insumos permitidos por las certificadoras para el control de plagas y enfermedades (Castillo & Rodríguez, 2019). En segundo lugar, el agua en esta zona es un recurso importante; sin embargo, por su escasez es uno de los principales problemas que aqueja a los agricultores y los afecta económicamente, ya que disminuye la producción del banano. Asimismo, la reserva de Pochos, de la cual dependen distintos agricultores, no ha recibido mantenimiento durante varios años, lo que ha ocasionado una reducción de su capacidad real agudizando aún más el problema del agua en Piura. En tercer lugar, cuando un agricultor desea cambiar su cultivo a banano orgánico o tiene nuevas hectáreas, esa parcela es inspeccionada por una certificadora, por lo que, si desea tener el certificado de ser un fruto orgánico, debe pasar por un periodo de 2 a 3 años sin haber utilizado productos químicos en su cultivo. En cuarto lugar, al tratarse de un producto orgánico, los productores de banano están sujetos a una supervisión rigurosa no solo por la organización, sino también por las empresas certificadoras. Es así como los productores resultan ser un actor importante en las asociaciones o cooperativas.

3.2. Cooperativas de banano orgánico

En el 2018, en Piura existían un total de 82 organizaciones de pequeños productores (50 asociaciones y 32 cooperativas) de las cuales solo 27 de ellas exportan directamente. Es así que participan alrededor de 8,102 pequeños productores con un total de 7,222 hectáreas de banano

orgánico (Castillo & Rodríguez, 2019). Además, hasta octubre del 2020, esta región cuenta con un total de 44 empresas (privadas y organizaciones de pequeños productores) exportadoras de banano tipo “Cavendish Valery”, logrando exportar el valor de 106 millones de dólares FOB. (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2020). Del total de estas empresas, la principal empresa exportadora es la cooperativa agraria APPBOSA con una participación de 12,3% respecto a las demás empresas (Ver Anexo J). Respecto a APPBOSA, Dante Moreno, ex gerente de esta cooperativa señala que, en el año 2008, fue la primera asociación en exportar directamente, sin la empresa norteamericana Dole. Luego empezaron a sumarse otras organizaciones como la Asociación Valle del Chira, Asociación APOC y UBOIC (Unión de Bananeros Orgánicos Inmaculada Concepción) (comunicación personal, 16 de enero, 2021). En la misma línea, parte del éxito de APPBOSA se debe a la cercanía de sus socios; es decir, la asociación cuenta con 500 hectáreas de banano orgánico, todas ellas ubicadas en una misma zona en parcelas adyacentes unas a otras, permitiéndoles así exportar entre 25 a 30 contenedores semanales, señala Dante Moreno (comunicación personal, 16 de enero, 2021). Otro punto importante que rescatar sobre APPBOSA es la transparencia que la cooperativa busca transmitir a sus socios, tal como lo indica Diego Balarezo: “APPBOSA por ejemplo tiene reuniones obligatorias de carácter de asamblea y tiene como 14 al año y esas 14 reuniones son 500 personas que te vas a hacer puré como gerente si se encuentran un ápice de corrupción o algo raro. Son 500 personas de las que 100 son tus enemigos porque es un tema político, entonces la transparencia se tiene que lograr a ese nivel” (Comunicación personal, 8 de febrero, 2021). Asimismo, esta asociación es parte del proyecto “Innovación Agroindustrial de Banano Orgánico” financiado con el apoyo del Programa SeCompetitivo de la Cooperación Suiza – SECO, el cual permitirá que la organización realice algunas innovaciones tecnológicas en el proceso post cosecha y garantice una adecuada trazabilidad para mejorar su competitividad. Es así que trabajaran en la calidad del agua y contar con un sistema de gestión automatizado para acceder en tiempo real, a la producción de banano, la cantidad de descarte y rendimiento de este fruto logrando ser más eficientes y reducir costos (Cooperación Suiza en Perú y los Andes, 2020).

En el mercado de la producción del banano orgánico se encuentran sociedades de capital, así como asociaciones o cooperativas. Frente a este entorno en que se desenvuelven estas organizaciones, los expertos coincidieron en que no suele haber competencia entre estas empresas. Más bien suele haber diferencia en la gestión de estas empresas. Es así que Manuel López explica lo siguiente, “las grandes empresas, sus grandes plantaciones, las están haciendo en valle nuevo; es decir, en zonas de ampliación del valle agrícola que era desierto y están implementando sistemas de riego para crear campos de cultivo donde antes era desierto- Por eso se llama valle nuevo. Entonces en ese sentido, no ha habido mayor conflicto. Tampoco es que

vengan las grandes empresas y se adueñen de los terrenos de los pequeños para sembrar ahí su terreno, sino que lo han hecho ahí donde no habían sembrado. Entonces ahí hay complementariedad y no hay conflicto” (comunicación personal, 3 de febrero, 2021). Así mismo, la gestión de una empresa privada suele ser distinta a la de una asociación, ya que en esta última interviene el factor humano.

En las asociaciones o cooperativas hay un tema social. Particularmente en Piura, E. Miñán comenta lo siguiente en torno a las cooperativas de banano orgánico, “en la cooperativa el tema humano juega un rol muy importante teniendo en cuenta el nivel cultural, sociocultural de los pequeños productores, pues puede haber envidias, peleas, malentendidos, problemas de comunicación que originen problemas, hasta intereses políticos. Entonces, no puedes hacer un control más limpio como lo puede tener una empresa donde lo que el gerente dice, manda lo que se hace en todas las hectáreas de la empresa. Acá pues tienes que negociar con cada uno de los productores lo que vas a hacer y luego confiar en que hagan lo que se ha acordado en la asamblea, en la cooperativa. Es más complicado” (E. Miñán, comunicación personal, 2 de febrero, 2021). De esta manera, la gestión con sus socios que tiene una cooperativa resulta ser importante para que esta organización se mantenga en el tiempo. Tal como lo explica Yamamoto (2015), “el éxito de la exportación del banano orgánico de Piura es resultado de una buena gestión asociativa entre productores de pequeña escala, los cuales se han organizado de tal forma que pueden exportar volúmenes crecientes y constantes a lo largo del tiempo a los mercados del exterior”. Es así que, como se observó en las exportaciones de banano orgánico de comercio justo en el mundo, Perú suele competir para estar entre los principales cuatro países.

Por otro lado, las empresas suelen manejar menores costos que aquellos en los que incurre una cooperativa o una asociación pequeña, debido a que manejan una mayor producción y pueden aplicar economías de escala. Al respecto, Federico Carrillo comenta: “en estos momentos un aspecto principal son los costos. El proceso de cosecha y empaque cuesta 3 dólares. 3 dólares cuesta cosecharlo por caja, hacerle las operaciones de etiquetado, limpieza, fumigar la corona con un fungicida orgánico, el embalaje en caja. Todo eso cuesta 3 dólares. Hay empresas acá que tienen riego tecnificado, tienen cable vía y como son empresas que han arrancado a campo limpio a hacer sus plantaciones [...] En las empresas grandes que hay y tienen cable vía y otras tecnologías, el proceso de empaque cuesta 1 dólar frente a 3 dólares de las pequeñas cooperativas” (Federico Carrillo, comunicación personal, 19 de enero, 2021). Sobre ello Carlos Lecarnaqué señala como ejemplo que, ante una subida de los salarios la gran empresa puede asumirlo, debido a su infraestructura y economías de escala, mientras que a la pequeña agricultura le cuesta más asumir ese costo (comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

De esta manera, en el Valle del Chira participan empresas, asociaciones y cooperativas. Con respecto a las principales características que permiten diferenciar a una cooperativa de una asociación destacan tres. En primer lugar, en Castillo (2019), se indica que el régimen administrativo de una cooperativa se compone por asambleas generales, un consejo de administración, consejo de vigilancia, comité de educación, comité electoral y una gerencia, mientras que en una asociación solo se cuenta con asambleas generales y un consejo directivo. En segundo lugar, los resultados obtenidos de la cooperativa por las operaciones de sus socios son distribuidos entre ellos (como excedentes). En una asociación, los miembros no participan de las utilidades (Castillo, 2019). Finalmente, una cooperativa puede acogerse al régimen de la micro o pequeña empresa, mientras que una asociación no (Castillo, 2019). Cabe indicar que, además de estas tres diferencias entre una cooperativa y una asociación, existen otras (Ver Anexo K).

Agronorte resulta ser una pequeña cooperativa con una participación del 0,24% en el sector, que cuenta con 25 socios, donde cada productor suele tener entre 0.75 a 3 hectáreas de banano orgánico, aunque algunos pocos cuentan con 4 e incluso 5 hectáreas; la edad que predomina entre los agricultores socios es entre 40 a 50 años (E. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). Ellos se encuentran ubicados en dos centros poblados: Tangará y Huangalá (Ver Anexo L). Esta zona es conocida como el valle viejo, por ser la zona más cercana al río Chira, donde gran parte de los productores de la zona utilizan la reserva de Poechos para la irrigación de sus cultivos. Además, en esta zona se encuentra Marcavelica, Salitral y Querecotillo, una zona bananera por excelencia (M. López, comunicación personal, 3 de febrero, 2021). Asimismo, en Sullana la mayor parte de los productores se encuentran ubicados en los centros poblados de Huangalá, cerca del 39.63%, Chalacalá Baja (30.20%) y Montenegro (12.62%) (Castillo & Rodríguez, 2019).

Sobre Huangalá, Federico Carrillo, exgerente de UBOIC, señala que abunda la presencia de varios minifundios en este centro poblado, por lo cual los agricultores suelen tener un número reducido de hectáreas y en el que hace falta invertir en la educación de los hijos. Así, él indica: “En Huangalá es una población de 200 al menos, todas las semanas habían bautizos, todas las semanas habían quinceañeros, sí se celebraban, pero no se invertía en sus hijos, pocos productores envían a sus hijos a estudiar a la universidad [...] por ejemplo, cuando yo entré a UBOIC, lo que un socio tenía era 2.4 hectáreas, el más grande, porque habían socios más pequeños [...] ya cuando tú sales yo vi de mi amigo socio de Huangalá, que incluso fue hasta presidente de UBOIC, tenía 0.7 hectáreas [...] nuevamente está generándose el minifundio que es muy nocivo ¿por qué?, porque ese chico se casó, no ha terminado la secundaria y se casó, buscan pareja al toque y los padres tienen que asumir eso. Entonces, esos son los retos fuertes que hay que cambiar. Este es

un trabajo a largo plazo, pero yo creo que va a tener que hacerse” (comunicación personal, 19 de enero, 2021).

En la misma línea, Mayck Arcela, socio de la cooperativa Agronorte, que reside en Huangalá corrobora lo mencionado por Federico Carrillo, “algunos chicos solo tienen secundaria completa; la mayoría de chicos piensa terminar secundaria e ir a trabajar, pero también pienso que deben superarse un poco más y estudiar una carrera técnica” (comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). Respecto al nivel educativo de los productores de esta zona Dante Moreno señala que “en una cooperativa su nivel educativo es bajo, a lo mucho algunos están secundaria, que será un 50% [...] la cooperativa lo que hace es contratar profesionales para que manejen el área del personal, el área de contabilidad, diferentes áreas, y lo bueno que sí, por ejemplo, encontré mucho en las cooperativas que los hijos de los socios han estudiado, se han capacitado y hoy en día mucho de ellos trabajan en puestos administrativos de la cooperativa” (comunicación personal, 16 de enero, 2021). Es así que los expertos corroboran un entorno cultural, donde hace falta trabajar en la educación y que resulta ser importante. Un aspecto que resalta C. Amézaga es que, en las cooperativas o cualquier asociación de productores, la organización debe mejorar las capacidades de los socios, en niveles educativos y conocimientos financieros básicos para que así puedan comprender, involucrarse y crecer junto a la organización (Comunicación personal, 15 de diciembre, 2020).

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Diseño metodológico de la investigación

1.1. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo; es decir, busca detallar las características o propiedades de un fenómeno en específico, a través de distintas variables, mas no plantear cómo estas se vinculan (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). De esta manera, se busca identificar y detallar cómo la cooperativa Agronorte mantiene y gestiona las relaciones con sus socios proveedores con base en los cinco principios de asociatividad (confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso).

La presente investigación también adopta un alcance de tipo exploratorio, pues se tiene el caso de un sujeto de estudio nunca antes estudiado y además se pretende desarrollar un tema poco estudiado en el contexto de Piura, Perú. Si bien la gestión organizacional dentro de una cooperativa es una temática que viene suscitando creciente interés entre los investigadores en el Perú, una aproximación desde una perspectiva de gestión de proveedores, para el sector de banano orgánico, resulta novedosa. De esta forma, este trabajo posee un alcance descriptivo, pero también exploratorio.

1.2. Tipo de diseño de la investigación

De acuerdo con Ponce y Pasco (2015), existen distintas formas de catalogar los diseños de investigación, distinguiéndose entre los más comunes, el enfoque, estrategia general y horizonte de tiempo en la investigación (Ponce & Pasco, 2015).

Con relación al presente trabajo, se ha optado por un enfoque cualitativo que se caracteriza por utilizar muestras más pequeñas, instrumentos de medición más interactivos, además de una interpretación profunda del sujeto de investigación (Ponce & Pasco, 2015). Dicho enfoque no utiliza una medición numérica estadística, pues su recolección de información se enfoca en los puntos de vista y perspectivas de los participantes del estudio (Hernández et al., 2010). Bajo ese concepto, la investigación posee un enfoque cualitativo, porque busca entender a profundidad la relación que mantiene una cooperativa de banano orgánico con sus asociados. Para tal fin, se recolectaron las experiencias, opiniones y relatos de los productores de banano orgánico, socios de la cooperativa Agronorte. En otras palabras, el querer conocer cómo Agronorte gestiona a sus socios proveedores, y no a través de una medición de indicadores, es que este estudio adoptó este enfoque.

Por otro lado, la estrategia general de este trabajo es el estudio de caso. Los estudios de caso pueden ser descritos, de acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2008), como “estudios

que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández et al., 2010). Por otro lado, se puede indicar que un estudio de caso está enfocado en comprender un fenómeno específico en su propio contexto y así darle un sentido a través de la investigación (Ponce & Pasco, 2015). Es así, que la presente investigación aplica un estudio al caso Agronorte enfocado en sus socios proveedores.

1.3. Selección de los sujetos de estudio

Este apartado consiste en determinar el sujeto de estudio que será analizado para cumplir con los objetivos de la investigación. Este sujeto es la cooperativa Agronorte que tiene 7 años trabajando en el mercado de banano orgánico y cuenta con un total de 25 productores. Este sujeto fue elegido por la disposición que mostró el representante de la cooperativa, Edinson Lecarnaque, para brindar información acerca de la cooperativa y facilitar los contactos para poder entrevistar a otros integrantes. Debido a la situación actual de la Covid-19 y la capacidad en tiempo y costo para recabar información, se decidió realizar un muestreo no probabilístico tipo bola de nieve. En ese sentido, Ponce y Pasco (2015) señalan que el muestreo por bola de nieve involucra la selección de un sujeto de estudio que proporciona el contacto de otros sujetos que también serán investigados; asimismo, este tipo de muestreo tiene la finalidad de contar con cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado. De esta manera, el representante de la cooperativa es quien permitirá contactarnos con el gerente, con los dirigentes y los productores de la asociación.

Respecto al tamaño de la muestra, se busca contar con la suficiente información para cumplir con el propósito de la investigación, Es así que resulta oportuno realizar una selección a través del procedimiento de segmentación y de saturación. El primer criterio consiste en dividir al conjunto de actores en grupos con características afines y seleccionar a algunos representantes de cada grupo, de manera que resulte enriquecedora y diversa (Ponce y Pasco, 2015). Respecto al sujeto de estudio, se busca recolectar información de algunos representantes de los siguientes grupos: productores, gerencia y la parte administrativa. Para determinar la cantidad de actores o representantes que se entrevistará en cada grupo, se utilizó el segundo criterio de saturación. Este tipo de procedimiento resulta ser repetitivo, ya que empezará con una primera medición que aportará datos nuevos a la investigación. Una segunda medición seguirá brindando nueva información y así sucesivamente hasta que ya no se obtenga nuevos datos o haya información repetida (Ponce y Pasco, 2015). De esta manera, este tipo de muestreo resulta ser el más viable y accesible para fortalecer la investigación. Cabe resaltar que los resultados de esta investigación no deben ser generalizados a otras organizaciones de otros sectores, ya que cada sujeto de estudio tiene sus particularidades.

1.4. Operacionalización de la investigación

Ponce y Pasco (2015, p. 56) señalan que “la operacionalización de una investigación consiste entonces en traducir los lineamientos generales incorporados en los objetivos e hipótesis de investigación a variables concretas de estudio”. Para ello se realiza una Matriz de consistencia en la que se detalla los objetivos de la investigación, las variables en cada apartado, el tipo de recolección de información y las fuentes bibliográficas o entrevistas que se realizará (Ver Anexo M). Una de las variables importantes en esta investigación es la gestión de los proveedores, haciendo referencia a los productores quienes, en una cooperativa, suelen tener el rol de socios y al mismo tiempo de proveedores de productos o frutos que serán comercializados al mercado externo. De aquí se desprenden los estudios realizados por Gutiérrez (1988), Olson (1985) y Álvarez et. Al (2000) que fueron desarrollados en el Capítulo 2, el marco teórico.

Así mismo, se buscó un modelo que tome en cuenta las formas asociativas en el sector agrario y que evalúe la gestión de la relación entre los miembros de una asociación. Es así que se optó por utilizar el estudio de Amézaga et al. (2013), el cual toma en cuenta la gestión empresarial y asociativa en el sector agroproductivo, Estos autores señalan que las organizaciones asociativas no solo requieren de una buena gestión empresarial para su sostenibilidad, sino que también se debe tomar en cuenta los aspectos socio-organizativos. Así, dentro de esta gestión asociativa, el aspecto socio-organizativo se define como “una visión y misión común entre los miembros de la organización, así como la promoción y el desarrollo de una serie de principios y valores básicos como son la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso” (Amézaga et al., 2013, p. 2). De esta manera, el modelo de Amézaga et al. (2013) utiliza una herramienta que se precisa en estos principios sociales y organizacionales que debe promover una organización agroempresarial para que su gestión se fortalezca. De esta forma, el modelo de Amézaga et al. (2013) ha sido adaptado a la presente investigación en la que se busca analizar estos principios dentro de la Cooperativa Agraria Agroexportadora del Norte para evaluar cómo es su gestión actual, en especial con los productores quienes tienen un rol importante en una cooperativa (Ver Anexo N).

2. Fases de la investigación

La presente investigación comenzó delimitando el tema sobre el cual se buscó profundizar, para ello se realizó una revisión bibliográfica preliminar y se concretó en este primer asunto sobre la asociatividad. En ese sentido, para delimitar la problemática de la investigación se realizó una primera entrevista de manera virtual con un representante de la Cooperativa Agronorte. De ella se desprende el segundo tema a abordar sobre la gestión que tiene la cooperativa con sus proveedores o productores, ya que la base de este tipo de asociatividad se

encuentra en la gestión de las relaciones con estos productores quienes brindan el producto para luego ser exportado por la organización de modo que sea sostenible en el tiempo. Una vez delimitada la problemática, se establecieron los objetivos del estudio y se realizó una investigación más exhaustiva, a través de fuentes académicas para desarrollar el marco teórico y marco contextual. Cabe resaltar que la elección de este sujeto de estudio se dio por temas de conveniencia y accesibilidad para realizar entrevistas a profundidad.

La segunda etapa se orientó a la elaboración de la metodología de investigación, momento en que se delimitó el enfoque, diseño y su alcance, así como la elaboración de la matriz de consistencia en la que se establecieron las variables que se iban a evaluar y así formular las guías de entrevistas a los productores, socios y gerencia de la cooperativa. En la misma línea se evaluó a las personas expertas que serían entrevistadas en el rubro del banano orgánico y las cooperativas o asociatividad, junto a ella se realizó sus respectivas guías de preguntas y consentimientos informados (Ver Anexo O).

La tercera etapa se enfocó en realizar las entrevistas semi estructuradas de manera virtual a los productores, dirigentes y gerente de la cooperativa. Esta etapa tuvo como finalidad conocer las percepciones que tuvo cada agente de la cooperativa y así evaluar las coincidencias y diferencias presentes en la organización. Se procedió a realizar las transcripciones para luego analizar toda información recopilada y se brindó algunas conclusiones de la gestión de las relaciones en la organización.

3. Identificación y selección de los actores de la investigación

Para la identificación de los actores de la investigación se consideró a personas vinculadas a Agronorte y, además, a distintos expertos en el tema cuyas perspectivas permiten sostener la realidad descrita en la cooperativa. De esta forma, se identificó inicialmente a asociados, ex asociados, gerente general, cooperativas aledañas, personal administrativo y dirigentes. A partir de este mapeo inicial de actores vinculados, se delimitó los actores que pudieran ofrecer más información (mayor tiempo de permanencia en la cooperativa) y que tengan un vínculo laboral con la cooperativa (socios proveedores). Por otro lado, se propuso algunos expertos de acuerdo con el tema que manejan y la accesibilidad a su persona. Es así como los actores internos seleccionados fueron los siguientes (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Listado final de actores involucrados en la investigación

| Actores internos (Agronorte): | Expertos en temas de: |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Asociados - Gerente general - Personal administrativo - Dirigentes | <ul style="list-style-type: none"> - Banano orgánico: Dante Moreno, Federico Carrillo, Erick Miñán, Eduardo Sánchez, Julio Rojas, Angélica Fort Meyer, Manuel López y Diego Balarezo - Asociatividad y cooperativas: Carola Amézaga |

4. Instrumentos de recolección de información

En el presente trabajo se utilizó la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de información. Los datos se recolectaron entre los meses de noviembre y diciembre del 2020. Las entrevistas a miembros parte de Agronorte y, además, a expertos del tema permitieron obtener información valiosa referente a la gestión de proveedores dentro de la cooperativa con base en los principios de asociatividad.

La entrevista puede definirse como una reunión entre el entrevistador y el entrevistado en la cual conversan e intercambian información a través de preguntas y respuestas. Este instrumento permite la construcción de significados a través de la recolección de información de los participantes (Hernández et al., 2010). Para esta investigación se propuso realizar entrevistas semiestructuradas, lo cual significa que las preguntas poseen un orden y formulación flexible (Ponce & Pasco, 2015). Las entrevistas permitieron que los entrevistados puedan compartir experiencias, opiniones y perspectivas sobre la gestión de Agronorte, con base en los cinco principios de asociatividad. Por otro lado, las entrevistas dirigidas a expertos lograron que se pudiera corroborar la realidad descrita en la parte teórica y contextual.

Es importante mencionar que las entrevistas se realizaron al punto de saturación; es decir, que se pensaba realizar entrevistas hasta que las respuestas de los entrevistados dejen de brindar nueva información valiosa para el presente estudio. En otras palabras, antes de la realización de las entrevistas no se tenía definido un número mínimo de entrevistas a cumplir para obtener suficiente información para el trabajo.

Con respecto a las guías de entrevista, estas se elaboraron con base en el listado final de los actores involucrados en la investigación que se pudo observar anteriormente. Se compusieron 5 guías de entrevista de acuerdo con el tipo de actor (asociado, gerente general, personal administrativo, experto del tema), además de estar divididas en secciones referentes a los cinco principios de asociatividad (confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso).

5. Metodología para la sistematización y análisis de la información

Al terminar la recolección de información a través de las entrevistas semi estructuradas, se continuó con la sistematización de la información. Para dicho proceso, en primer lugar, se transcribieron las entrevistas de los socios y trabajadores de Agronorte. Luego, al terminar las transcripciones se procedió a seleccionar y ordenar las citas de los entrevistados de acuerdo con las subvariables de los principios de asociatividad del modelo de Amézaga et al. (2013). Como se mencionó anteriormente, las preguntas de las entrevistas estaban basadas en dichas subvariables, por lo cual facilitó en gran parte la categorización de las citas de los entrevistados. Finalmente, las citas fueron trasladadas a una matriz de transcripciones. Esta herramienta permitió realizar un

análisis a profundidad sobre los aspectos socio organizacionales de la cooperativa. Así, en la sección de hallazgos se presentan algunas de las citas de los entrevistados, que representan en un sentido amplio, las demás respuestas. Cabe indicar que hubo respuestas cortas o de pocas palabras que pueden ser encontradas en la matriz; por lo cual, las citas mencionadas en la sección de hallazgos no son las únicas que aluden a cierta subvariable de los principios de asociatividad.

6. Validación y fiabilidad de los elementos de la investigación

Esta investigación, al tratarse de un estudio de caso, utiliza diversas fuentes de información para comprender a profundidad lo que se está investigando; por ello, en esta clase de estudios resulta de vital importancia la triangulación de datos (Ponce & Pasco, 2015). Esta se refiere a la utilización y contrastación de diversas fuentes y métodos de recolección (Hernández et al., 2010). Este proceso permite contar con una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos al provenir de distintos actores, fuentes o al utilizar diversas formas de recolección de información (Hernández et al., 2010). En la presente investigación, se realizó la triangulación de información entre las entrevistas realizadas a los socios y trabajadores de Agronorte, y las entrevistas hechas a expertos en asociatividad, banano orgánico y cooperativas. De esta forma, se pudo corroborar algunos aspectos, de diversas fuentes, sobre el mercado de banano orgánico, sus inicios, el estado de las cooperativas, el trato a los socios de Agronorte y los requisitos para poder desarrollarse en este sector.

7. Limitaciones generales de la investigación

Se presentaron algunas limitantes en la investigación con relación a las entrevistas y la revisión documentaria. En este punto, se describen algunos aspectos que no han sido desarrollados por cuestiones de accesibilidad o confidencialidad de la información.

7.1. Limitaciones en las entrevistas

Es importante señalar que el trabajo en campo se realizó en el contexto de la prolongada emergencia por la pandemia de la Covid-19, iniciada en marzo del 2020. Esta enfermedad infecciosa fue identificada inicialmente en Wuhan (China) y se origina en un nuevo coronavirus, que ha ocasionado una crisis sanitaria y económica sin precedentes en el mundo y que al final del 2020 ya había ocasionado más de 2 millones de muertos en todo el mundo (Johns Hopkins University and Medicine, 2021). Esta pandemia generó una situación que dificultó la accesibilidad a los sujetos de estudio, ya que algunos socios eran de edad avanzada. Por dicho motivo, cuando se realizó las entrevistas en el mes de diciembre, se aplicó a un total de siete socios, además del presidente, el jefe de calidad, el encargado de logística y área comercial y, finalmente, el gerente general. Cabe indicar que el contacto con los socios lo hizo la propia cooperativa, por lo cual, es posible que haya un inevitable sesgo de información, de que se haya

entrevistado a los más comprometidos, participativos y apegados a la organización cuando se les pregunta sobre los principios de asociatividad dentro de la cooperativa. Así, se podría suponer que existen otros socios de Agronorte que tienen una visión más distante o diferente a los entrevistados.

Sin embargo, con la necesidad de contar con una visión más amplia del sector de banano orgánico se buscó entrevistar a otros actores como miembros de otras cooperativas, trabajadores del sector público, ONG y academia en Sullana y Piura. De esta manera se contó con la participación de Dante Moreno, ex gerente de APPBOSA, una de las asociaciones más reconocidas de banano orgánico y un referente de éxito que mencionaron todos los entrevistados. Asimismo, se realizó otra entrevista con Federico Carrillo, ex gerente de UBOIC, Unión de Bananeros Orgánicos Inmaculada Concepción. Ambos entrevistados brindaron información a partir de su experiencia con la exportación del banano orgánico desde los años 2000, que permiten comprender la situación de varias cooperativas de la zona y de los mismos productores. Además, se pudo entrevistar a tres profesores de la Universidad de Piura (UDEP): Erick Miñán, profesor de ingeniería industrial dedicado en proyectos de innovación en cultivos como banano orgánico, uva y mango; Manuel López, profesor de la facultad de Ciencias Económicas Empresariales que además fue coordinador del proyecto en el programa de especialización de banano orgánico en el 2018; y Eduardo Sánchez, profesor de ingeniería industrial que ha podido participar en un proyectos tecnológicos sobre el banano orgánico como el de la calibración hecha con paneles solares y aprovechamiento del agua con incorporación de nuevas técnicas.

Por otro lado, está Juan Carlos Rojas, investigador del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) que se enfoca en proyectos de mejora de la productividad y manejo de plagas en el banano orgánico. Así mismo, se encuentra Angélica Fort Meyer, investigadora para la ONG Solidaridad y que además pudo desempeñarse como gerente del Grupo Hualtaco, empresa exportadora de banano orgánico, del 2008 al 2012. Finalmente, se entrevistó a Diego Balarezo, gerente de la ONG Solidaridad y gerente del clúster de banano que agrupa a 6 asociaciones de banano orgánico que engloba aproximadamente a 2,500 productores y 3,000 hectáreas de este fruto.

7.2. Limitaciones en la revisión documentaria

Otra de las limitaciones es que no hubo acceso a documentos en físico o virtual que corroboren la información que estaban brindando los socios por un tema de confidencialidad. De esta manera, no se tuvo acceso a reglamentos internos, normas o estructura organizacional, estados financieros o memorias de la cooperativa; sin embargo, a través de las entrevistas a profundidad, de manera virtual y presencial, los participantes brindaron alguna información.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se detallan los hallazgos encontrados en Agronorte, teniendo en cuenta la metodología descrita. Para ello, en primer lugar, se detalla los antecedentes e historia de la cooperativa Agronorte, luego los hallazgos encontrados acerca del doble rol socio-proveedor en la organización y, finalmente, se analiza la información recabada sobre la gestión de la relación con los socios proveedores, con base en los principios de asociatividad de Amézaga et al. (2013).

1. Antecedentes e historia de la Cooperativa Agronorte

En el año 2003 se conformó la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico, más conocida como Cepibo. Esta central logró ser una de las principales exportadoras de banano orgánico a nivel nacional, caracterizada por ser una organización de segundo grado; es decir, que estaba conformada por varias asociaciones productoras más pequeñas que eran las organizaciones de primer grado y se encargaban de la parte productiva. La central se ocupaba de la parte comercial. No obstante, al día de hoy esa central ya no existe como tal, señala el gerente general de Agronorte, José Lecarnaqué. Cuando Cepibo empezó a crecer y a obtener mayores ingresos -recuerda-, surgieron los problemas. Existía una mala administración de las ganancias -continúa-, ya que parte de ellas iban destinadas al pago de directivos y dirigentes. Esto fue confirmado por la experiencia que nos cuenta el presidente de la cooperativa, Alex Raymundo, quien también fue socio fundador de Agronorte: “Sí, el tema está en que en Cepibo las cosas empezaron a distorsionarse y por el tema del comercio justo, se empezó a recibir el dólar, y el dirigente empezó a recibir dietas y empezó a haber conflictos sociales. Por ejemplo, postulaban 2 listas y si una de ellas perdía, hacía otro grupo” (comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). De esta manera, se muestra que existía un conflicto con los dirigentes que normalmente recibían dietas (remuneraciones por ejercer sus funciones) durante su gobierno, además de gozar de otros beneficios (regalos, fiestas, salidas a restaurantes, etc.), pero, al momento de dejar el cargo, no deseaban dejar de recibir todos estos beneficios. Por dicho motivo, hacían grandes campañas para volver a ocupar el cargo y en caso de perder, optaban por convencer a un grupo de socios de dejar la central y formar su propia organización. El gerente de Agronorte añade: “Lo malo es que todas esas costumbres, tras dos años de dirigencia, los convierten en una parte de su cuerpo y, al terminar su periodo, no lo quieren soltar [...] y empiezan a convencer a un grupo de productores ‘hay que formar una nueva cooperativa, hay que largarnos de ahí, él está robando’ pero solo quiere mantener el cargo” (J. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

Así, este problema generó además dificultades en el pago a los socios, pues, al no tener una gestión adecuada, era complicado que se cumplieran las políticas establecidas con los socios.

Al respecto, una socia de Agronorte indica: “Bueno como siempre he trabajado en Agronorte y antes Cepibo; lo que sí antes tuve que salir de Cepibo por los pagos, los pagos a destiempo. Lo que pasa es que cuando estuvo en crisis, nosotros entregábamos igual la fruta. Pero por la crisis que estaba pasando, hacía que ya, por ejemplo, a 15 o 20 días me tocaba corte, pero el corte anterior no me lo habían cancelado. Siempre quedaba un corte pendiente” (J. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). De esa forma, la fragmentación en cooperativas y asociaciones cada vez más pequeñas, ocurría generalmente por intereses personales o conflictos internos, fue un comportamiento que se mantuvo hasta la actualidad de modo que la mayoría de las cooperativas y asociaciones de banano orgánico provienen de Cepibo, la central que logró ser una de las principales exportadoras de banano orgánico en su época. De esta manera, en el año 2013, José Lecarnaqué junto a otros productores cercanos y familiares, decidieron formar la Cooperativa Agraria Agroexportadora del Norte (Agronorte).

Agronorte nace de la experiencia en Cepibo, su crecimiento y posterior fragmentación. Pero, también de una situación en la cual las cooperativas resultantes empezaban a quitarse entre ellas, agricultores socios. Un productor bananero podía moverse de cooperativa en cooperativa, ya sea porque le ofrecieran un mejor precio por su producto u otros beneficios. De esa forma, Agronorte se funda con la idea de que el agricultor pueda emprender y donde la cooperativa no esté enfocada en atraer socios ofreciéndoles mejores beneficios que los que poseen en su actual cooperativa. Ante ello, sobre el nacimiento de Agronorte, el gerente menciona: “Vamos a implementar un modelo donde vamos a trabajar por resultados, pero no se le va a suplicar a nadie que venga. El dirigente aquí no va a ganar un centavo, porque nuestro negocio como productores no es la exportación, nuestro negocio es la parte productiva. La cooperativa simplemente es una herramienta comercial para sacar el producto de los socios y llevarlo al mercado, no es una herramienta de hacer lucro” (J. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). De esta forma, Agronorte agrupa, en principio, a productores con parcelas más grandes, que deseen ser parte de este modelo. Al respecto, el presidente de la cooperativa nos cuenta: “Hicieron la cooperativa Agronorte, que eran productores de 5 hectáreas y luego a productores de media hectárea. En un principio llegamos a exportar 8 o 9 contenedores, pero luego reducimos. Y es que aparecen problemas de informalidad como productores que venden sin certificado a otras cooperativas” (A. Raymundo, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

Edinson Lecarnaqué, encargado de calidad e hijo del gerente, nos menciona lo importante que es para Agronorte conservar el modelo planteado inicialmente. La cooperativa, al plantearse como una herramienta para lograr la exportación conjunta de grandes volúmenes de banano orgánico, antes que buscar crecer al incrementar la cantidad de socios, busca que sus socios estén comprometidos con el modelo de Agronorte. Al respecto, Edinson Lecarnaqué nos

cuenta de lo ocurrido el 2019: “El año pasado llegamos a 75 socios, pero a través del 2020 replanteamos otra vez el tema de ¿por qué estábamos cayendo a lo mismo que están haciendo las cooperativas y asociaciones del valle? [...] yo como trabajo también en Senasa, no solo me dedico a la cooperativa, también trabajo en Senasa, y este ingreso de Senasa me hace ingresar a asociaciones y cooperativas del mismo valle y me hace ver que, por ejemplo, una asociación de Mallares tiene 500 productores. Ya, pero son 500 productores de los cuales más del 50% tienen terrenos de 0.25, 0.50 (hectáreas) en los cuales tú llenas más papeles, más documentos y para certificar a un productor la certificadora te cobra por productor, no te cobra por área, ni por un lote completo, te cobra por productor. Añádele el tema de que necesitas más gente para certificar más productores, más costo y aparte más inestabilidad entre los socios, porque no todas las personas pensamos igual [...] Nosotros estábamos cayendo en ese sistema. Tuvimos la necesidad de retirar productores y nos hemos quedado como 25 productores. Actualmente quedamos como 25 productores, pero esos 25 productores sacamos 3 contenedores y medio, 4, depende de los que nos pida el cliente” (E. Lecarnaqué, comunicación personal, 21 de noviembre, 2020).

En el contexto de cooperativas, a diferencia de empresas tradicionales, se tiene en cuenta el aspecto social que es muy importante para el mercado al que se dirige Agronorte, tal como indica el mismo gerente: “Uno va mirando realidades, comercio internacional, tú conoces el mercado, y en el mercado no solo vendes el producto, sino también la parte social, el respeto a los derechos rurales, respeto al medio ambiente, vendes el tema de la producción de pequeños agricultores” (J. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). De esta manera, Agronorte opera en un segmento de mercado que le presta atención a la parte social, medio ambiental y laboral. Por ello, los fundadores de Agronorte prefirieron conformar una cooperativa y no una empresa tradicional. Al respecto, el gerente indica por qué no decidieron formar una SAC: “al ser una SAC se compite con otras empresas SAC, en el precio, costo y rentabilidad; al ser una cooperativa también se vende lo mismo, pero también la parte social [...] Se ofrece un producto (banano) en el mercado donde el consumidor valora y respeta la parte social y medioambiental pagando más que un producto que no ve esto” (J. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

Por lo señalado, se puede decir que Agronorte nace combinando los conceptos de una empresa privada con los de una cooperativa de pequeños agricultores, de modo que los funcionarios directivos asumen las decisiones técnicas, comerciales y financieras. Los dirigentes cooperativos y demás socios de Agronorte, no son parte de este tipo de decisiones, pues son normas establecidas en los estatutos de la organización. El gerente indica que este aspecto es algo que hace diferente a Agronorte de las demás cooperativas de Sullana. En la misma línea, el presidente de la cooperativa concuerda: “Las empresas privadas tipo Camposol, tipo Caña Brava

tienen otra forma de manejo. Acá no pues, acá el tema que como Agronorte hemos comenzado a manejar esas decisiones incluso no más entre la misma directiva [...] pero en otras organizaciones, si se van a la realidad de otras organizaciones no pues, o sea por ejemplo para venderle a Chiquita y quieres firmar un contrato con Chiquita, primero Chiquita se tiene que reunir con los dirigentes, de ahí con los dirigentes tienen que llevarlo a la Asamblea, a la Asamblea General y si la Asamblea General decide, recién se toma la decisión de venderle a Chiquita. Pero ese es un tema medio burocrático” (A. Raymundo, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). Sin embargo, los resultados de la cooperativa sí son compartidos con los socios en las asambleas. Al respecto, el gerente comenta: “Separo muy bien la parte política de la parte comercial, obviamente comparto (a los socios) información de cómo está funcionando el mercado, la cantidad de ventas, entre otras cosas” (J. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). Por otro lado, se ha observado la presencia de varios familiares en la gestión de la cooperativa, primos o tíos que son parte de la familia Lecarnaqué que ocupan trabajos en la parte logística, comercial e inspección de calidad.

Por otro lado, se tiene un vivero como un proyecto en curso, localizado por Huangalá que alberga 20,000 plantas de banano orgánico, aún en crecimiento y organizadas en pequeñas macetas las cuales son regadas día a día. Un grupo de socios, además del gerente y el presidente decidieron emprender este proyecto al invertir tiempo, esfuerzo y dinero en la construcción y mantenimiento del vivero. Respecto a este proyecto, Carlos Lecarnaqué, encargado de logística y el área comercial, nos comenta: “Tenemos el proyecto de tener áreas propias como Agronorte porque si bien es cierto tenemos socios que son propietarios de sus plantaciones, pero quisiéramos nosotros atender también al mercado con iniciativas propias y esa es una de ellas. Para que tú puedas tener buena área, puedas reducir costos y puedas demostrar que sí es posible la agricultura orgánica [...] Es posible en el pequeño productor, pero el riesgo sí es grande, en el productor grande, un poco más manejable por un tema de recursos; he ahí el acompañamiento técnico de nosotros como pequeños productores” (Comunicación personal, 17 de diciembre, 2020). Este proyecto tiene la finalidad de poder aumentar la producción de este grupo de socios una vez las plantas estén listas para ser transportadas a sus parcelas y ser plantadas allí. Este proyecto demuestra que Agronorte, más allá de tener como objetivo que sus socios incrementen el tamaño de sus parcelas, apoya llevar a cabo iniciativas de proyectos con algunos socios que estén dispuestos a invertir tiempo y dinero con el fin de incrementar sus plantaciones.

Además, cabe recalcar que la producción del banano, el producto de la cooperativa es responsabilidad de cada socio. Cada uno se hace cargo del cuidado y manejo del cultivo orgánico en sus parcelas, procurando que no se desarrolle alguna plaga. Lo único que la cooperativa brinda, respecto a la parte productiva, son los fertilizantes y fundas para el banano; además de algunas

capacitaciones para que los socios aprendan más sobre el manejo de este fruto, charlas de primeros auxilios y, recientemente, una sobre el manejo del dinero que aborda finanzas básicas para que sepan administrar bien sus ingresos.

Si bien los socios no cuentan con participación en las decisiones comerciales, sí pueden manifestar sus inquietudes en las asambleas sobre temas de producción u otros. Cuando ocurren problemas, los socios suelen manifestarlo, mayormente, al presidente de la cooperativa o al gerente y algunos mencionan que saben que deben dirigirse a la oficina de la cooperativa. Se tiene el caso de Mayck, quien indica: “Si tuviese algún problema iría a oficina a presentar mi reclamo y busquemos una solución, qué se puede hacer. Ahí la encargada es la señorita Cintia” (M. Arcela, comunicación personal. 18 de diciembre, 2020). En el caso de S. Jiménez, socio de Agronorte, menciona que antes por la lejanía de la empaquetadora ocurría más maltrato de la fruta y para solucionarlo decidió hablar directamente con el presidente de la cooperativa: “Yo les dije a la empresa esto es lo que está pasando y no me conviene, estoy perdiendo yo y pierden ustedes también porque a veces llevan fruta maltratada allá” (comunicación personal, 17 de diciembre, 2020). Ante la situación, el gerente pudo conversar y resolverlo con él, de tal forma que con la instalación de cable vía en su zona haya menos riesgo de maltrato de la fruta.

2. Rol socio-proveedor en la Cooperativa Agronorte

De acuerdo con lo expuesto en el marco teórico, los socios en una cooperativa cumplen un doble papel, ya sea de cliente, trabajador o proveedor (De Cabo, Del Campo, & Nogués, 2009, pp. 66–67). En el caso de las cooperativas agrarias, normalmente el socio desempeña también el rol de proveedor (Lucas, 1972, p. 87). Al explorar el papel de los socios de Agronorte a través de las entrevistas, se pudo confirmar que sí cumplen dicho rol. Los socios de Agronorte se encargan de producir el banano orgánico en sus respectivas parcelas, fruto que será cosechado y vendido a la cooperativa para que luego esta se encargue del embalaje del producto y lo exporte. Al desempeñar un doble papel (socio proveedor), la cooperativa se enfrenta a dinámicas particulares que pueden ocurrir en la gestión de la relación con sus miembros, tal como fue expuesto previamente en la teoría de la acción colectiva y de la agencia.

2.1. Teoría de la acción colectiva

De acuerdo con la teoría de la acción colectiva, Olson plantea que, en un grupo, puede existir personas que no participen y aun así se beneficien del esfuerzo de los demás miembros que sí participan en la consecución de los objetivos del grupo (Olson, 1985, p. 204). Para minimizar esta clase de situaciones y comportamientos oportunistas, plantea el uso de incentivos colectivos, incentivos positivos o negativos que son aplicados de forma específica a miembros del grupo (Olson, 1992, p. 51).

En el contexto de cooperativas de banano orgánico en Sullana, pueden existir comportamientos oportunistas descritos en la teoría de la acción colectiva, por lo que Agronorte ha optado por establecer medidas para minimizar estas actitudes. En primer lugar, la cooperativa ha optado por establecer la asistencia a las asambleas como obligatorias y que se aplicaría descuentos en caso de inasistencia. Esto quiere decir que a todo socio que no asista a las asambleas, se le pague un precio menor a lo que está acostumbrado por su banano orgánico. La venta de la fruta a la cooperativa, al ser la única fuente de ingreso que la mayoría de los socios posee, resulta esencial para su supervivencia; por lo cual, los socios quedan obligados a la asistencia de las asambleas donde participan en la toma de decisiones y se informan de los resultados de la cooperativa. De esta manera, la aplicación del descuento por inasistencia se convierte en un incentivo selectivo negativo para aquellos que buscan ser parte de la cooperativa, pero no participar de dichas reuniones.

Por otro lado, la trazabilidad del producto existente también limita comportamientos oportunistas de parte de los miembros de la cooperativa Agronorte. En el proceso de cosecha y empaquetado, se hace uso de códigos que permitan conocer de dónde proviene el banano orgánico de determinada caja. El uso de estos códigos es de aplicación obligatoria de acuerdo con las políticas de sus clientes y los requisitos de la certificación orgánica, con el fin de contar con una trazabilidad de gran exactitud. Estos códigos indican la parcela de procedencia, el agricultor encargado, la fecha de corte y el grupo que se encargó del empaquetado de esa caja. De esta forma, cuando el producto no llega a su punto de destino en las condiciones deseadas (tamaño, calidad, ausencia de químicos) o posee imperfecciones (fruta golpeada, con manchas, muy madura, con cortes), el cliente, del exterior, puede comunicar a Agronorte el estado del banano orgánico y que este pueda saber quiénes fueron los responsables de esa fruta. Al respecto, J. Arcela, socia de Agronorte, comenta: “Cuando llegan los reportes de frutas también nos comunican. Cuando yo les llevo una fruta mala a destino, ellos ubican los códigos, de quién es, qué semana, quién ha procesado y llaman al productor. ‘La fruta de tal fecha llegó así, así y así’ nos dicen” (comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). De esta manera, los socios son más cuidadosos en el manejo de sus plantas (combate de plagas, cuidado en la manipulación de la fruta, aplicación de lo aprendido en las capacitaciones, entre otros) y son menos propensos a actuar de manera oportunista (vender banano que no es orgánico, uso de insumos no aprobados, negar que dicho banano en mal estado es de su plantación). Así la trazabilidad del producto se convierte también en un incentivo selectivo negativo, el cual provee de información real a la cooperativa sobre el estado y procedencia de la fruta.

Además de la trazabilidad, la cooperativa cuenta con mecanismos de control para saber el estado de la plantación antes de la fecha de cosecha a través de las visitas de los inspectores de

calidad. Agronorte cuenta con personal encargado de hacer visitas a las plantaciones. Los encargados son especialistas en el manejo y cuidado del banano, por lo cual se encargan de evaluar las plantas de los socios, la aplicación del abono, la presencia de plagas, entre otros. Al respecto, un productor comenta: “Bueno en inspección de calidad, el inspector es el que tiene a cargo todo sobre calidad, llámese que la fruta tenga buena estética, que no esté malograda y llegue bien a destino” (M. Arcela, comunicación personal. 18 de diciembre, 2020). Además de la inspección de cultivos, el inspector es también el encargado de solucionar dudas e inquietudes de los socios sobre la plantación, tal como menciona J. Arcela: “el señor Martín creo que es el de calidad, de calidad de la producción. Entonces, lo que él hace es visitarnos y, como le vuelvo a repetir, cuando yo encuentro alguna mancha, yo lo llamo. Lo llamo, nos visita y ya nos hace una programación” (J. Arcela, comunicación personal. 18 de diciembre, 2020). De esta manera, cualquier decisión de parte de los socios que pueda alterar la producción, como echar un abono distinto o combatir plagas con un nuevo método, es consultada de antemano con el inspector y solo si este aprueba dicho cambio, se podría poner en práctica dicho cambio.

Existen, además, inspectores que evalúan el estado de las plantaciones y que asesoran a los socios en temas de producción lo que permite a los socios tener a alguien confiable al cual acudir y que no descuiden sus cultivos. De esta forma, se convierte en un incentivo más para mantener una adecuada producción. Al mismo tiempo, minimiza el riesgo de que productores puedan usar abonos no aprobados o emplear métodos de cultivo no autorizados. Sobre ello nos comentan: “Ellos (los inspectores) empiezan a averiguar cuál es el motivo y nuestra participación es comunicarles qué le echamos, qué fechas abonamos, el tiempo de riego. Por eso, es que ellos también hacen sus análisis de agua. Todo eso se va controlando. Por ejemplo, si ven que nuestra fruta está llegando madura, como se dice, o con pudrición a la zona de destino, ya nos empiezan a nosotros a hacer un seguimiento” (J. Arcela, comunicación personal. 18 de diciembre, 2020).

Por otro lado, como se mencionó, los socios también reciben capacitaciones de parte de la cooperativa, que normalmente ocurren cada trimestre (3 o 4 capacitaciones anuales). La mayoría de estas son sobre el manejo del banano orgánico y suelen darse en el mismo campo o donde realizan sus asambleas. La cooperativa se encarga de traer un especialista que pueda brindar la capacitación a los socios sobre nuevas técnicas de producción, manejo de plagas, entre otros temas. El tipo de capacitación recibida depende de algún nuevo método que sea importante que todos los socios conozcan o de algún requisito de las certificadoras (en algunos casos demandan que los socios estén capacitados en determinados temas para una producción orgánica adecuada). De esta manera, al igual que la asistencia a las asambleas, las capacitaciones son de carácter obligatorio. Al respecto, el encargado de inspección de campo comenta: “Tienen que participar todos en todas las capacitaciones que se den en la cooperativa porque luego de la capacitación se

realizará una evaluación. Si hay casos donde algún productor se embriagó en alguna celebración, para eso se va al campo y se le da la capacitación en su casa porque si el auditor lo evalúa y no responde deja una inconformidad” (E. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). El auditor mencionado forma parte de las certificadoras y son los encargados de evaluar los cultivos con base en las normas de producción orgánica que manejen. Dichas normas difieren según la certificadora, pues existen alrededor de 20 tipos de sellos de producción orgánica que se pueden obtener. Así, las capacitaciones son también una forma en que la cooperativa se asegura que sus socios cuentan con los conocimientos requeridos de producción orgánica y que las certificadoras lo confirmen.

De esta manera, la asistencia obligatoria a asambleas, la trazabilidad, las inspecciones de campo y las capacitaciones obligatorias se convierten en incentivos selectivos para los socios, ya que, como se mencionó, permiten que se preocupen por el manejo de su cultivo y que estén menos motivados a tomar actitudes oportunistas. Al mismo tiempo, estas tres medidas se convierten en mecanismos de gestión de proveedores, pues con ellos la cooperativa se asegura que sus miembros (proveedores) puedan ofrecer una fruta que cumpla los requisitos de certificación orgánica y que el cliente del exterior esté satisfecho con el producto recibido.

Por otro lado, los beneficios que la cooperativa brinda a sus socios pueden ser caracterizados como incentivos selectivos positivos. Al respecto, E. Lecarnaqué menciona los beneficios que se les brinda: “Beneficio por parte de un buen precio, de pagar al día, de ser puntuales y ser responsables, damos capacitaciones de manejo integrado de plagas, asesorías sobre buenas prácticas agrícolas [...] hay momentos en el que damos abonos, fertilizantes que estén certificados por la norma (Comunicación personal, 21 de noviembre, 2020). De esta manera, estos beneficios permiten que los socios tengan un incentivo para seguir perteneciendo a la cooperativa y que puedan entregar un producto de acuerdo con las normas de producción orgánica.

Resumiendo, con la asistencia obligatoria a asambleas, el socio siempre asiste, para no recibir el descuento, y en circunstancias mayores, manda a alguien en representación suya. De esta forma, el socio se entera de las acciones de la cooperativa y de los resultados obtenidos. La trazabilidad permite que estén identificados los proveedores de fruta (los socios) y que la cooperativa pueda tomar acciones en caso de que el cliente le reporte que un producto no llegó en las condiciones deseadas. Respecto a ello, el gerente indica: “En la parte de no uso de agroquímicos, el productor va entendiendo y aprendiendo que los consumidores europeos quieren consumir cada vez alimentos más sanos, por lo que están dispuestos a pagar por ese producto sano, pero si se trata de engañar al consumidor y se dan cuenta, todo saldrá en la trazabilidad, ya que cada parcela tiene un código y reconocerán de donde viene el producto (J. Lecarnaqué,

comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). Las inspecciones ocasionan que el socio proveedor no descuide su plantación y que ante cualquier problema pueda contar con un especialista que le asesore en temas de cuidado de la planta. Por otro lado, las capacitaciones permiten que estén actualizados en temas de cuidado de la planta y respeto a las normas orgánicas, además de lograr que los socios tengan presente lo aprendido, pues será evaluado por el auditor. Finalmente, el buen precio que paga la cooperativa a los socios, el pago puntual, el abono brindado, asesorías y otros beneficios que brinda la cooperativa sirven de incentivos positivos para que los socios deseen mantenerse dentro de la cooperativa y seguir cumpliendo con las normas de producción orgánica.

2.2. Teoría de la agencia

La teoría de la agencia, como se explicó, describe la relación entre un sujeto que puede ser un individuo o una organización (denominado el principal), cuando delega una responsabilidad en otro, u otros (denominado el agente o agentes). En dicha relación, el principal busca alcanzar sus objetivos a través del esfuerzo del agente, mientras que el agente espera recibir una retribución a cambio de su trabajo (Álvarez, Arbesú, & Fé, 2000, p. 174). Sin embargo, en una cooperativa agraria se da un doble papel, de ida y vuelta, pues, recordemos que el socio cumple un doble rol (socio y proveedor). Así, desde la perspectiva del socio, los funcionarios directivos trabajan en base a los intereses comunes de todos los asociados, como sus agentes, para que la organización continúe presente en el mercado exterior. Por otro lado, desde la perspectiva de proveedor, los funcionarios directivos pasan a ser el principal y los socios (proveedores), los agentes, ya que los primeros deben confiar en la labor de producción de los segundos y se encargan de comprarles el producto en los términos estipulados. Estos dos papeles intercambiables que son explicados en el caso de una cooperativa fueron explorados en Agronorte.

En primer lugar, la relación principal (socio) y agente (funcionarios directivos) se denota desde los objetivos por los que se formó Agronorte. Como lo mencionó el gerente, la cooperativa es una herramienta para poder acopiar la fruta y exportarla. En ese punto, los fundadores crearon la cooperativa con ese fin, con lo cual asignaron puestos de trabajos (administradora, gerente, encargado de logística, entre otros) que permitan la consecución de dicho fin. Así, la labor de los trabajadores es poder asegurar el cumplimiento de los procesos en la organización (de administración, logística, comercial, producción, etc.) y la del gerente, poder gestionar y orientar estos esfuerzos en la obtención de los intereses de los socios. Sobre el problema principal-agente, se conoce que el gerente y los trabajadores de la cooperativa, por sus experiencias previas y lecciones aprendidas en otras cooperativas, no reciben compensaciones económicas adicionales más allá de su salario; y los dirigentes (quienes son socios) no obtienen dietas como compensación

por ejercer su puesto, por lo que solo obtienen ingresos de sus parcelas de banano orgánico. Cabe resaltar, que algunos de los trabajadores de la cooperativa, como el encargado de calidad y el encargado de la parte comercial que son familiares del gerente (hijo y sobrino, respectivamente), aparte de recibir un salario por estar en planilla, también son socios por contar con parcelas de banano orgánico; por lo cual, también reciben ingresos por las ventas de cajas de este fruto.

El problema principal-agente es una manifestación del problema de asimetría de información en la relación entre principal y agente. En el caso de la cooperativa Agronorte, existe esta asimetría de información desde el rol que posee cada uno, el gerente como agente en un caso y principal en otro de los socios, y estos como principales del gerente y sus funcionarios y como agentes en tanto proveedores. El gerente en tanto agente gestiona la información referente a las decisiones comerciales con los clientes, tiene un conocimiento especializado, efectúa negociaciones y establece acuerdos, e informa sobre ello a los socios. Los socios no tienen ese conocimiento ni participan de esas decisiones por lo que su aprobación se basa en criterios de confianza y en la capacidad de comparar los resultados con los que ofrecen otras cooperativas similares en Sullana.

En la relación vista desde la perspectiva del proveedor, se tiene a los funcionarios directivos como principal y a los socios como agentes. En dicha relación el principal debe confiar en el trabajo de producción del banano orgánico de sus socios (agente). Los socios obtienen así el rol de proveedores de la fruta para la cooperativa, rol que deben cumplir de acuerdo con los requisitos de producción orgánica que promueve la cooperativa. Además, tienen ya establecido que las cuadrillas (encargados de la cosecha de la fruta) visitan sus plantaciones cada 15 días, por lo cual tienen un cronograma estable de cuándo entregarán la fruta a la cooperativa y cuándo recibirán el pago por su fruta (1 semana después de la cosecha). De esta forma, cada socio es responsable de su propia plantación, en la cual, con base en sus conocimientos, capacidades, recursos e interés (voluntad), busca generar una máxima producción, pues obtendrá ingresos en base a cuánto produzca y venda a la cooperativa. Así, la productividad de la plantación llega a depender de cada socio. De hecho, los socios difieren por su dotación de tierras, pero también tienen diferentes productividades. Esta diferencia puede darse por diversos factores, tales como descuido de la plantación, inadecuado manejo de plagas u otros factores. Al respecto, al preguntarle si existe diferencias en la productividad, un socio nos comenta: “A veces sí, por la situación del suelo. Por ejemplo, Mi zona que tengo aquí en Iquirá por esta zona, como se dice, ha pasado el río, hay arena de río. Hacia abajo hay capas de arena de río. Cuando se riega, el agua escurre, no dura mucho el agua en la arena para las plantas. Por eso el riego tenemos que hacerlo cada 15 o 12 días. Y hay zonas, por ejemplo, donde tú riegas y tienes buena capa de suelo dura.

Te dura así sea un mes, 40 días te dura la planta y no sufre por agua. Sin embargo, en mi zona sí” (J. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

Sin embargo, la cooperativa, para evitar riesgos en la producción, monitorea la productividad de las parcelas de sus socios proveedores. De esta forma, la cooperativa (principal) se asegura de que la producción está encaminada o si es necesario aplicar alguna medida adicional, como las capacitaciones e inspecciones de campo anteriormente descritas. El encargado de calidad indica que en una hectárea deberían entrar 1700 plantas y que por cada planta debería salir una caja. Esta medida (1 planta = 1 caja) es lo que consideran como óptimo, aunque sería mucho mejor que una planta brinde dos cajas o dos y media, situación que sí se ha podido evidenciar en algunas parcelas. Una medida que la cooperativa aplica para evaluar la productividad es dividir el número de cajas resultantes entre la cantidad de plantas cosechadas. Así, si la proporción es “1 planta = 1 caja”, el resultado debería ser uno, lo cual toman como óptimo. En la cooperativa se maneja un estándar promedio entre 0.9 y uno, y se considera una parcela de bajo rendimiento si el resultado es igual o menor a 0.6. Al respecto de estándares menores (subóptimos), E. Lecarnaqué indica: “Una racima debe dar una caja, pero si no es el caso, es una situación de descarte por diversos factores como el clima, falta de agua, falta de nutrientes, entre otros. El descarte que te van dejando se va analizando, se ve si tiene manchas por el insecto. Para manejar eso se hace un manejo integrado de plagas y así se va mejorando la ratio hasta llegar a lo óptimo (1)” (comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

Así se observa que, ambos en tanto agentes, gestionan distinta información crítica, y tienen distintos incentivos y controles para compartir esa información que es la que les proporciona una cierta cuota de poder en la organización. Cuando los intereses están alineados, esto es positivo para el desenvolvimiento de la organización, no así cuando alguna de las partes intenta obtener beneficios de su posición.

3. Principios presentes en la gestión de la relación con los socios proveedores de la Cooperativa Agronorte

Este apartado se ocupa del último objetivo de este trabajo de investigación. Este consiste en revisar los principios de asociatividad como factores involucrados en la gestión de la relación con los socios proveedores de la cooperativa Agronorte. De esta manera, se evaluará cómo ha sido la gestión que ha mantenido la cooperativa en estos últimos años con sus socios tomando en cuenta los principios que deberían caracterizar a una cooperativa: la confianza, el liderazgo, la participación, la comunicación y el compromiso.

3.1. Confianza

Para evaluar la confianza dentro de la organización, Amézaga et al. (2013) señala que esta se genera a partir del desarrollo de cuatro actividades: económicas, socioculturales, productivo-tecnológicas y organizacionales.

Actividades económicas

Respecto a los beneficios económicos, la totalidad de los entrevistados enfatizaron en el tema del precio por caja de banano orgánico, el cual es de 5.40 dólares, un precio aceptable para los socios, ya que señalaron que no es tan elevado, pero tampoco muy bajo respecto a lo que ofrecen otras cooperativas. Así mismo, mencionaron que la cooperativa les brinda insumos para su cultivo tales como los fertilizantes, las fundas para el racimo y las cintas (Ver Tabla 4). Esto es posible, ya que la cooperativa destina parte del dólar extra (premio) por caja que reciben los productores por el certificado de Comercio Justo a la compra de los insumos mencionados. Respecto a ello, el gerente indica que en años anteriores los costos en la producción eran bajos y la productividad, alta, por lo cual la totalidad del premio del Comercio Justo se usaba libremente para brindar al socio asistencia técnica, abono, apoyo social, educación entre otros beneficios. Sin embargo, luego la situación cambió, tal como lo menciona el gerente: “Hubo un momento donde el negocio empezó a tomar una curva diferente, los costos subieron, el precio bajó y el mercado se hizo más exigente de tal manera que gran parte del premio de Comercio Justo lo usas para subsidiar el sobrecosto que tiene, pero lo que queda si se distribuye para el abono, fertilizante, asistencia técnica” (J. Lecarnaqué, comunicación personal, 18 de diciembre de 2020). De esta manera, el dólar por caja que se obtiene de la certificación de comercio justo se utiliza para que el precio que se reconoce por caja de banano orgánico sea más atractivo para los socios y para costear la compra de insumos que son repartidos entre los socios de la cooperativa. Respecto a la distribución de las fundas de protección del banano, la cooperativa lleva un control del nivel de la producción de cada socio, por lo cual se reparte de acuerdo con el número de racimos de cada parcela. Por otro lado, respecto a los fertilizantes orgánicos, se distribuyen según el número de hectáreas de cada socio. Además, la cooperativa cuenta con 3 técnicos encargados del control y calidad del banano, quienes se aseguran de hacer las visitas a campo y supervisar que se cumplan con las normas de calidad, así como para determinar la cantidad de insumos que necesitaría cada socio para su posterior entrega.

Tabla 4: Testimonios de los entrevistados respecto a los beneficios económicos recibidos en la Cooperativa Agronorte

| | | |
|--|--|--|
| <p>“De vez en cuando nos da abono, ya lo coordinamos con los de la cooperativa y el precio pues que a uno le conviene por el precio” (S. Jiménez, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Tiene un buen precio de caja, tu rentabilidad es mejor, tienes más ingresos. Lo que es costo de materiales brindan lo que son los fertilizantes, fundas para racimos, cintas y eso, también te apoyan con una parte con los materiales [...] (también) Bueno charlas que a veces te dan, por ejemplo, de seguridad cómo usar gorros, botas, brindadas a los socios” (M. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Cuando hay un negocio, una asociación te ofrece precio, otra asociación te ofrece otro precio y uno siempre está donde te pagan como te dice así sea un céntimo más uno va. Aparte de ello, nos ofrecía lo que es las fundas, las cintas, las visitas de los chicos acá, asesorías que nos dan para el cuidado de la fruta, otras cosas que no te hacían las otras asociaciones, entonces eso fue lo que me motivó mayormente a irme a la cooperativa” (J. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020)</p> |
|--|--|--|

Así mismo, algunos socios mencionaron algunos beneficios sociales que recibieron por parte de la cooperativa. Entre estos beneficios los socios señalaron haber recibido su canasta por Navidad, así como las charlas y capacitaciones que se les brinda; y los préstamos sin intereses que ofrece la cooperativa cuando a un socio se le presentan problemas personales o familiares (Ver Tabla 5).

Tabla 5: Testimonios de los entrevistados respecto a los beneficios sociales recibidos en la Cooperativa Agronorte

| | | |
|---|--|---|
| <p>“Son rápidos, cuando uno cae enfermo también te apoyan, dan bonos” (S. Lejau, 17 de diciembre, 2020)</p> | <p>“Vemos el beneficio de cada cooperativa, o sea tanto en el corte que sea puntual, tanto en los pagos que sea puntual, todas esas cosas, que a nosotros pues como productores siempre buscamos esos beneficios [también] cuando uno tiene alguna emergencia hay que recurrir a ellos” (F. Urbina, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Sobre una enfermedad que tuvo una vez mi esposa y necesitaba plata y la cooperativa estuvo en ese momento para apoyarme. Me siento muy agradecido por lo que es en ese sentido, por ese gesto de siempre ver por sus productores, ver qué les falta, algún problema por lo más mínimo siempre contemos con ellos” (A. Ramón, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).</p> |
|---|--|---|

Respecto a estos testimonios, C. Lecarnaqué comenta que cuando un productor de banano orgánico desea ser parte de alguna cooperativa, suele priorizar los beneficios económicos antes que los sociales, por lo que buscan aquella organización que le pague más y que le subsidien con algunos insumos. De esta manera, menciona lo siguiente: “Si bien es cierto nosotros sí colaboramos con ellos, pero tampoco es que prometemos lo que no podemos. Cuando no se puede simplemente les decimos ‘señores aquí lo único que les podemos garantizar es el compromiso social, la distribución del premio que es de ustedes, el pago del precio establecido, ni por arriba, ni por abajo y la seguridad de que yo voy a manejar bien la cooperativa para darte esa tranquilidad que puede que necesites como productor para vender tus bananos’, no porque sea malo, simplemente porque los costos no dan” (Comunicación personal, 18 de diciembre de 2020). Es así como algunos socios deciden quedarse y otros irse; asimismo, si un productor decide ingresar, previamente se le evalúa su historial (en qué cooperativas ha estado), quién es y qué es lo que dicen las personas de él o ella, ya que al ser un pueblo chico la mayoría se conoce. Así, averiguan

sobre su perfil para prevenir que ingresen productores inestables; es decir, aquellos que se mueven de una asociación a otra recurrentemente. También, el ingreso de nuevos socios dependerá de lo que necesita la cooperativa y la demanda, pues si el mercado exige más banano y la cooperativa no tiene, entonces están obligados a buscar más socios, pero si todo está bien, no hay esa necesidad (C. Lecarnaqué, comunicación personal, 18 de diciembre de 2020).

Actividades socioculturales

Por otro lado, respecto a las actividades socioculturales se evalúan los valores y principios mutuos, así como el conocimiento mutuo entre los socios. Frente a ello, los socios indicaban que sí existía confianza entre ellos y que este valor primaba en la relación entre todos los socios. Al respecto, Jiménez señala lo siguiente: “Sí hay confianza, se puede conversar, cualquier cosa, se puede dialogar. Eso es muy importante. A veces hay cooperativas que no te dan esa facilidad de poder hablar, no, si es que quieres. Hay gente que es así, pero bueno acá sí se puede hablar. Si hay alguna disconformidad, se puede hablar” (comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

Respecto al conocimiento mutuo entre socios, se puede indicar que hay una cercanía entre los socios de la cooperativa, ya que, en su mayoría, sus parcelas son adyacentes unas a otras. Como se indicó previamente, las parcelas de los socios están distribuidas en las localidades de Tangará y Huangalá, ambas ubicadas en la provincia de Sullana. Al tener dicha distribución, algunos socios forman una relación más cercana con los demás miembros de la misma zona, porque al tener sus parcelas juntas, son vecinos que se ven a diario. “Bueno aquí somos 12 o 14 socios, todos nos llevamos bien, somos vecinos.” (S. Lejau, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020). Esto refuerza el conocimiento mutuo entre ellos y el apoyo. Por ejemplo, M. Arcela comenta que cuando toca riego se avisan entre ellos, se llaman y se apoyan (comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). Todos los socios confirmaron que se conocían entre ellos, aunque no con todos se formaba una relación cercana, porque no se veían recurrentemente por la lejanía entre Tangará y Huangalá, pero, de igual forma, había una buena relación de respeto entre cada uno de ellos. Así mismo, se observó la presencia de familiares entre los socios de la cooperativa, además de Edinson Lecarnaqué y Carlos Lecarnaqué que son familiares del gerente general, José Lecarnaqué, también se encuentra a Mayck Arcela y a Juana Arcela como familiares. Esto influye en la confianza y compromiso que demuestran para ser parte de Agronorte.

Además de ello, los socios recalcan la importancia de conocerse entre sí y formar una mejor relación, tal como indica J. Arcela: “A veces sí creo que sería bueno conocer, conversar con personas. Por ejemplo, si yo converso con alguien de Tangará, sería bueno intercambiar ideas de cómo cuida su planta, de repente le echó un mejor abono o le encontró a mejor precio o

descubrió algo sobre cómo cuidar mejor la plantación” (comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). Es importante mencionar que los momentos en que pueden encontrarse la mayoría de los socios son en las reuniones de capacitación o charlas, en las asambleas generales y en el aniversario de la cooperativa, porque hay campeonatos deportivos y otras actividades sociales. No obstante, algunas veces son pocos los socios que no asisten porque viven lejos o les surgieron algunos problemas. Cuando alguno se ausenta, debe justificar su falta y luego la cooperativa se dirige hacia los socios para poder informarles lo visto en las reuniones (E. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre de 2020).

Respecto a la cultura emprendedora, la cual hace referencia a una “reflexión conjunta sobre las posibilidades de crecimiento de la organización, gracias a sus capacidades y recursos” (Amézaga et al., 2013). Se observa, en primer lugar, al gerente general como un líder en la organización por sus años de experiencia en el sector de banano orgánico, por emprender con la cooperativa Agronorte, así como por la visión y propósito actual que tiene con la organización: “Se está tratando de construir en ellos (Edinson Lecarnaqué y Carlos Lecarnaqué) que le den la continuidad al negocio. La cooperativa es una herramienta comercial para exportar la producción. Se tiene el objetivo de crecer en la parte productiva de las 2 hectáreas que se tiene que aumentar quizás a 4 hectáreas; además de una herramienta comercial que lo administre porque en la parte comercial se tiene la limitación del idioma inglés” (J. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre de 2020). Asimismo, José Lecarnaqué también labora como consejero regional de Sullana. Por otro lado, Carlos Lecarnaqué, junto a su primo Edinson tienen una empresa llamada Bio Export S.A.C. enfocada en el sector agropecuario. Cuando los agricultores tienen descarte de banano orgánico (no apto para la exportación), se les ofrece la opción de poder venderlo a Bio Export si así lo desean. Luego esta empresa se encarga de deshidratar este fruto y comercializarlo en Lima.

Actividades productivo-tecnológicas

Por otro lado, se encuentran las actividades de tipo productivo-tecnológico, las cuales consisten en actividades que permitan mejorar la productividad y calidad de los productos, y conocer las condiciones de producción de los socios para que les permita abastecerse todo el año y cumplir con los requerimientos de los clientes.

En primer lugar, algunas de las actividades en torno a la calidad y productividad que realiza Agronorte son las capacitaciones para mejorar el cultivo del banano orgánico. Además, los socios cuentan con un inspector que se asegura cómo va la cosecha del banano y escucha las necesidades o problemas que los socios puedan tener para manifestarlo con la cooperativa y buscar soluciones. Un ejemplo de ello es la técnica del sacabocado que se enseñó a los socios

como una medida para combatir la escasez de agua (Ver Tabla 6). En segundo lugar, la naturaleza del banano orgánico permite que haya cosecha durante todo el año y sea constante. La cooperativa cuenta con un cronograma de su cultivo y es así como se empieza con la siembra, la cual puede durar entre 10 a 11 meses para que la planta crezca y brinde la primera racima de banano. De ahí en adelante se les hace seguimiento a las parcelas de cada productor, un personal contratado por la cooperativa se dirige a las parcelas de los socios y evalúa cuántas cajas se van a sacar por cada socio. Así la cooperativa se acerca cada 15 días a las parcelas de los productores ya conociendo la cantidad de cajas que transportarán (E. Lecarnaqué, comunicación personal, 21 de noviembre, 2020). Este proceso se corrobora en las entrevistas a los socios, cuando se les preguntó sobre el procedimiento de entrega de su banano y mencionaron que la cooperativa es la encargada de traer el personal a la parcela, calibrar el fruto y llevarlos en cajas para realizar todo el proceso post cosecha. De esta manera, la organización se asegura abastecerse de banano y cumplir con la demanda de sus clientes.

Tabla 6: Testimonios de los entrevistados respecto a las actividades que permitan mejorar la productividad y calidad de los productos

| | |
|--|---|
| <p>“Hace poco se hizo una nueva técnica, que se llama sacabocado [...] consiste hacer un pequeño orificio en el tallo del banano de una planta ya cosechada y agregar fertilizantes solubles para que se disuelvan ahí dentro y toda esa sustancia pase al hijo, digamos son un pequeño programa de recuperación de plantación” (M. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Para Agronorte trabajo como programador de cosecha, veo o sea el programa, cuánto voy a cosechar, lo que tengo que instalar, llenar tinas, este ver el personal, ver los productores avisarles que tal día voy a cosechar y ver el aproximado de cajas que voy a sacar tal día, cuántos días voy a procesar” (F. Urbina, comunicación personal, 17 de diciembre de 2020).</p> |
|--|---|

Respecto a la experiencia de los asociados en la actividad agro-productiva, la mayoría confirmó que antes de ingresar a la cooperativa ya tenían conocimiento del manejo del banano orgánico, ya que habían tenido experiencia, anteriormente, en otras cooperativas, un ejemplo de ello es lo mencionado por F. Urbina (Ver Tabla 7). En la misma línea, J. Arcela también tuvo experiencia en otras asociaciones y ha demostrado conocer acerca del manejo del cultivo del banano, es así que señala lo siguiente, “Yo voy, visito el campo, pero las labores del campo yo no las hago, pero tengo conocimientos de cómo se hace una labor de campo, porque cuando el señor va, hay una persona que me trabaja, que es un varón. A él lo asesoran, lo capacitan, pero antes de ello, a mí me comunican ‘Señora Juana, tal día vamos a estar en su área’, entonces uno baja como productor. Entonces le explican tanto a la persona que va a trabajar como a mi persona que soy la socia de la cooperativa”. Asimismo, todos los socios afirmaron que pertenecer a la cooperativa también está contribuyendo a saber más acerca del banano por las capacitaciones que reciben.

Tabla 7: Testimonios de los entrevistados respecto a su experiencia en la actividad agro-productiva

| | |
|---|---|
| <p>“Yo pertenecía a San Vicente, yo le vendí a Cepibo y pues, los últimos años, le he vendido a Agroexportadora del Norte [...] Por más que uno sea mujer igual debe aprender, no lo sabré a mano, pero tengo conocimiento de cada labor que se hace, de lo que es el enfunde, el desflore, el encinto, el tiempo de abono, el riego, el mantenimiento y cuidado que le dan a cada planta” (J. Arcela comunicación personal, 18 de diciembre de 2020)</p> | <p>“Primero fue San Agustín, después de San Agustín pasamos a Cepibo, ustedes sí conocen, la grande, y después de Cepibo, hicimos una cooperativa que se llamó San Miguel de Tangarará que es acá en Tangarará y después de San Miguel de Tangarará hemos pasado a Agroexportadora del Norte” (F. Urbina, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020)</p> |
|---|---|

Por otro lado, en cuanto a la cantidad de hectáreas de banano orgánico de cada socio se identificó que, del total de entrevistados, 6 socios tenían entre $\frac{3}{4}$ a 3 hectáreas; luego el socio fundador Luna cuenta con 4 hectáreas, mientras que el presidente tiene 8. Carlos Lecarnaqué posee 5 hectáreas; Edinson Lecarnaqué, 12; y el gerente, 5. De lo desarrollado en el marco contextual, se conoce que un agricultor promedio de banano orgánico en Piura suele tener una hectárea, frente a ello el gerente general de Agronorte señala lo siguiente, “el pequeño productor que posee $\frac{1}{2}$ ha o 1 ha tiene una productividad, precios y cuidado increíble, pero como es poquito terreno, sigue siendo pobre por el tamaño de su terreno. La solución para este problema es la ampliación de la frontera agrícola, ya que un productor como mínimo debe poseer 10 ha para que tenga una buena calidad de vida” (J. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). De ello se infiere que un productor sí puede llegar a ser productivo con su hectárea de banano, pero lo ideal es que se desarrolle y que mejore su calidad de vida, para ello una opción es que el productor trabaje en crecer su número de hectáreas. Es así que en Agronorte, E. Lecarnaqué señala que a diferencia de otras asociaciones que suelen tener más de 100 productores con hectáreas de 0.5 cada uno, la cooperativa prefiere contar con un número reducido de socios, pero con una productividad elevada por la cantidad mayor de hectáreas que manejan:

“Mira, el año pasado llegamos a 75 socios, pero a través del 2020 replanteamos otra vez el tema de ¿por qué estábamos cayendo a lo mismo que están haciendo las cooperativas y asociaciones del valle? [...] por ejemplo, una asociación de mallares tiene 500 productores. Ya, pero son 500 productores en la cual el más del 50% de esos 500 productores tienen terrenos 0.25, 0.50 en la cual tú llenas más papeles, más documentos y para certificar un productor, la certificadora te cobra por productor, no te cobra por área, ni por un lote completo, te cobra por productor. [...] Añádele el tema de que hay más gente, necesitas más gente para certificar más productores, más costo y a parte más inestabilidad puedo decir entre los socios porque no todas las personas pensamos iguales [...] tuvimos la necesidad de retirar productores y nos hemos quedado con 25 productores, pero sacamos 3 o 4 contenedores” (comunicación personal, 21 de noviembre, 2020).

En cuanto a la homogeneidad de la calidad de banano de cada productor, mientras Jiménez, Lejau, Urbina y Luna señalaron que la calidad del banano es igual entre todos los socios; M. Arcela indicó que suele haber diferencias, enfatizando en cuestiones técnicas del suelo y manejo del banano: “Depende del cuidado y manejo que le da cada productor porque tal vez no todos tienen el tiempo disponible, entonces descuidan un poco su parcela, pero hay unos productores que están más metidos en la parcela y la mantienen más limpia. La producción se ve reflejada en el manejo que le ha dado cada productor a su cultivo” (M. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). Así, se puede observar que, si bien los socios afirman una misma calidad del banano, puede existir una diferencia en la productividad que le da cada socio a su parcela. Esto se complementa con lo mencionado anteriormente por E. Lecarnaqué, sobre la ratio de productividad que se maneja en la cooperativa (1 planta=1 caja), indicador que es afectado por factores como el clima, falta de agua, falta de nutrientes, entre otros.

Actividades Organizacionales

Finalmente, la última actividad de confianza son las organizacionales, aquellas que involucran el reglamento interno que toda organización debe tener y contemplar las normas de convivencia, sanciones, asignación de funciones, entre otros. Frente a ello, se confirmó que cuentan con un estatuto en el que se detalla las normas de la organización. También se conoce que cuando un socio no asiste a la asamblea sin justificación alguna ocurre una sanción económica. Además, afirmaron contar con un organigrama en el que se establece las funciones de cada trabajador. Durante las entrevistas a los socios, todos coincidieron en que cuando formaron parte de la cooperativa tuvieron que firmar unos documentos que le permitían contar con un código (de trazabilidad) y ser socio de la cooperativa, luego de ello no mencionan algún otro documento que recuerden. Frente a esta actividad F. Carrillo señala la importancia de que los socios de la organización conozcan y recuerden los reglamentos internos de la organización: “En primer lugar hay una ley de cooperativas, hay reglamentos internos de trabajo, hay manuales de organizaciones sociales, esto tiene que conocerlos todos los socios y todos los trabajadores, entregarles a cada uno de ellos hacer talleres, explicándoles todo eso, qué cosas se pueden hacer y qué cosas no se pueden hacer, ya con reglas claras tú puedes aplicar normas para que se establezcan unas buenas relaciones de socios a directivos y directivos a socios” (F. Carrillo, comunicación personal, 19 de enero, 2021).

Por último, durante la entrevista todos los socios de la organización afirmaron que la relación que mantienen entre sus demás compañeros o socios es buena, hay un trabajo en equipo y confianza. Es así que, F. Urbina afirma, “sí yo los conozco a todos, nos reunimos, conversamos, tratamos de ver los problemas que a veces suceden, tratamos de corregir porque como yo les digo,

yo a veces este no es como que todos me ayuden a pensar. Por ahí sale la inquietud de uno, hazlo así esto y hay que verlo porque a veces uno es humano y tiene errores” (comunicación personal, 17 de diciembre, 2020). En la misma línea J. Arcela señala que “Sí, es un equipo donde nos encontramos siempre un hola, buenas tardes. Cuando hay capacitaciones ya los conoces de cara. A la siguiente reunión, vas entablando amistad” (comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

Adicional a este principio, J. Rojas señala a la honestidad como un principio o valor importante dentro de una cooperativa. De esta manera afirma, “Yo creo que uno de los principios es honestidad, pero sobre todo honestidad en el aspecto de cumplir los requisitos. Por ejemplo, sobre todo en los productos que se vayan a aplicar, que estén certificados orgánicamente y no estar de repente por ahí pensando aplicar un producto prohibido [...] nadie lo ve, pero eso puede generar, digamos, y ya ha pasado, ya malas experiencias, en la cual se han encontrado la presencia de productos prohibidos y eso ha bajado mucho la imagen del banano orgánico peruano.” (J. Rojas, comunicación personal, 4 de febrero, 2021).

3.2. Liderazgo

Este principio involucra el desarrollo de las capacidades de dirección en los líderes, por lo que para fortalecer este liderazgo deben desarrollarse actividades que fomenten las capacidades de liderazgo, capacidades de comunicación, capacidades organizacionales y legitimidad interna. Respecto a este principio, Carola Amézaga señala lo siguiente: “El liderazgo es fundamental, necesitamos instituciones, estructuras organizacionales que permitan actuar, pero sin líderes no vamos a ningún sitio. Entonces las cooperativas son especialmente sensibles a eso, cuando encontramos ejemplos de buenas gestiones asociativas es porque detrás hubo buenos líderes. Entonces yo eso lo resalto como, hacia lo interno, como el factor principal, porque un buen líder genera una buena comunicación, genera confianza, genera compromiso en la gente, es digamos el motor que va arrastrando a una organización” (comunicación personal, 15 de diciembre, 2020). En la misma línea, M. López resalta al liderazgo como un factor que ha permitido que algunas organizaciones de banano orgánico hayan podido crecer: “Estas (organizaciones) que han crecido han tenido un mejor liderazgo y han tenido gente con visión, con apertura, con capacidad de negociación, con capacidad de convencimiento, transparencia, preocupados por el desarrollo de los productores. Entonces, ese liderazgo ha hecho que algunas hayan podido crecer más que otras. Las virtudes de esas personas es lo que ha ayudado a que algunas asociaciones hayan podido crecer más o menos. También condiciones de mercado, apoyo que eso también es parte de las capacidades de liderazgo, las capacidades de gestión. Un dirigente que tuvo más capacidad de gestión, que tuvo más capacidad de irse a tocar la puerta a algún ministerio o a alguna empresa grande para venderle, eso es lo que ha hecho que puedan estar creciendo” (M. López, comunicación personal, 3 de febrero, 2021).

Capacidades generales

En la Cooperativa Agronorte, cuando se les preguntó a los socios sobre a quién consideraban como líder, la mayoría señala a José Lecarnaqué, gerente general, y a Alex Raymundo, presidente de la cooperativa. Solo en el caso de M. Arcela, A. Ramón y J. Luna fueron quienes señalaron que todos son líderes en la organización, ya que todos aportan con la cooperativa, todos son unidos y se llega a un acuerdo entre todos cuando hay reuniones generales (Ver Anexo P).

Durante las entrevistas se pudo observar una aceptación y confianza hacia el presidente de la cooperativa y el gerente general, destacando sus capacidades y habilidades de comunicación para escuchar las necesidades y problemas de los socios, y poder llegar a buenos acuerdos entre todos. Esto es corroborado por la socia Juana Arcela: “Sí, porque como él (presidente de la cooperativa) es productor, sabe lo que vivimos nosotros en campo y él está allí cuidando” (comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

Capacidades de comunicación

Respecto a las capacidades de comunicación de los líderes, un ejemplo de ello es cuando hubo demoras en el pago que recibieron los socios, “a veces puede haber 1 o 2 días de atraso, pero ellos te explican, a veces no hay que exigir mucho a la cooperativa” (M. Arcela, comunicación personal. 18 de diciembre, 2020). Frecuentemente, el medio de comunicación más utilizado por la cooperativa es a través de los celulares, así un socio se puede comunicar con el presidente o entre sus mismos compañeros ante algún inconveniente en sus cultivos, también para apoyarse en sus parcelas, así como para comunicar a los demás los días en que se van a realizar las inspecciones en las parcelas.

Capacidades organizacionales

Por otro lado, respecto a las capacidades organizacionales, estas son actividades que aseguran que los líderes lleven adelante actividades colectivas. Estas ocurren en el aniversario de la organización, Navidad y en el día del trabajador (Ver Anexo P).

Además, también se toma en cuenta las capacidades de los líderes para llevar a cabo la tarea de fiscalización de actividades. Frente a ello, hay un control sobre la asistencia a las asambleas, así como a las charlas y capacitaciones de la organización. Como se mencionó en el apartado del rol socio-proveedor, cuando los productores no asisten a las asambleas hay un descuento en el siguiente pago. Así mismo, hay un control sobre la productividad del banano a través de una ratio (el número de cajas producidas entre el número de plantas) que debe ser entre 0.9 a una; esto quiere decir que, por una planta lo óptimo es que brinde una caja de banano.

Además, una hectárea de banano orgánico puede albergar 1700 plantas, entonces lo óptimo es que se produzcan 1700 cajas de banano orgánico por hectárea (E. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

Así mismo, estas capacidades organizacionales, abarcan las actividades relacionadas a las capacidades de los líderes para establecer alianzas interinstitucionales. Tanto el gerente como Carlos y Edinson señalaron que nunca recibieron ningún apoyo de algún organismo público, estatal o incluso ONG, pero aun así consideran que hace falta políticas de estado orientadas al pequeño agricultor y, respecto al banano orgánico, una inversión en la infraestructura hidráulica. De esta manera, José Lecarnaqué señala: “En Piura hay una gran cantidad de terrenos libres, pero lo que se está buscando es hacer entender a los políticos que el problema en Piura no es la escasez de agua, sino en la visión de los políticos en temas de inversión agrícola. Los ríos de Piura todos los años en enero vienen llenos de agua que terminan en el mar. Como es el caso del río Chira, lo que falta es inversión para poder almacenar o guardar esa agua para los siguientes meses para la agricultura. Entonces el problema es la falta de almacenes de agua. Cuando uno ve la agricultura en Alemania y Francia todo es automatizado. La productividad se puede aumentar mejorando el sistema de riego, ya que por no regar se pierde el 25% de la productividad, sin contar el daño que sufre el producto por parte del mal estado de las carreteras” (comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

En la misma línea, acerca de la falta de políticas de estado, Carlos Lecarnaqué asegura que: “No tenemos políticas de estado, que atiendan, que se encarguen de la pequeña agricultura que necesita subsistir, que a países como Estados Unidos que son liberales, como Noruega que son liberales, como Holanda que son liberales. No han podido lograr que compita esa pequeña agricultura con la grande agricultura. Entonces, al ver que hay una desventaja entre la pequeña y la grande, el gobierno los subsidia, les da estímulos, entonces eso ayuda a que subsistan. Acá nosotros tenemos aproximadamente 50 más, menos organizaciones, de las 50 ya varias han empezado a cerrar, a quebrar [...] otras quiebran, cierran y aparecen con un nuevo RUC simplemente por la mala administración, aparte de que los costos de la pequeña agricultura son altos. Y ahí tenemos a organizaciones modelos [...] como Appbosa [...] son mejorcitas porque aparte de tener un buen manejo, ellos reciben de recursos internacionales, ayudas de ONGs, participan en proyectos concursables y ganan. Eso les permite pues invertir en infraestructura, subsidiar costos, amortiguar costos y sobreviven estratégicamente porque se han dado cuenta que, si solo se dedican a vender banano y nada más, sin hacer otros tipos de gestiones, se entierran vivas. Sí hay el gobierno con algunos programas como Agroideas, pero no es una política de estado clara” (comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

Legitimidad

Por último, respecto a la legitimidad de los líderes, Amézaga et al. (2013) señala que esta es reforzada cuando los líderes procuran comunicar lo que sucede con la organización, las actividades que están realizando, los planes que tienen, de tal manera que genere un entorno de confianza permitiendo así promover la participación y compromiso por parte de los socios. Frente a ello, se mencionó en la sección de antecedentes e historia que las decisiones técnicas, comerciales y financieras son tomadas por la gerencia y de todas maneras la empresa en las asambleas presenta lo que sucedió y las soluciones que se tomaron a modo de informarles a los socios. Es así que también en estas asambleas se informa a los socios sobre los resultados de la cooperativa, lo que se va a hacer, cómo se trabajará este año y demás (F. Urbina, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020). Asimismo, dependiendo de los temas que se trate, se involucra a los socios en las decisiones de la cooperativa; por ejemplo, “hace un tiempo empezó a disminuir el banano, el precio estaba en 5.40 a 5.10, entonces llegamos a un acuerdo y quedaron a 5.30. Y dijeron que por temas de cantidad y no llegar a un mercado por eso sucedía, y que luego lo subirían y así fue, ya lo subieron” (M. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). El precio, al ser un factor relevante para los socios de la cooperativa es que se les involucró para informales acerca de lo que estaba sucediendo y poder negociar. De esta forma, se observa la capacidad de los líderes para evaluar resultados o soluciones ante los temas que se les presente y, también, tomando en cuenta a los socios y las necesidades que puedan tener, ya que las asambleas son un espacio para que los productores manifiesten cualquier otro problema o inquietud que estén teniendo en campo. En esta misma línea, la legitimidad de los líderes se presenta cuando participan en actividades que les permitan darse a conocer ante la comunidad e instituciones del entorno (Amézaga et al., 2013). Es así como, en el caso del gerente general, J. Lecarnaqué, aparte de trabajar en la cooperativa, también es Consejero Regional de Sullana desde el 2019. Respecto a las actividades que realiza la cooperativa con la comunidad, E. Lecarnaqué señala lo siguiente: “a nivel social hemos equipado a un equipo de fútbol de un pueblo de Huangala, tenemos productores ahí, en Tangarará, un equipo de vóley, hemos dado pues equipo a un colegio en Tangarará mismo, un colegio cuando hubo el fenómeno del 2017. Un colegio de zona rural, casi se cae todo el colegio, solamente quedaron las paredes [...] y ayudamos con calaminas, mano de obra, cemento y todo eso” (comunicación personal, 21 de noviembre, 2020).

3.3. Comunicación

La comunicación se debe analizar a través de dos tipos de subvariables (estratégicas y cognitivas) que, al mismo tiempo, evalúan diversos aspectos socio organizativos de la cooperativa.

Estratégicas

En primer lugar, al evaluar si se comunica adecuadamente los objetivos y metas de la cooperativa, los socios afirmaban que sí se comunicaban de forma periódica, sobre todo en las asambleas. Dichas asambleas son realizadas normalmente tres veces al año (a inicios, mediados y finales de año), aunque algunos indican que hubo ocasiones donde se realizaron de manera más frecuente (cada uno o dos meses). Al respecto, un socio comentaba: "Sí nos comunican, o sea empezando el año, por ejemplo, hay comunicación de que la caja va a costar más, esto va a cambiar [...] Se reúnen (en la asamblea) por varios puntos que hay" (A. Ramón, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020). Por otro lado, otra forma que tienen los socios de enterarse de las acciones de la cooperativa es a través de los mismos encargados de Agronorte que visitan sus plantaciones, tal como lo comenta S. Jiménez: "Sí claro, sí comunica. Bueno a mí me comunica por medio de Edinson (encargado de calidad). 'Hay que hacer tal cosa, hay tal reunión, tal día tal cosa' y ahí nos comunican" (S. Jiménez, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

Cognitivas

Sobre los procedimientos establecidos en la organización, las respuestas de los socios indican un gran conocimiento sobre los procedimientos internos de la cooperativa. Los socios además de conocer su rol como productores de la fruta sabían sobre otras actividades realizadas por la cooperativa tales como acopio, empaquetado, entre otras. Las actividades externas al cultivo de banano con las que más estaban familiarizados eran el corte de fruta y el transporte a la empaquetadora, las que realizan las cuadrillas cada 15 días a las parcelas. Sobre ello, Mayck Arcela, socio de la cooperativa comenta "Acá ya tienen ellos sus programadores de corte que le llaman. Entonces, ellos ya programan que van a ir a cierta área y ya nos comunican a nosotros que van a llegar al proceso...por teléfono, a veces como los trabajadores son de por acá, a veces llegan a casa y te comunican" (Comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). Por otro lado, de parte de la administración de Agronorte, mencionan que es necesario que el productor se involucre cada vez más en los demás procesos internos de la cooperativa, pues así adquieren mayores conocimientos. El especialista de calidad, al preguntarle por el conocimiento de los socios sobre el procesamiento del banano orgánico, indica: "Se ve muy poco la implementación de técnicas nuevas para la mejora de la calidad del banano como el tema de estacas y otras que te ayudan a mejorar su calidad, pero la gente se cierra en cultivar banano haciendo sus labores básicas. Creen que regar, deshierbar y abonar es más que suficiente, pero no es así. Se debe innovar" (E. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

Con relación a la comunicación de metas trazadas en la organización, los socios también indicaron que era un tema conversado en las asambleas. Los socios mencionaron que, al igual que

los resultados de la cooperativa, las metas y objetivos se transmitían a todos los asociados, en general en las asambleas de fin de año. No obstante, al preguntarles por las metas trazadas por la cooperativa durante este año, no parecían conocerlas en su totalidad. Al respecto, un socio indica: "Lo único que yo recuerdo en el mes de enero es que nos informaron que ellos tenían la intención de exportar más fruta. Y pues a nosotros como socios nos conviene porque nuestros beneficios son los abonos, las charlas, las fundas, la asesoría. Pero dado la pandemia, no sé si ellos seguirán con esa meta trazada, porque no le llegaron a completar los contratos que ellos tenían (J. Arcela, 18 de diciembre, 2020)

Además, se percibió que los socios conocen los precios a los que se compran insumos. Como se mencionó anteriormente, parte del premio del Comercio Justo es destinado por la cooperativa a la compra de abonos. La cooperativa realiza la compra conjunta del abono, insumo que será repartido entre los socios. Para la repartición, la cooperativa envía técnicos para la evaluación de las parcelas con lo cual pueden determinar cuánto abono requiere cada socio. Sin embargo, los socios son los responsables de la correcta aplicación del abono brindado, ya que influye en la productividad. Así, lo indica A. Ramón: "Por ejemplo, ahorita yo sé que en enero me toca abono [...] Pero si yo no abono en enero y voy a abonar en febrero, de hecho, el tiempo donde la fruta debe ir saliendo voy a tener un desbalance, porque va a bajar la producción, entonces eso no me va a servir de nada. Y para volverla a recuperar voy a tener que esperar 3 o 4 meses para volver a recuperar la plantación" (Comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

Por otro lado, los socios sí tenían conocimiento de los precios a los que se vendía el banano orgánico en la cooperativa, pues era un tema recurrente en las asambleas cuando conversaban sobre los resultados anuales. Por ello, los socios podían mencionar incluso la variación de los precios por caja de banano orgánico en los años que estuvieron en la cooperativa. Al respecto, cuando se le preguntó al gerente por la importancia de que los socios conocieran esta información nos indicó: "Se brinda información empresarial donde el productor entienda qué es ser un empresario. No solo debe saber qué tiene que regar, sino que cuánto le cuesta regar (agua). El productor debe de saber cuánto le cuesta producir, a cuánto lo venderá y cuál es su máximo de rentabilidad" (J. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). En la misma línea, M. López recalca cuán importante es que la cooperativa se preocupe por el crecimiento de sus socios, más allá del aspecto técnico: "A veces los pequeños productores tienen su mototaxi, su pequeño comercio, están saliendo adelante. Entonces ya no solo ves en ellos personas que solo están haciendo su banano, sino que te preocupas por ellos, que crezcan como familia, como personas, que sea una visión trascendente" (Comunicación personal, 3 de febrero, 2021).

Sobre el conocimiento de los socios sobre los resultados económicos de la cooperativa, como se mencionó, es un tema conversado en las asambleas. Durante las asambleas, especialmente la de fin de año, el gerente se encarga de transmitir a los socios cómo han sido las ventas, cómo les ha ido en el año y qué se espera del año próximo, tal como lo indica J. Arcela: “Nos citan a una zona donde es la asamblea. El señor presidente y el gerente informan la situación de la cooperativa y a la vez también da un espacio según los informes que ellos tengan de su llegada de fruta ya nos empiezan a orientar” (Comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). De la misma manera, el gerente, al preguntarle por la importancia de la comunicación dentro de la cooperativa, mencionó: “Encontrar el manejo del lenguaje apropiado para difundir la información de la cooperativa de cómo va el comportamiento del negocio sin mentirles. Se ha logrado concientizar en que escuchar la verdad es lo más normal. A pesar de que sea difícil y por mucho que no les guste, se tiene que aprender a escuchar la verdad. Usualmente se disfraza la verdad con mentira para que el productor no se amargue, pero eso no es así” (E. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020). De la misma manera, el presidente recalca la importancia de la transparencia dentro de la cooperativa: “Cuando hacemos las cosas, damos a saber nuestros ingresos, nuestros egresos nos mostramos así, transparencia. No ocultamos ninguna información así por lo bajo, incluso esto que estamos haciendo, lo estamos informando. Le informamos a ellos, esto es prácticamente parte de nosotros. El dólar por caja se lo informamos cómo se gasta, le hemos dicho cómo se hace, le hemos dicho cómo es la realidad actualmente y eso incluso lo dejamos con fotos, con actas y todo eso” (A. Raymundo, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). Así, se hace mención de la importancia que se le da a la transparencia en la comunicación con los socios. Sobre ello, un socio confirma el hecho de que también les comenten sobre resultados negativos: “(a inicios del año) hubo una baja y ya estaban a punto de tirar la toalla los gerentes, tuvimos como dos o tres reuniones y ya pues nos dijo que lamentablemente se iba a quedar ahí no más porque hubo baja de cajas y dicen que no le reportaban para pagarnos. A la semana, nos comunicó que ya había encontrado una, que a los mismos que estaba pidiendo ese tipo de contenedores, ese tipo de cajas ya le habían firmado un nuevo contrato y ya se normalizó la cosa” (S. Jiménez, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020). En esta misma línea, M. López enfatiza que es importante la transparencia de comunicación en la organización con los socios y, por ende, ellos puedan conocer toda la información veraz y contribuir a generar lazos de confianza. “Los primeros problemas ocurren cuando no hay transparencia en la organización en cuentas, en presentar los balances de la organización, ahí hay conflictos. Hay problemas cuando hay malos manejos y tratan de ocultar las cosas, entonces inmediatamente rompen la confianza” (M. López, comunicación personal, 3 de febrero, 2021).

3.4. Participación

La participación como otro principio de asociatividad, busca conocer si los socios forman parte de la planificación organizativa, de actividades de capacitación, actividades recreativas y también si se les brinda participación a mujeres y jóvenes dentro de la organización. Respecto a este principio, Amézaga indica su importancia y cómo puede ser también un indicador de compromiso con la organización: “La participación la puedes medir porque asisten a las reuniones, porque dan sus cuotas para algo o porque además contribuyen con su producción para las exportaciones o la comercialización conjuntas que se haga. Si hay esa participación tú sabes que hay una confianza y un compromiso con la empresa. Entonces la participación se da o no se da, y hay cooperativas que son en el papel, o sea son 2000 socios, pero en la realidad son 50 los que participan o 100, me refiero en otras cadenas, ese es un indicador clarísimo” (C. Amézaga, comunicación personal, 15 de diciembre, 2020).

Organizacionales

Los socios pudieron indicar que tienen participación en la planificación organizativa a través de los comités en los que algunos socios forman parte. Agronorte cuenta con comités de vigilancia y educación. El comité de vigilancia es el encargado de verificar la veracidad de la información brindada a los socios, mientras que el de educación se encarga de dotar de entrenamiento a los socios. Ambos comités están conformados por algunos socios que se encargan de realizar funciones organizativas, más allá del manejo de sus parcelas. Así, una socia de la cooperativa indica: “El comité de educación es el que hace buscar para las charlas. Es el que está motivando a su presidente, ya sea por llamadas, para las charlas. Por ejemplo, nosotros hemos tenido charlas con algunas personas psicólogas, para ver si había equidad de género, dinámicas” (J. Arcela, 18 de diciembre, 2020).

Sobre la participación de los socios en talleres o capacitaciones, indicaron que sí participan debido a que les permite mejorar sus cultivos de banano. Como se indicó, la cooperativa brinda capacitaciones a sus socios mayormente sobre el manejo del banano orgánico (nuevas técnicas, combate de plagas, entre otras). Estas capacitaciones son realizadas en campo o en donde se realizan las asambleas y son obligatorias. La razón de ello es porque los auditores de las certificadoras pueden visitar a los socios para tomarles una evaluación sobre lo visto en las capacitaciones. Por ello, los socios deben asistir o enviar a alguien que pueda atender la capacitación. Se presentan algunas respuestas del encargado de calidad y algunos de los socios sobre las capacitaciones recibidas (ver Anexo Q).

F. Carrillo indica qué tan importante es capacitar técnicamente a los productores y que cumplan la normativa de productos orgánicos: “Tenemos que capacitarlos también en respetar al

cliente por decirlo, para que él sepa que la fruta va para seres humanos del primer mundo y que pagan por una buena calidad de fruta. Hay que también meterle eso a la cabeza del productor y que tiene que cumplir con todas las reglas que da la certificadora” (F. Carrillo, comunicación personal, 19 de enero, 2021). Por otro lado, A. Fort Meyer menciona la importancia de contar con otras capacitaciones además de las técnicas:

“Uno es la parte técnica; en eso todos coinciden para tener buena calidad y después se refleje en una buena exportación, pero luego está todo el tema de asociatividad, de estar involucrados en su cooperativa y veo casos de cooperativas que lo han logrado muy bien y otras no tanto, que hay grupos en conflicto y otras que son toda una unidad. Entonces, esa capacitación de que ‘todos somos una cooperativa o una asociación y no somos grupos aislados’ es muy importante [...] También otro tema que no se menciona a veces y que es delicado es que esos productores han empezado a ganar cada vez más dinero, entonces cómo los capacitas para que ese dinero no vaya al alcohol, a una segunda familia, sino que vaya a mejorar su casa, sus condiciones de vida, la educación de sus hijos” (A. Fort Meyer, comunicación personal, 5 de febrero, 2021).

Por otro lado, se les preguntó a los socios de Agronorte si estaban conformes con las capacitaciones brindadas. Respecto a ello, algunos indicaron que les gustaría que se brindaran más, como lo menciona M. Arcela: “Para mi parecer, de repente por ahí les puede faltar una o dos charlas, ser más concurrentes. De repente para tener un mejor control porque siempre hay problemas en campo, o a veces los bananos tienden a no crecer, no desarrollarse de la manera adecuada y demora, por eso a veces deben dar más talleres” (Comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). De igual forma, S. Jiménez comenta lo mismo: “Eso de capacitaciones, talleres, poco, así no más reuniones como parte de capacitaciones. Tiene que haber más algo de talleres, de capacitaciones, que nos enseñen a mejorar la fruta, la producción. Cada día va cambiando la producción y hay que ir mejorándolo, además las plagas, eso hay que ir viendo cómo se combate, con lo orgánico” (Comunicación personal, 17 de diciembre, 2020). Sin embargo, otros socios estaban conformes con las capacitaciones actuales, tal como lo indica un socio: “Diría que sí (estoy conforme), porque cuando nosotros aplicamos algo a la plantación el resultado no es inmediato. Ellos llegan a una evaluación. Claro que te preguntan cómo vas, si tiene alguna reacción, si la hoja se ha puesto amarilla, el tallo ha cambiado, o las puntas de las hojas están secas, que son reacciones [...] Los resultados ya son a 6 meses, según lo que logres cosechar” (J. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

Los socios también indicaron que existen actividades sociales y recreativas organizadas por la cooperativa, actividades en las cuales la gran mayoría participa. Entre las actividades que

la cooperativa organiza destacan aquellas organizadas por el Día del Trabajo y por el aniversario de Agronorte. Se exponen algunas respuestas sobre la participación de los socios en estas actividades (Ver Tabla 8).

Tabla 8: Testimonios de los entrevistados respecto a la participación en actividades sociales

| | | |
|--|---|---|
| <p>“Claro, el año pasado por aniversario hicieron su pequeño baile, un campeonato de fútbol tanto de hombre y mujeres de las cuadrillas y de los productores” (M. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Sí, para el día del trabajo hacen un almuerzo, luego su tarde deportiva. Es acá en Huangalá, o sino en Tangará. Depende, ya se ponen de acuerdo” (J. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Sí, algunas veces he participado. Sí hay buenos tratos. El año pasado también hicieron algo para los niños por navidad” (S. Lejau, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).</p> |
|--|---|---|

Finalmente, respecto a la revisión de la visión y misión en la organización, se pudo comprobar que no existe una revisión periódica con los socios, ya sea en asambleas o en otras interacciones sociales. Sin embargo, se conoce que las decisiones del gerente y otros trabajadores de la parte administrativa sí están alineadas con los objetivos y la intención inicial con la que se fundó Agronorte.

Inclusivas

Por otro lado, sobre la valoración y participación de las mujeres en la cooperativa se pudo conocer que sí existe cierto grado de participación. En el caso del personal administrativo, se conoce que la mayoría son mujeres, tales como la administradora, la encargada de logística y la contadora. Además de ello, al cambiar de dirigentes, los socios comentaron que siempre habrá una mujer como mínimo en cada lista que se presenta para la votación, la cual ocurre cada dos años. Al igual que los hombres, las mujeres pueden participar de las asambleas, aunque son pocas las que asisten. Respecto a ello, Juana Arcela señala que: “La participación de la mujer en la cooperativa sí hay. Nos hacen ser partícipes de las reuniones, de las votaciones que tenemos por ser socias y otro ahora, pues por la equidad de género que tanto nos han bombardeado ahí, el tema de igualdad y todo eso. A veces, parece que hay productores que no les agrada y por eso no van las señoras, va el varón [...] Las chicas y señoras que van muchas veces han ido con sus esposos, solas no, pero poco a poco, de la noche a la mañana, no se va a quitar esto. Ahora está pasando esto, pero ya va a llegar el momento que van a aprender a respetar” (Comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). Además de ello, las mujeres pueden cumplir un rol en actividades relacionadas a la cosecha, empaquetado y combate de plagas, tal como lo mencionan los socios (Ver Anexo Q).

Sobre la participación de jóvenes en la cooperativa, los socios afirmaron que sí forman parte de Agronorte, sobre todo en las cuadrillas. Como se indicó, el personal de cuadrillas son los

encargados de realizar el corte de la fruta, etiquetarlas (con el código de trazabilidad) y empaquetarlas. Los socios indicaron que normalmente quienes integran las cuadrillas son jóvenes que en promedio tienen 25 años. Además, se observó el caso de Mayck Arcela, quien indicó que llegó a convertirse en socio de Agronorte a sus 18 años. Mencionó que fue conociendo sobre la producción de banano orgánico desde una edad más temprana mientras ayudaba a sus padres que, anteriormente, formaban parte de otra cooperativa. Al cumplir la mayoría de edad, él comienza a hacerse cargo de la parcela de $\frac{3}{4}$ de hectárea de su padre y decide integrarse a Agronorte

Mayck, quien al mismo tiempo se encuentra estudiando una carrera técnica, comenta lo que sucede con los jóvenes que apenas cumplen la mayoría de edad y deciden trabajar: “Algunos chicos solo tienen su secundaria completa y no tienen estudios universitarios. Aquí en el campo no sé si será bueno o malo, pero la mayoría de chicos piensa eso, terminar o no la secundaria, ir a trabajar. Entonces para ellos creo que es una oportunidad es ir a trabajar en la cuadrilla, cargar banano, ese tipo de cosas, pero también pienso que deberían superarse un poco más, estudiar una carrera técnica que pueda complementar” (Comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

El caso de Mayck concuerda con lo mencionado por E. Sánchez, quien indica la importancia de los jóvenes en el crecimiento de los socios: “Están ayudando mucho los hijos. Por eso yo veo que es una generación muy importante, porque hacen ver a sus padres su rol importante. No es el típico campesino del siglo pasado que alguien lo podía engañar. Son los hijos los que salen adelante a ayudarlos a crecer” (comunicación personal, 5 de febrero, 2021).

Instrumentales

Como se indicó previamente, las asambleas son el mecanismo de participación establecidos en la organización. Las asambleas son reuniones que atienden todos los socios, pues es de carácter obligatorio. En ellas, se discuten las inquietudes que pueden tener los socios, se comparten resultados económicos obtenidos y otros temas de interés general. Los socios indicaron que sí participan de ellas y, en caso de no poder asistir, envían a alguien en representación suya. La participación obligatoria permite que todos los socios estén enterados del estado actual de la cooperativa, tal como lo indica un socio: “Los directivos de la cooperativa sí nos reúnen para ver cómo está la situación, cómo están los productores, qué problemas hay, si tienen alguna molestia, o sea algo como para dialogar [...] Sí, todos participan en las asambleas, ahí pues nos informa de los resultados, si está bien, mal o si les llegó algún reporte” (A. Ramón, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

3.5. Compromiso

Finalmente, el compromiso como principio de asociatividad, de acuerdo con el modelo de Amézaga et al. (2013), solo incluye variables actitudinales tales como el respeto de los socios

por los valores institucionales y su disposición a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en las actividades de la organización.

Actitudinales

En primer lugar, se pudo observar que los socios comparten ciertos valores con la cooperativa. Entre los valores mencionados destacan el respeto, la unidad y la solidaridad. Los socios señalaron que existe un buen trato entre todos (trabajadores y socios), tal como lo indica un socio fundador: “Sí traen buenos valores. Tienen buen trato a las personas y sí son trabajadores” (J. Luna, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020). Además, entre socios se ayudan en ciertas labores cuando son vecinos (poseen parcelas adyacentes), como al momento de regar. Por otro lado, se les preguntó qué características tendría Agronorte si fuera una persona. Respecto a esta pregunta, un socio comenta: “Una persona puntual y leal, ya que cumple con lo que dice, es muy hábil para resolver problemas, algo con el campo o algún costo. Otra cualidad es demasiado comprensible, no son soeces o malhumorados. Siempre están en conjunto con el personal. Uno de sus defectos es que se olvidan, solo llaman para cosecha hasta que haya una charla y así” (M. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). Otro socio nos comenta: “Son personas impulsivas, que les gusta salir, sobresalir, destacar y siempre están ahí para una lucha o para una mejora. Y como persona, yo lo vería amable, porque eso nos caracteriza” (J. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

Sobre ello, J. Rojas indica lo fundamental que resulta que las cooperativas promuevan valores en sus socios: “Yo creo que eso es importante, y una de las cosas que algunas organizaciones están siendo exitosas es que están promoviendo estos aspectos de principios de valores, digamos de armonía dentro de los socios. Eso ha costado mucho, al inicio ha sido muy complicado. Hubo iniciativas de organizaciones y al final hubo problemas financieros de desfalco, etc. que digamos no han ayudado, más bien ha atrasado. Pero yo creo que toda esta experiencia ha hecho que las actuales organizaciones más consolidadas dentro de su estrategia busquen promover mucho el principio de valores y que los socios estén tranquilos y participen” (J. Rojas, comunicación personal, 4 de febrero, 2021).

En la misma línea, J. Arcela y A. Ramón muestran un compromiso y respeto hacia la cooperativa que está dispuesta a escucharlos y a mostrar apoyo (Ver Tabla 9).

Tabla 9: Testimonios de los entrevistados sobre el compromiso

| | |
|---|--|
| <p>“En los meses de septiembre, octubre a noviembre hay escasez de fruta, por lo mismo que es frío y la fruta no madura. Entonces al haber escasez de fruta, lo que las cooperativas hacen es buscar (productores). ‘Oye fulana, me puedes ofrecer tanto (banano) y te puedo entregar (dinero)’ y no se enteran (Agronorte). La cooperativa te ofrece esto y tú haces aquello. Así como una motivación supuestamente, pero sabemos que cuando haya aumento de fruta ellos ya no vienen, entonces vuelta tienes que regresar a tu cooperativa. Mejor nos quedamos aquí” (J. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Nos da beneficios como navidad tenemos nuestra canasta, un préstamo que a veces uno necesita por algún tema familiar. Nunca nos han cerrado las puertas, están ahí presentes, no tienen la cantidad que necesitas, pero al menos te dice que mañana lo soluciona. En cambio, hay otras empresas que no les importa, solo quieren que les vendas la fruta. Esa es una de las partes porque prefiero estar en Agronorte y seguir ahí” (A. Ramón, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020)</p> |
|---|--|

Así, se puede observar que los socios prefieren quedarse en Agronorte por la estabilidad que ofrece, tal como lo explica el encargado de calidad, quien está en contacto con los socios día a día: “Los valores o principios en los que nosotros nos distinguimos del resto de cooperativas y asociaciones del valle es que nosotros somos responsables, somos muy responsables con el tema de pagos de fruta a los pequeños productores. Le decimos al pequeño productor ‘en 6 días se te va a pagar’, en 6 días se le va a pagar, somos muy honestos al decir las cosas con el tema de dinero” (E. Lecarnaqué, comunicación personal, 21 de noviembre, 2020). Al respecto, M. López resalta la importancia de que exista el compromiso como un factor que limite los malentendidos entre la cooperativa y los socios: “A veces un productor le vende a uno, le vende a otro, a veces la cooperativa le programa la cosecha, a veces no, entonces hay quejas. Esos tipos de acuerdo es donde la transparencia debería primar y los socios cumplir los compromisos” (M. López, comunicación personal, 3 de febrero, 2021).

Los socios también pudieron indicar que sí están dispuestos a continuar en Agronorte, pues estaban conformes con el precio que les pagaban por caja y, además por los beneficios a los que podían acceder (capacitaciones, canasta navideña, abonos, etc.). No obstante, los socios mencionaron que Agronorte podría mejorar en la cantidad de capacitaciones que brinda sobre el manejo del banano, tal como lo manifiesta Mayck Arcela: “Para mi parecer, de repente por ahí les puede faltar 1 o 2 charlas, ser más concurrentes [...] De repente para tener un mejor control, porque siempre hay problemas en campo, o a veces los bananos tienden a no crecer, o desarrollarse de la manera adecuada y demora. Por eso a veces deben dar más talleres” (Comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

Uno de los objetivos de la cooperativa es que los socios crezcan en número de hectáreas y que así mejoren su calidad de vida. De esta forma, la organización también podrá crecer y exportar más contenedores de banano orgánico. No obstante, los socios mencionan algunas limitantes, como la falta de tiempo o dinero, que les impide incrementar el tamaño de sus parcelas en la actualidad, por lo que deciden priorizar otros asuntos. Respecto a ello, se indican algunas respuestas de los socios sobre aumentar la extensión de sus parcelas (ver Tabla 10).

Tabla 10: Testimonios de los entrevistados de la disposición de los asociados a aumentar la extensión de sus parcelas

| | | |
|--|---|--|
| <p>“A un inicio sí pensaba aumentar, buscar otras áreas para poder sembrarlos, pero ahorita mi proyección es no. Prefiero ahorita permanecer con lo que tengo, una porque voy a necesitar tener recursos, porque ahorita una hectárea ya no está 8 mil ni 5 mil soles. Una hectárea de así arena estará 10 mil soles. Y para darle asistencia así por un año, también cuesta. Tendría que tener por lo menos 20 mil o 30 mil soles y esto. Así que, en el momento, no cuento con el dinero para poder buscar otras áreas. Por eso, ahora lo que me está ingresando es para la asistencia a la plantación y para poder sobrevivir” (J. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Sí quisiera, pero el detalle está en que a veces me falta tiempo, no puedo abarcar un espacio más grande, con el que tengo ahora estoy un poco limitado...si pudiera, normal [...] Bueno también sembraría otros cultivos; por ejemplo, mi papá ahora lo estoy apoyando también, ha sembrado media hectárea de papaya por acá cerca y bueno estos días he estado por allá, hoy día tal vez me he descuidado por acá en la parcela y he estado allá apoyándole porque estamos en siembra ahorita, estamos 3 meses de siembra y está bonito, está bien”. (M. Arcela, comunicación personal. 18 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Por el momento está bien así, porque ya no hay posibilidades de ampliarse mucho aquí, ahí está el resto (demás productores vecinos), todo es cultivo, ya no se puede, ya no hay más terreno. Además, requiere bastante inversión: comprar las tierras, arrendarlas, la siembra” (S. Jiménez, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020)</p> |
|--|---|--|

Finalmente, se observó que las acciones de los socios sí concuerdan con los objetivos y metas trazados por la cooperativa. Los socios indicaron que se sienten conformes con lo ofrecido con la cooperativa y que buscan continuar siendo parte de Agronorte. En general, se muestran comprometidos con las actividades de la cooperativa como capacitaciones, asambleas, actividades sociales, entre otras.

De este subcapítulo se concluye lo siguiente, respecto al primer principio, se puede apreciar un alto nivel de confianza de parte de los socios a la cooperativa. Esto se demuestra, ya que se sienten conformes con los beneficios que brinda la cooperativa, tales como ofrecer un precio justo para el agricultor, realizar el pago a tiempo, cumplir con la entrega de insumos como parte de su premio por el certificado de comercio justo, brindar capacitaciones y charlas alrededor de 3 a 4 veces al año, los préstamos sin intereses ante alguna emergencia personal o laboral y, por último, otro de los beneficios que señalaron algunos socios, fue la entrega de canastas navideñas en el mes de diciembre. Respecto a las actividades socio culturales presentes en la cooperativa, los socios indicaron conocerse todos entre sí a pesar de encontrarse en dos zonas alejadas, Huangalá y Tangarará. Además, en cada zona las parcelas de los productores se encuentran una al lado de otra, ello permite que haya un conocimiento mutuo y apoyo entre los socios en las actividades que realizan a diario. También, lo que contribuye a este conocimiento es la participación de los productores en las asambleas generales, en las capacitaciones y en las actividades recreativas por el aniversario de la organización. En esta misma línea, respecto a la cultura emprendedora, el gerente general ha demostrado tener una vasta experiencia en el sector banano orgánico desde su participación en Cepibo, una de las grandes centrales de banano en los

años 2002 en adelante; asimismo, busca transmitir toda su experiencia a sus hijos Edinson Lecarnaqué y Carlos Lecarnaqué, quienes, además de trabajar en la cooperativa, también fundaron la empresa Bio Export. Por otro lado, están las actividades productivo-tecnológicas, los socios afirman que sus conocimientos en las actividades de banano orgánico crecen, a partir de las capacitaciones que brinda la cooperativa permitiéndoles mejorar su cultivo. Además, respecto a la homogeneidad de los bananos, los socios señalan que los bananos suelen ser iguales al de los demás, pero que hay diferencias dependiendo del cuidado que cada productor le haya hecho a su parcela, es así que hay socios que pueden tener una alta productividad de sus hectáreas y otros no. No obstante, la cooperativa busca entregar a sus clientes un producto en buenas condiciones y sin pesticidas, para ello la organización maneja una trazabilidad en toda su cadena productiva, esto se demuestra en el proceso del empaquetado, donde las cajas cuentan con un código que permite saber a qué productor le pertenece, la parcela de procedencia, la fecha de corte y el grupo que se encargó de empacar.

Por otro lado, respecto al segundo principio, los socios afirmaron percibir como líderes principalmente al gerente y al presidente de la cooperativa. Entre sus respuestas, se puede indicar que confían en el gerente por su vasta experiencia en el sector, además de sus cualidades personales. Sobre el presidente, los socios indicaron que aprecian que siempre esté pendiente de ellos, que también sea un productor y que se muestre dispuesto a solucionar cualquier problema. Cabe indicar que las decisiones comerciales son tomadas por el gerente y no los socios; sin embargo, ellos se mostraron conformes con esta condición, ya que aceptaban las decisiones de la gerencia y siempre se les informaba sobre los planes comerciales y resultados de la cooperativa en las asambleas generales. Agronorte, además, realiza actividades colectivas donde los socios puedan interactuar con los demás y mantener una cercanía entre los miembros (trabajadores y socios) de la cooperativa. Finalmente, son los líderes quienes mantienen un estricto control sobre la asistencia a asambleas y capacitaciones, pues buscan que todos asistan y, en caso no lo hagan, se dirigen hacia el productor que no asistió y se le informa de todo lo que se pudo discutir en las asambleas y lo aprendido en las capacitaciones.

Sobre la comunicación, como tercer principio estudiado, se puede concluir que ha sido desarrollada ampliamente. Los socios manifestaron que sí se les informaba sobre los resultados de la cooperativa en las asambleas que se realizaban alrededor de tres a cuatro por año. De esta forma, podían tener un balance del estado de Agronorte a inicios, mediados y finales del año. Además de ello, se determinó que los socios conocían los precios de insumos que utilizaban para su producción, además del precio al que se vende el banano orgánico. Sobre ello, la cooperativa busca que los socios puedan entender qué es ser empresario, por lo cual deben conocer cuánto

obtendrían por la venta de sus productos, sus costos de producción y la rentabilidad que obtendrían. Así, los socios podían tener un mejor control sobre sus ingresos y gastos.

Respecto al cuarto principio, se observa una alta participación por parte de los socios entrevistados, esto se puede observar cuando los socios afirman asistir a las asambleas generales y capacitaciones que realiza Agronorte y señalan que la mayoría asiste a estas reuniones. Son pocos los que no acuden y la inasistencia se puede deber a la lejanía u otras actividades que están realizando. Asimismo, respecto a las actividades organizacionales presentes en la organización, los socios afirmaron participar de las planificaciones organizativas en las asambleas generales; así como de los talleres o capacitaciones acerca del cultivo del banano orgánico, primeros auxilios y finanzas personales básicas. Frente a ello, algunos socios señalaban que sería bueno que la cooperativa realice más capacitaciones, ya que, respecto al banano orgánico, su producción y manejo está en constante innovación, mientras que otros socios sí están conformes con la cantidad de capacitaciones brindadas, ya que para ver los resultados de las capacitaciones requiere tiempo o por estar realizando otras actividades en su parcela que no pueden descuidar. Además, Agronorte cuenta con un comité de vigilancia y de educación encargados de verificar la información brindada en asambleas y la búsqueda de expertos para las charlas, respectivamente. Adicional a ello, los socios indicaron que la mayoría participa de las actividades sociales y recreativas en el aniversario de la organización o por el día del trabajador, donde hacen almuerzos y campeonatos de fútbol o vóley. Respecto a actividades inclusivas sobre la participación de la mujer, la cooperativa cuenta con socias mujeres, las que tienen los mismos derechos que los socios varones, por lo que pueden acceder a las reuniones y también tienen voto en la toma de decisiones dentro de la cooperativa. Además, se observa la presencia de mujeres en los trabajos de cuadrilla y en la parte administrativa de la cooperativa, quienes se encuentran en las oficinas de Agronorte; así como la presencia de Pamela, encargada del área de Certificaciones. Respecto a la participación de los jóvenes, afirmaron que también hay acceso a trabajo para ellos en el trabajo de cuadrillas que en promedio tienen 25 años; así mismo, hay socios jóvenes menores a 30 años, en especial Mayck Arcela, de 21 años, quien desde los 18 años es socio de la cooperativa y se encuentra estudiando ingeniería agrónoma. Finalmente, respecto a la revisión de la visión y misión, durante el trabajo en campo, los socios no profundizaron en este tema. Sin embargo, con las entrevistas a profundidad se pudo determinar que las decisiones que toman tanto el gerente como los encargados de la gestión administrativa van acordes con los objetivos que tienen a largo plazo y con el propósito de la organización.

Finalmente, se pudo observar que el compromiso es otro principio ampliamente compartido por los socios de la cooperativa. Ellos pudieron afirmar que comparten valores con la cooperativa como el respeto, unidad y solidaridad, además de indicar que existe un buen trato

entre trabajadores y socios de la organización. Al mismo tiempo, tienen una buena imagen de la cooperativa, pues la personificaron como alguien puntual, leal, que cumple con lo que dice y busca sobresalir. Esto confirma lo expuesto por la gerencia de Agronorte, quienes mencionaron ser responsables con el pago a sus socios y honestos sobre los beneficios que les brindan. Por otro lado, los socios deseaban seguir formando parte de Agronorte, pues se sentían conformes con el trato y los beneficios que reciben. Por último, la cooperativa tiene la intención de que sus socios puedan crecer en la extensión de sus parcelas y, si bien hay algunos socios que están conformes con el número de hectáreas que tienen actualmente, existen otros que desean seguir creciendo. Esto último se puede comprobar con la participación de algunos socios y dirigentes en el proyecto del vivero de veinte mil plantaciones de banano orgánico.



CONCLUSIONES

La presente investigación consistió en estudiar la gestión de la relación de la Cooperativa Agraria Agroexportadora del Norte con sus socios proveedores del sector banano orgánico en Sullana, Piura. Frente a ello, se estableció tres objetivos específicos, conocer al sector en que se desarrolla esta organización, la doble condición de los socios proveedores y cómo es su gestión interna con ellos.

El primer objetivo consistió en describir a la cooperativa Agronorte dentro del sector de banano orgánico. Es así como la producción de banano orgánico ha demostrado ser un mercado en constante crecimiento en el cual el país con mayor exportación de este fruto es Ecuador con una exportación de 312 millones de USD, frente a Perú con un valor de 149 millones de USD en el 2019. Este mercado competitivo resulta contar con la presencia de una demanda estable por parte de países de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón, entre otros, donde las personas están dispuestas a pagar un precio más elevado por un banano libre de pesticidas químicos, cultivado y cosechado preservando el medio ambiente, y otorgando un precio justo a los agricultores. De esta forma, la cooperativa Agronorte incursiona en este mercado con las certificaciones de Global GAP, Organic y Fair Trade. El departamento de Piura es la región que ocupa el mayor porcentaje de la producción de banano orgánico y en el que están presentes 44 empresas y asociaciones exportadoras de banano orgánico. Hasta octubre del 2020, la Cooperativa Agraria APPBOSA y Agronegocios Los Angeles S.A.C. tuvieron una participación de mercado del 34% en esta región. En el caso de la cooperativa Agronorte, su participación es del 0,24% del total de lo exportado en valor FOB situándola como una microempresa. En la misma línea, Agronorte suele exportar entre 2 a 4 contenedores semanales en temporadas de frío y puede llegar a 7 contenedores en temporadas de cosecha alta. Frente a ello, Federico Carrillo, ex gerente de la cooperativa UBOIC, señala que una cooperativa que exporta entre 2 a 4 contenedores es una pequeña empresa en el que su poder de negociación con los clientes no es tan elevado como la cooperativa APPBOSA, quien exporta entre 25 a 30 contenedores (comunicación personal, 19 de enero, 2021).

Para conocer un poco más sobre la historia de la cooperativa Agronorte, los socios fundadores a los que se entrevistó fueron José Lecarnaqué, quien hoy en día es el gerente general, y Alex Raymundo, presidente de la cooperativa. Ambos tienen experiencia trabajando en la producción del banano orgánico y este *expertise* se debe principalmente al ser miembros desde los comienzos de la gran Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico, más conocida como Cepibo. Esta central al día de hoy no existe como tal, debido a ciertos problemas en la gestión de la organización, ello trajo consigo la aparición de varias cooperativas en distintas zonas de la región y entre ellas la fundación de la cooperativa Agronorte

en el 2013. A partir de esta experiencia que tuvieron los socios fundadores y tomando en cuenta la demanda internacional, con consumidores que valoran un banano orgánico, que ha sido cultivado respetando el medio ambiente y los derechos de los pequeños productores, se decide establecer una cooperativa, en vez de una empresa privada, con un enfoque tanto social como económico y asegurando la rentabilidad de la organización. De este modo, las decisiones técnicas, comerciales y financieras son tomadas por los funcionarios directivos para luego en las asambleas generales informar a los socios sobre los resultados obtenidos, los objetivos del año y que se traten distintos temas que puedan estar sucediendo con la producción del banano orgánico. Por último, con la finalidad de mantenerse en el mercado y seguir creciendo, Agronorte cuenta con un vivero de 20,000 plantas de banano orgánico en crecimiento, este es un proyecto en curso en el que se han unido unos cuantos socios que han invertido tiempo, dinero y esfuerzo con la finalidad de contar con tierras propias a nombre de la organización, reducir costos y demostrar que es posible la agricultura orgánica.

En segundo lugar, se planteó como objetivo identificar la doble condición de los socios-proveedores en la cooperativa Agronorte. Frente a ello, se presenta a los socios como un actor que cumple un doble rol en una cooperativa, pues al mismo tiempo es un proveedor, ya que vende sus productos a la cooperativa y obtiene sus ingresos de dichas ventas (De Cabo et al., 2009). Esta doble condición pudo ser estudiada en la cooperativa Agronorte, donde los socios cumplen un papel de proveedor al vender su banano orgánico a la cooperativa y esta les exige que cumplan con ciertos requisitos y normas de producción orgánica en la entrega de su producto.

Esta doble condición ha podido ser analizada a partir de dos teorías (teoría de la acción colectiva y teoría de la agencia). Por un lado, de acuerdo con la teoría de acción colectiva, para incitar la participación conjunta de los miembros de un grupo se necesita estimular a sus miembros a través de incentivos selectivos. Estos incentivos son aplicados de forma específica a los miembros del grupo y pueden ser positivos o negativos, funcionando como premios o castigos. Agronorte, por un lado, establece como incentivos selectivos negativos a sus socios la aplicación de un descuento por inasistencias a las asambleas, lo cual permite que los socios asistan a estas y se enteren de las decisiones y resultados de la cooperativa. Además, está la trazabilidad de los productores, pues logra que la cooperativa, en caso de reclamo de sus clientes, pueda saber dónde, cuándo y quién produjo la fruta con reclamo. Finalmente, se encuentran las inspecciones a parcelas, para ello la cooperativa cuenta con tres técnicos encargados, lo cual causa que el socio no descuide su plantación, aplique lo aprendido en capacitaciones y cuente con asesoría disponible sobre el cuidado de su parcela. Por otro lado, los incentivos selectivos positivos que la cooperativa brinda son el buen precio por caja que paga a sus socios, el pago puntual, entrega de abono, asesorías regulares sobre el manejo del banano y préstamos sin intereses ante

eventualidades. Estos beneficios actúan de incentivos y permiten que el socio busque continuar siendo parte de Agronorte y cumpla con los reglamentos de producción orgánica.

Por otro lado, la teoría de la agencia indica que cuando un individuo (principal) delega una responsabilidad, la realización de un servicio, a otro (agente) se produce una relación de agencia (Álvarez, Arbesú, & Fé, 2000). En una cooperativa, esta relación se puede observar de dos formas. Por un lado, la cooperativa puede ser vista como principal y los socios como agentes. Así, los socios como agentes cumplen la labor de brindar el banano orgánico de acuerdo con las condiciones que les exige cumplir la cooperativa. Para que los socios cumplan esta labor, la cooperativa utiliza como mecanismo de control las visitas de las cuadrillas (encargados de la cosecha del banano), las cuales se realizan cada 15 días y permite que los socios busquen generar la máxima producción y así entregar su banano cada vez que vengan las cuadrillas. Además, para asegurar el estado óptimo de la producción de las parcelas de los socios, la cooperativa monitorea su productividad de forma continua, así puede controlar si la producción será la esperada o si es necesario aplicar alguna medida adicional. Por otro lado, se puede tomar a la cooperativa como agente y a los socios como principal. En este caso, los socios, al no tener un conocimiento especializado en exportaciones o negociaciones con clientes extranjeros, depositan su confianza en el gerente, por lo cual él toma las decisiones comerciales con clientes y reporta los resultados a los socios. De esta forma, la aprobación de estas decisiones por los socios se basa en la confianza y en las capacidades que perciben del gerente.

El tercer objetivo consiste en desarrollar los principios de asociatividad en la gestión de los problemas del accionar colectivo y de agencia en la cooperativa Agronorte. Es de importancia desarrollar este objetivo, ya que, a partir de la revisión de fuentes bibliográficas y las entrevistas a profundidad, se determinó que algunos de los problemas que suele haber en las organizaciones de formas asociativas son la inestabilidad que presentan algunos productores cuando deciden irse de una cooperativa a otra afectando los objetivos planeados por la organización y la asimetría de información entre la gerencia y los productores. De este modo, dentro de la gestión de la cadena de suministros de este tipo de organizaciones, los socios tienen un rol importante para la estabilidad y crecimiento de la organización y, como se explicó anteriormente, los socios también cumplen con el rol de ser proveedores dentro de la cooperativa Agronorte. Es así como, en la literatura se profundizó en uno de los procesos importantes dentro de esta cadena: la gestión de la relación con los proveedores. Se pudo encontrar que existen diversos factores que pueden afectar la gestión de la relación con proveedores tales como la confianza, el compromiso y la comunicación (Gupta et al., 2014). Así, se seleccionó cinco factores (confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso) que son analizados a partir del modelo de Amézaga et al. (2013). En dicho modelo, estos factores son conocidos como los principios de asociatividad

y apuntan a una óptima gestión asociativa entre los miembros de la organización. Estos principios fueron estudiados en la cooperativa Agronorte a través de entrevistas a los socios y trabajadores y se determinó lo siguiente:

Sobre la confianza, los socios se sienten conformes con los beneficios que les brinda la cooperativa, como el buen precio que manejan, la entrega del abono, capacitaciones, el pago puntual y los préstamos sin intereses. Además, existe una buena relación entre los socios, sobre todo de aquellos que son parte del mismo centro poblado, pues son vecinos y se apoyan en las actividades cotidianas. Se halló además que las capacitaciones que brinda la cooperativa son muy valiosas para los socios, pues les permite mejorar el manejo de sus parcelas y obtener así una mayor productividad lo cual significa generar mejores ingresos. Así, se concluye que existe un alto nivel de confianza de parte de los socios hacia la cooperativa

En torno al liderazgo, los socios perciben como líder principalmente al gerente y al presidente de la cooperativa. Confían en el gerente por su extensa experiencia en el sector y; por ello, dejan que tome las decisiones comerciales de la cooperativa, además de que les informa sobre los resultados obtenidos de Agronorte. Es el gerente además quien organiza actividades colectivas que permiten una grata relación entre los socios y trabajadores. Por otro lado, contar con la cercanía del presidente ante cualquier inconveniente y que sea el representante de los socios en asambleas permite que los socios se muestren satisfechos con esta figura y las funciones que cumple. De esta manera, se observa un liderazgo en estas dos figuras basado en la confianza y apreciación de los socios.

Acerca de la comunicación, la cooperativa informa regularmente a los socios sobre los resultados económicos, por lo que podían mantenerse informados de la situación de la cooperativa durante todo el año. Además, los socios conocían los precios de los insumos necesarios para la producción del banano orgánico, así como el precio al que se vende por caja. Esto demuestra el cumplimiento de uno de los objetivos de la cooperativa, que es que sus socios puedan pensar como empresarios; es decir, que conozcan sus costos de producción, sus ingresos posibles y la rentabilidad que obtendrían de la venta de su banano. Así, a través de las asambleas o el contacto directo con los trabajadores, los socios afirmaron que la comunicación estaba adecuadamente desarrollada en la organización

Respecto a la participación, los socios afirmaron que la mayoría suele asistir a las asambleas generales y a las distintas capacitaciones acerca del cultivo del banano, primeros auxilios y finanzas personales. Parte de las entrevistas señalaban que les gustaría recibir más capacitaciones en torno al banano y, por otro lado, algunos estaban conformes con las capacitaciones brindadas, ya que requiere tiempo para ver los resultados de lo implementado.

Adicional a ello, los entrevistados afirmaron que la mayoría de los socios asisten a las actividades sociales y recreativas que se realizan en el día del trabajador y el aniversario de la organización. Asimismo, la participación de la mujer se ve reflejada con la presencia de mujeres socias, aunque de manera reducida, además de trabajadoras en el proceso post cosecha, así como algunas trabajadoras en la parte administrativa. En la misma línea, respecto a la participación de los jóvenes, hay acceso de trabajo para jóvenes en los trabajos post cosecha; es decir, en el trabajo del empaquetado del banano; además, el socio más joven de la cooperativa empezó sus actividades desde los 18 años y ya lleva tres años trabajando en la organización.

Por último, el compromiso se observó, en principio, a partir de los valores que comparten los socios con la cooperativa, tales como el respeto, unidad y solidaridad. Estos valores reflejan la intención inicial de Agronorte de ser responsables en el pago a sus socios y honestos en aquellos beneficios que prometen brindar, lo cual es comprobado a través de las respuestas de los socios y el trato que reciben. Por otro lado, la cooperativa busca que sus socios crezcan en la extensión de sus parcelas. Sobre ello, algunos socios se mantienen conformes con sus parcelas actuales, otros desean seguir creciendo y otros quisieran aumentar sus parcelas, pero no pueden por falta de tiempo o dinero. Así, se puede indicar que los socios pretenden continuar siendo parte de la cooperativa y crecer, sin embargo, algunos enfrentan algunos limitantes para lograr dicho fin.

A modo de conclusión, se pudo observar el entorno en el que opera la cooperativa Agronorte, así como sus antecedentes que influyen en su gestión actual con los socios y en las decisiones comerciales y financieras de la organización. Asimismo, en esta cooperativa se explicó sobre el doble rol que cumplen sus socios al ser también proveedores y la dinámica, vista desde la teoría de acción colectiva y agencia, entre ellos y la cooperativa. Frente a estos problemas del accionar colectivo y agencia, se buscó evaluar cómo están presentes los principios de asociatividad en la gestión de los socios de la cooperativa Agronorte.

Así, se concluye que en la gestión de la relación que mantiene Agronorte con sus socios se presentan características de socio y de proveedor en el trato y la dinámica entre ambos actores, una lógica intermedia que se ha mantenido desde sus inicios y con la que los socios se sienten conformes. Al mismo tiempo, en dicha relación con los socios se aprecia la presencia del desarrollo de los cinco principios de asociatividad, pues, además del tema económico, existe una relación social entre los socios y la organización en la que se reconoce la confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso, los cuales apoyan a la gestión asociativa de una cooperativa. De esta forma, se cumple el objetivo general de esta investigación, estudiar la gestión de la relación que mantiene la cooperativa Agronorte con sus socios proveedores en Sullana, Piura.

FUTURAS INVESTIGACIONES

Este trabajo ha podido exponer la gestión de la relación que mantiene Agronorte con sus socios proveedores en el sector de banano orgánico. A través del estudio de caso, esta investigación ha permitido una inmersión en el sector para estudiar una cooperativa y la gestión de la relación con sus socios. El análisis de la información realizado permite conocer el desarrollo de los principios de asociatividad como factores involucrados en esta gestión, lo cual contribuye a la literatura enfocada en el estudio de la asociatividad en cooperativas, y otras organizaciones agrarias, en el Perú. Ante ello, si bien los resultados de la investigación no son generalizables a otras cooperativas de banano orgánico en Sullana, pueden ser el punto de partida para la exploración en cooperativas grandes.

La razón de ello es que en Agronorte, al ser una cooperativa pequeña, presenta características tales como que todos los socios se conocen entre sí, el presidente puede visitar a cualquier socio ante algún problema, los socios se organizan fácilmente, participan de forma conjunta en actividades socioculturales, tienen canales de comunicación sencillos (llamadas, asambleas) y se identifican con los valores que promueve la cooperativa. Dichas características tienen que ver con el desarrollo de los principios de asociatividad en la relación que mantiene la cooperativa con sus socios. Sin embargo, una cooperativa grande posee distintas características, por lo cual debe aplicar distintos mecanismos para asegurar mantener a sus socios y que cumplan con los requisitos de la producción orgánica. Este planteamiento incluso es confirmado por D. Moreno, exgerente de APPBOSA, la organización con mayor participación de mercado en el sector y que agrupa alrededor de 500 socios, quien afirma que un cuello de botella de las asociaciones grandes es cuando se busca que los socios cumplan con todas las indicaciones de la organización, pero no todos hacen caso (Comunicación personal, 16 de enero, 2021). De esta forma, la gestión de los socios y el poder mantener una duradera relación con ellos se convierte en un aspecto clave en el manejo de cooperativas de mayor tamaño.

REFERENCIAS

- Aguirre, M., Chávez, J. & 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 Magíster, Pontificia Universidad Católica del 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
- Alvarado, F. (2005). El Movimiento de Agricultura Ecológica en el Perú. Balance 1980-2003 [Reporte]. Recuperado de <https://www.alainet.org/es/active/6419>
- Álvarez, M., Arbesú, P., & Fé, C. (2000). Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (34), 169–188. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403407>
- Álvarez, T., Ramírez, F., Rivera, L., & Rojas, A. (2005). La comunicación como Herramienta de Gestión organizacional. En *NEGOTIUM*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología Del Deporte*, 9(1), 123–134.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/272789772_Orientaciones_Estrategicas_para_el_fortalecimiento_de_las_gestion_asociativa
- Bag, S. (2018). Supplier Management and Sustainable Innovation in Supply Networks: An Empirical Study. *Global Business Review*, 19(3), 176–195. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/324067660_Supplier_Management_and_Sustainable_Innovation_in_Supply_Networks_An_Empirical_Study
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (Quinta ed). México: Quinta edición. Recuperado de https://www.academia.edu/16236982/Logistica_Administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_Edicion_Ronald_H_Ballou
- BananoTecnía (2019). Exportaciones de banano orgánico cerrarán el 2019 con la mayor caída de

la década. Recuperado de <http://www.bananotecnia.com/noticias/exportaciones-de-banano-organico-cerraran-el-2019-con-la-mayor-caida-de-la-decada/>

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Caracterización Económica del Departamento de Piura*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>

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/handle/20.500.12404/1161>

Bijman, J., Iliopoulos, K., Poppe, C., Gijssels, K., Hagedorn, M., Hanisch, G., Hendrikse, R., Kühl, P., Ollila, P., Pyykkönen, & van der Slangen, G. (2012). *Apoyo a las cooperativas Agrarias Informe final*. Recuperado de <https://cooperativasagroalimentarias.chil.me/post/informe-final-apoyo-a-las-cooperativas-agrarias-88088>

Calagua, C., Copaja, S., & López, M. (2014). *El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la Cooperativa de Servicios Múltiples SOL&CAFÉ* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13131>

Cámara Marítima del Ecuador (2020). *Ecuador exportará productos con cero arancel a mercado europeo*. Recuperado de <http://www.camae.org/economia/ecuador-exportara-productos-con-cero-arancel-a-mercado-europeo/>

Caravedo, B. (2014). Asociatividad : Cooperación y Confianza para crecer. *Visiones*, 2(3), 1–26. Recuperado de <http://www.visiones.pe/wp-content/uploads/Relatoría-Visiones-2014.pdf>

Cárdenas, F. (2009). Informe Final de Consultoría: Estudio del Mercado de la Cadena de Plátano. En Dirección de Promoción de Competitividad. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/banano/estudio_platano.pdf

Carhuallanqui, G., & Espinoza, C. (2014). *Desarrollo de cadenas de valor de productores rurales: Caso quinua y asociación Apoqua en la provincia de Huamanga - Ayacucho* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13131>

- Carreño, A. (2018). *Cadena De Suministro Y Logistica*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2265285&lang=es&site=ehost-live&ebv=EK&ppid=Page-__-1
- Casaverde, L., Chávez, V., Lupú, J., & Ortiz, J. (2020). *PIURA: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2019*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2019/sintesis-piura-12-2019.pdf>
- Castillo, F., & Rodríguez, W. (2019). *Análisis y propuesta de mejora de la cadena de suministro de banano orgánico de las provincias de Morropón y Sullana* (Tesis de licenciatura, Universidad de Piura. Piura, Perú). Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4734>
- Ccoscco, S., Vivanco, L., & Zuñiga, A. (2018). *El rol de los sellos de certificación en los procesos productivo, comercial y organizacional de las cooperativas cafetaleras. Caso de estudio: Cooperativa CECAFE, Lonya Grande - Amazonas, en el periodo 2014-2018* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13134>
- Centro Peruano de Estudios Sociales, CEPES. (2020). Impacto del COVID-19 en la vida de las familias rurales de Piura. Recuperado de <https://cepes.org.pe/2020/09/22/impacto-del-covid-19-en-la-vida-de-las-familias-rurales-de-piura/>
- Chávez, A., Trujillo, S. & Trujillo, Y. (2017). Análisis de la cadena productiva de la quinua en san román – puno para usos prospectivos (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9138/Ch%c3%a1vez_Trujillo_Trujillo_An%c3%a1lisis_cadena_productiva%20%281%29.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson. Recuperado de https://www.academia.edu/32054312/Administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ed_Sunil_Chopra_y_Peter_Meindl
- Chow, W., Keui, C., Lin, C., Madu, C., & Pei Yu, P. (2005). *A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance*. Recuperado de

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.05.009>

- Coque, J. (2008). Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 95, 65–93. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/REVE0808230065A>
- Correa, J. (2018). *Plan de negocios de exportación de banano orgánico clase A-2 dirigido a Portugal* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Piura. Piura, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1427/ADM-COR-VIV-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP (2013). *Supply chain Management Terms and Glossary*. Recuperado de https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921
- De Cabo, R., Del Campo, J., & Nogués, R. (2009). La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 18(3), 65–82. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3110919>
- Demko, I., Dinterman, R., Marez, M., & Jaenicke, E. (2017). *U.S. Organic Trade Data: 2011 to 2016*. Recuperado de https://ota.com/sites/default/files/indexed_files/OTATradeReport.pdf
- Dirección Regional de Agricultura Piura, DRAP (2019). Productores participan de Jornada Prevención y Reducción de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos – PDA en banano. Recuperado de <http://agricultura.regionpiura.gob.pe/noticias/5254>
- Escobar, F., & Arias, F. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2), 20–32. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/294729767_Las_practicas_de_gestion_del_talento_humano_en_empresas_agropecuarias_del_sector_bananero_en_Colombia
- ESIC (s.f.). *El valor del compromiso*. Recuperado de <https://www.esic.edu/pdf/empleabilidad/el-valor-del-compromiso.pdf>
- Evans, E., & Ballen, F. (2012). Banana Market. 901, 1–9. Recuperado de <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/FE/FE90100.pdf>

- Fairlie, A. (2008a). *Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira: Informe final*. Recuperado de <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/27779550-asociaciones-de-pequenos-productores-y-exportaciones-de-banano-organico-en-el-valle-del-chira.pdf>
- Fairlie, A. (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.
- Fair Trade (2021). Top seven products dashboard: Fair Trade Bananas. Recuperado de <https://www.fairtrade.net/impact/top-7-products-dashboard>
- Fantova, F. (2006). *La gestión del cambio en nuestras organizaciones: conceptos y herramientas*. Medellín. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjUkbzhquPuAhWhILkGHS2PAZUQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Ffantova.net%2F%3Fwpfb_dl%3D99&usg=AOvVaw2m_uBApITdZU1EhteTCs20
- Fantova, F. (2008). Sistemas públicos de servicios sociales. En *Cuadernos de Derechos Humanos*. Recuperado de https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO20522/sistemas_publicos.pdf
- FAO. (2016). *Ecuador's banana sector under climate change: An economic and biophysical assessment to promote a sustainable and climate-compatible strategy*. Recuperado de <http://www.fao.org/policy-support/tools-and-publications/resources-details/es/c/883849/>
- FAO. (2020a). *Banana market review: February 2020 snapshot*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/ca9212en/ca9212en.pdf>
- FAO. (2020b). *Banana market review 2019*. Roma, Italia. Recuperado de <http://www.fao.org/publications/card/en/c/CB0168EN>
- FAO. (2020a). *Banana: Statistical compendium 2019*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/cb0466en/cb0466en.pdf>
- Fernández, M., & Marín, L. (2009). Estudio del agente-principal en la agricultura. *El Trimestre Económico*, 76(304), 941–964. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/20857233>
- 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://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1594/1/sme_v1n1_art3.pdf
- Food and Agriculture Organization (2017). *Estándares de comercio justo para bananos*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i6930s.pdf>
- Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., & Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de ahorro y crédito de Pichincha. *Revista Cooperativismo y Desarrollo (COODES)*, 5(1), 19–31.
- García, C. (2019). *Competitividad del banano orgánico (Musa paradisiaca) en la región Piura* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3991/garcia-quiros-carola-olivia.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Gargurecich, G. (2017). Se viene el ‘boom’ del banano orgánico. En *Redagícola*. Recuperado de <https://www.redagricola.com/pe/se-viene-el-boom-del-banano-organico/>
- Gobierno Regional de Piura (s.f.). Espacios de coordinación Regional, Red Regional de Desarrollo Económico. Recuperado de <https://www.regionpiura.gob.pe/documentos/grde/mesastecnicas2019.pdf>
- Gómez, L. (2017). La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y teoría de grupos. *Salud Bosque*, 7(1), 75–80. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/320606170_La_logica_de_la_accion_colectiva_Bienes_publicos_y_la_teor%C3%ADa_de_grupos
- Gómez, R., Zuluaga, A., Ceballos, N., & Palacio, D. (2019). Gestión de la cadena de suministros y productividad en la literatura científica. *I+D Revista de Investigaciones*, 14(2), 40–51. <https://doi.org/10.33304/revinv.v14n2-2019004>
- Google Maps (2021). Mapa de Tangarará y Huangalá en Sullana, Piura. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Sullana/@-4.9029503,-80.6940924,12.17z/data=!4m5!3m4!1s0x9035fbc9c0351851:0xdcd0321c3322ccb2!8m2!3d-4.903638!4d-80.6864323>
- Gupta, M., Choudhary, A., & Alam, M. (2014). Effect of trust, satisfaction and other relationship dimensions on supplier relationship management. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(2), 17–30. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/281277397_Effect_of_Trust_Satisfaction_and_Other_Relationship_Dimensions_on_Supplier_Relationship_Management

Gutiérrez, Á., & Sánchez, R. (2018). *La gestión socio-organizacional en organizaciones asociativas cacaoteras en el departamento de San Martín: caso comparativo de la asociación de productores agrarios de la microcuenca del Bajo Huallaga y la asociación de productores agropecuarios Rio Mayo* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13240>

Gutiérrez, C. (1988). El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa. En *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)* (No. 56). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1148742>

Gutiérrez, R. & Gottret, M. (2011). Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Costa Rica: CATIE. Recuperado de https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/89269/Guia_2_Procesos_Organizativos_Nic.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed). Recuperado de https://www.academia.edu/20792455/Metodología_de_la_Investigación_5ta_edición_Roberto_Hernández_Sampieri

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2019). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2007-2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/libro.pdf

Jiménez, P. & Sánchez, J. (2010). *Relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo cooperativo y los motivos para su formación*. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60113-0](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60113-0)

Johns Hopkins (30 Enero, 2021). *COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU)*. Recuperado de <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

- Kilger, C. & Stadtler, H. (2002). *Supply chain management and advanced planning*. Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Recuperado de http://digilib.stiem.ac.id:8080/jspui/bitstream/123456789/236/1/Stadtler_Kilger-Supply_Chain_Management_and_Advanced_Planning-9783540745112.pdf
- Klobučar, T., & Erjavec, J. (2019). Continuous Supplier Relationship Management Framework. *Poslovna Izvršnost - Business Excellence*, 13(2), 87–109. <https://doi.org/10.22598/pibe/2019.13.2.87>
- Lajara, N., & Server, R. (2017). ¿Cómo se puede mejorar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias? *CIRIEC - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (90), 103–121. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.89.8854>
- Lambert, D. (2014). Supply Chain Management. En *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance* (Cuarta ed, pp. 1–22). Recuperado de https://thegscf.com/wp-content/uploads/2019/08/SCM_4th_Edition_Chapter1_Final.pdf
- Lambert, D., & Enz, M. (2016). Issues in Supply Chain Management: Progress and potential. *Industrial Marketing Management*, 62, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.12.002>
- Lernoud, J., Potts, J., Sampson, G., Voora, V., Willer, H., Wozniak, J., & Dang, D. (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., & 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/Decimocuertas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf
- Liu, P. (2009). *La certificación en la cadena de valor de las frutas frescas: El ejemplo de la industria del banano*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i0529s.pdf>
- Lucas, J. L. (1972). Las posibilidades de las cooperativas. *Revista de Estudios Agrosociales*, 78, 85–99. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2199334&orden=99183&info=link>

- Magnazo, C. & Orchansky, C. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Argentina: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_97.pdf
- Maguiña, R. (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>
- 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>
- Maletta, H. (2017). *La pequeña agricultura familiar en el Perú. Una tipología microrregionalizada*. Lima.: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i6759s.pdf>
- Marrero, F. (2010). *Características, limitaciones y posibilidades de desarrollo de la producción y comercialización de productos orgánicos en el Perú* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/1640/AGR_16-39-TM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mathews, J. C. (2014). Asociatividad empresarial. *Agenda 2014: Propuestas para mejorar la descentralización*. Recuperado de <http://agenda2014.pe/publicaciones/agenda2014-asociatividad-empresarial.pdf>
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Ministerio de Agricultura y Riego, MINAGRI (2018). Situación Comercial del Banano Orgánico en el Mercado Europeo. Recuperado de <http://docplayer.es/97097126-Situacion-comercial-del-banano-organico-en-el-mercado-europeo.html>
- Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. (2017). *Informe sector bananero ecuatoriano* (pp. 1–50). pp. 1–50. Recuperado de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Informe-sector-bananero-español-04dic17.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f.). *Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=85&Itemid=108

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2013). *Guía N° 12 Asociatividad para el Comercio Exterior*. Lima: Digired.net. Recuperado de https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=De%20esta%20manera%2C%20la%20asociatividad,sin%20perder%20la%20individualidad%20empresarial%E2%80%9D.

Ministerio de la Producción (2021). Clúster de Banano Orgánico de Piura impulsado por PRODUCE se perfila como líder en exportación. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/innovateperu/noticias/324858-cluster-de-banano-organico-de-piura-impulsado-por-produce-se-perfila-como-lider-en-exportacion>

Monroy, M. (2016). El concepto clúster, ¿expectativas creadas o realidades posibles? El caso Medellín, Colombia. *Cuadernos CLACSO-CONACYT*, (4), 1–18. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/posgrados/20160712025540/MONROY-MERCHAN.pdf>

Mora, E., & Montoro, M. (2009). Fuentes y efecto de la confianza entre socios en las relaciones de cooperación entre empresas y universidades. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 18(4), 121–138. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3111341>

Morales, M. (2014). *Factores claves de éxito en la gestión administrativa de las entidades cooperativas especializadas de ahorro y crédito* (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5796/T03889.pdf;jsessionid=4E296BA98DCD7D2E15EE1E9D1C50EF59?sequence=1>

Mozas, A. (2002). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (40), 165–193. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/4932827_La_participacion_de_los_socios_en_las_cooperativas_agrarias_una_aproximacion_empirica

Oda, M., & Tello, W. (2018). *Factores Que Contribuyeron Al Éxito De La Cooperativa Central*

De Productores Del Valle De Jequetepeque - Ceprovaje Y Propuesta De Un Modelo Asociativo Aplicable a Otras Organizaciones Del País (Pontificia Universidad Católica del Perú). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Olson, M. (1985). La lógica de la acción colectiva. En *Diez textos básicos de ciencia política* (pp. 203–220).

Olson, M. (1992). *The logic of collective action*. Londres, Inglaterra.

Ostrom, E. & Ahn, T.K. (2001). *A social science perspective on social capital: social capital and collective action*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/242569787_A_Social_Science_Perspective_on_Social_Capital_Social_Capital_and_Collective_Action

Palomo, M. & Vásquez, D. (2016). *Diferencia entre la cadena de valor y la cadena de suministros para generar una ventaja competitiva*. Recuperado de <https://docplayer.es/47071448-Diferencia-entre-la-cadena-de-valor-y-la-cadena-de-suministros-para-generar-una-ventaja-competitiva.html>

Paz, E. (2004). *Un cluster bananero: propuesta de desarrollo (Valle del Chira)*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cluster-bananero-para-el-desarrollo-economico-del-valle-del-chira-peru/>

Perugini, M., & Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107–122. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>

Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Argentina: Rei Argentina. Recuperado de <https://idoc.pub/documents/la-ventaja-competitiva-creacion-y-sostenimiento-de-un-desempeo-superior-porter-michael-d4pqwrwrmp>

Promperú (2020). *Desarrollo del comercio exterior Agroexportador, Informe Anual 2019*. Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20Agroexportador%202019.pdf>

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>
- RAA. (2007). *Diagnóstico Sobre la Situación de la Agricultura Orgánica/Ecológica en el Perú* [Reporte]. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con_uibd.nsf/DB7685E844BDB80B052574AD0070A9B9/\\$FILE/Diagnostico_situacion_agricultura_organicaecologica_Peru.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con_uibd.nsf/DB7685E844BDB80B052574AD0070A9B9/$FILE/Diagnostico_situacion_agricultura_organicaecologica_Peru.pdf)
- Ramírez, A., & 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://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1244/1/Ramirez Silva%20 Ana Cecilia.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1244/1/Ramirez%20Silva%20Ana%20Cecilia.pdf)
- Rodríguez, C. (2008). *Redes Empresariales: Alianzas productivas colaborar para competir*. Recuperado de <http://www.ticamericas.net/Download/bootcamp/RedEmpr.pdf>
- Sánchez, J., & Jiménez, P. (2010). Relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo cooperativo y los motivos para su formación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 16(2), 83–96. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312601130>
- Santiago, D., Cruz, B., Acevedo, J., Ruíz, A., & Regino, J. (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>
- SIICEX (s.f.). Super Foods Perú. Recuperado de https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=396.39500
- SIICEX (2021). Exportaciones a Nivel Regional. Recuperado de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZWY2YTI2ODAtNmIzYS00MWM4LWZmDUtYjNjMTFIMjkzODJmIiwidCI6IjdmMDg0NjI3LTdmNDAtNDg3OS04OTE3LTk0Yjg2ZmQzNWYzZiJ9>
- Simon, A., Di Serio, L., Pires, S., & Silveira, G. (2015). Evaluating Supply Chain Management: A Methodology Based on a Theoretical Model. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(1), 26–44. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151169>
- Solidaridad (2019). Perú, Clúster de banano orgánico liderado por solidaridad impulsará la competitividad del sector. Recuperado de <https://www.solidaridadsouthamerica.org/es/>

news/per%C3%BA-cl%C3%BAster-de-banano-org%C3%A1nico-liderado-por-solidaridad-impulsar%C3%A1-la-competitividad-del-sector

- Soto, G. (2003). *Agricultura Orgánica: una herramienta para el desarrollo rural sostenible y la reducción de la pobreza*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-at738s.pdf>
- Torres, S. (2012). Guía práctica para el manejo de banano orgánico en el valle del Chira. En *Proyecto Norte Emprendedor - Swisscontact*. Recuperado de <http://www.bananotecnia.com/articulos/guia-practica-para-el-manejo-de-banano-organico-en-el-valle-del-chira-piura-peru/>
- Trade Map (2021). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 0803901100 Bananas incluidos los platanos tipo "cavendish valery" frescos*. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7c0803901100%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Universidad de Piura, & Gobierno Regional de Piura. (2017). *Proyecto de innovación: agenda regional para un crecimiento sostenido basado en estrategias de investigación e innovación para una especialización inteligente*. Recuperado de <http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/ircti/ris3.pdf>
- Vargas, A. (2004). Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (49), 13–29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404902>
- Vargas, A. (2018). *Comercialización de banano orgánico en el contexto del tratado de libre comercio con la Unión Europea* (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12333/1/TTUACE-2018-CI-DE00058.pdf>
- 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
- Vives, M., & Osorio, A. (2016). Aproximaciones a la conceptualización de la confianza y sus aportes a la educación. En *Jornadas de Investigadores en Educación* (Vol. 8). Recuperado de <https://fh.mdp.edu.ar/encuentros/index.php/jie/3jie/paper/download/1331/740>

Yamamoto, M. (2015). *Estructura productiva-económica, comercial, competitividad y marketing del banano orgánico de Piura durante el periodo 2000 – 2013* (Tesis de Magíster, Universidad Nacional Agraria La Molina). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2029/E16-Y3-T.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

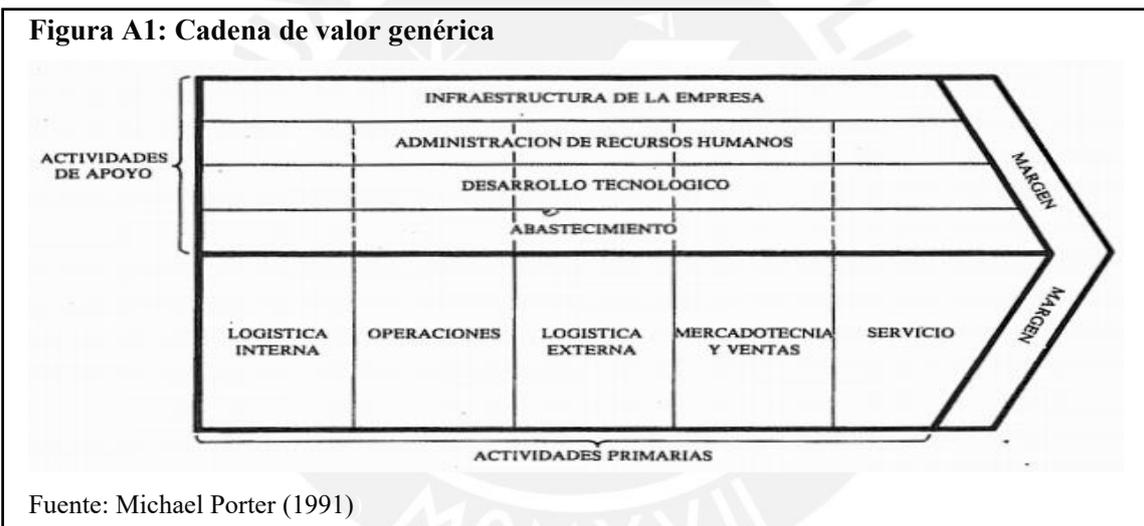
Yamamoto, M. (2019). Los nuevos retos del banano orgánico peruano ante la competencia de productores vecinos. En *Redagícola*. Recuperado de <https://www.redagricola.com/pe/los-nuevos-retos-del-banano-organico-peruano-ante-la-competencia-de-productores-vecinos/>



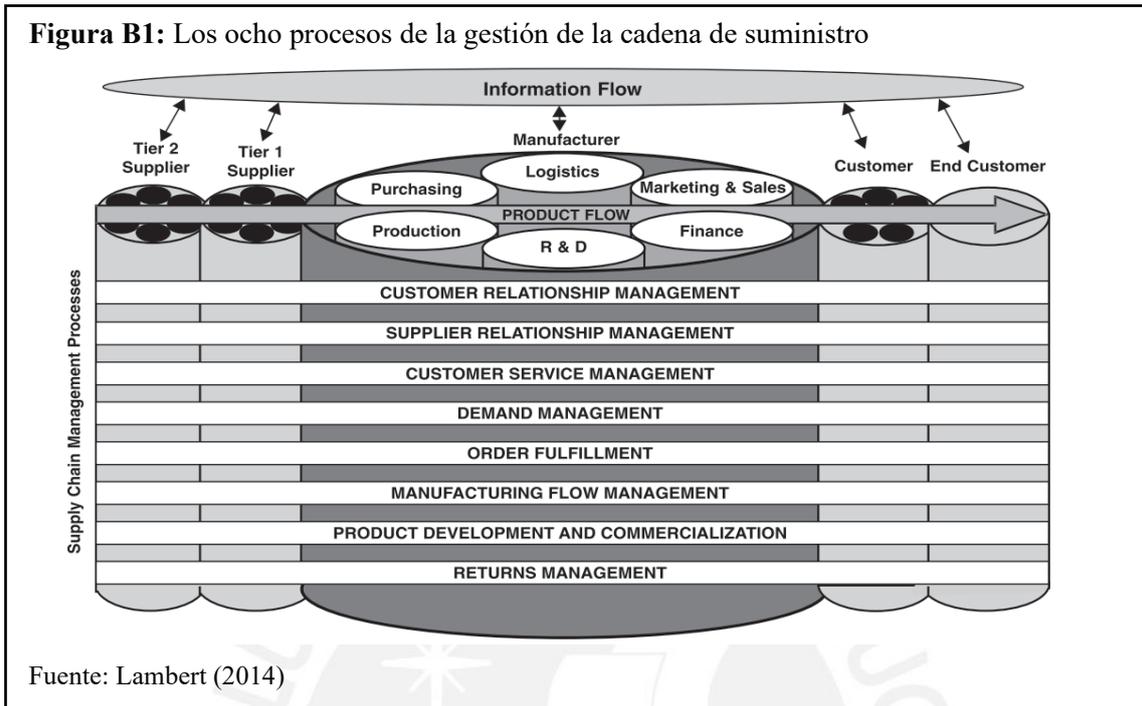
ANEXOS

ANEXO A: Cadena de valor genérica

Porter (1991) delimita la cadena de valor en las actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras las define como aquellas que se enfocan en la recepción de insumos, la transformación de estos en productos finales, luego la distribución al consumidor, promoción y ventas, incluso el servicio post venta para realizar mantenimiento o arreglo del producto. Respecto a las actividades de apoyo, se describe a las actividades de abastecimiento como la compra y suministro de insumos; el desarrollo de tecnología refiriéndose a la automatización y las telecomunicaciones; la administración de recursos humanos como el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal y; por último, la infraestructura de la empresa como todo lo referente a la gestión de la organización, los temas financieros y legales (Palomo & Vásquez, 2016).



ANEXO B: Los ocho procesos de la gestión de la cadena de suministro



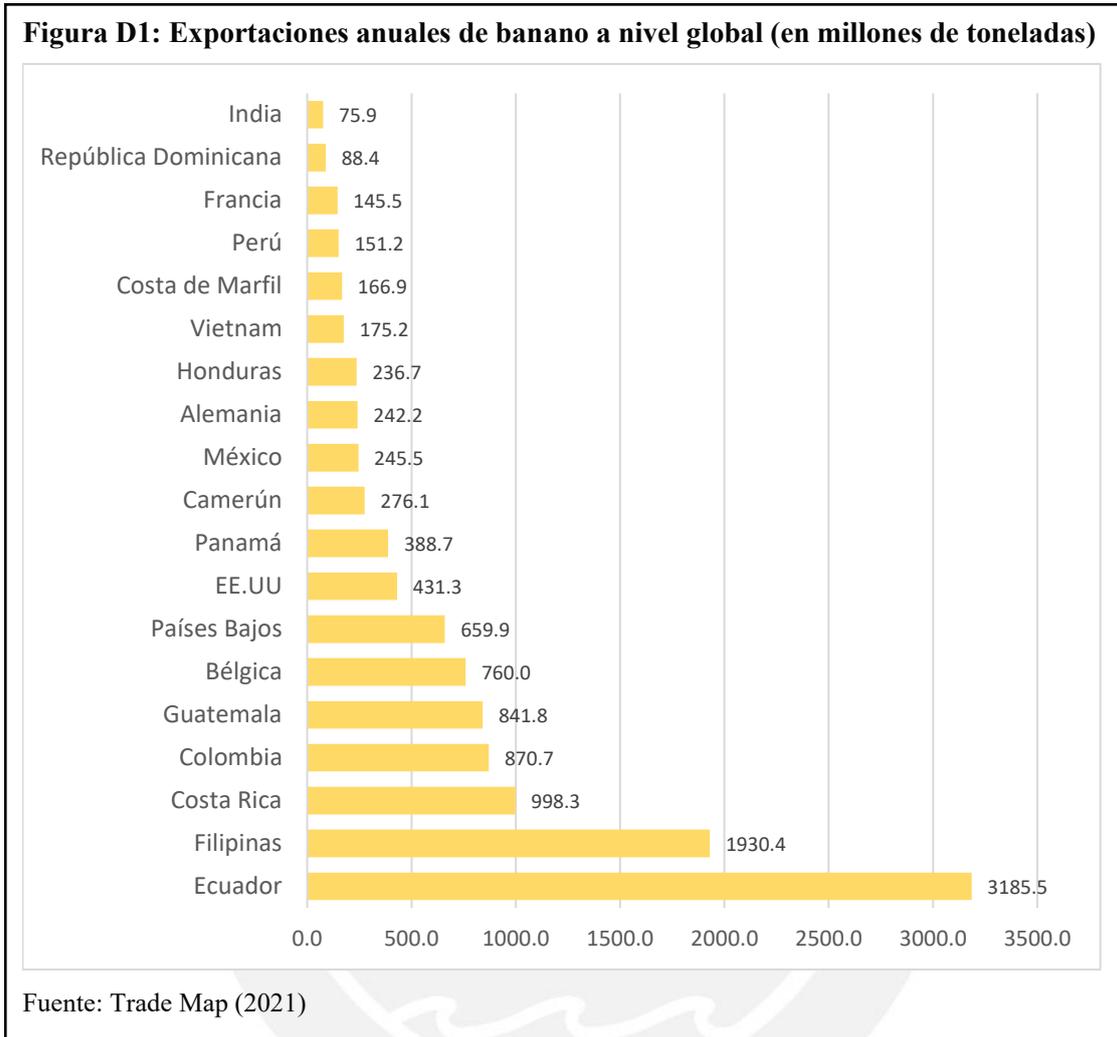
Anexo C: Modelos de asociatividad

Tabla C1: Principales modelos de asociatividad

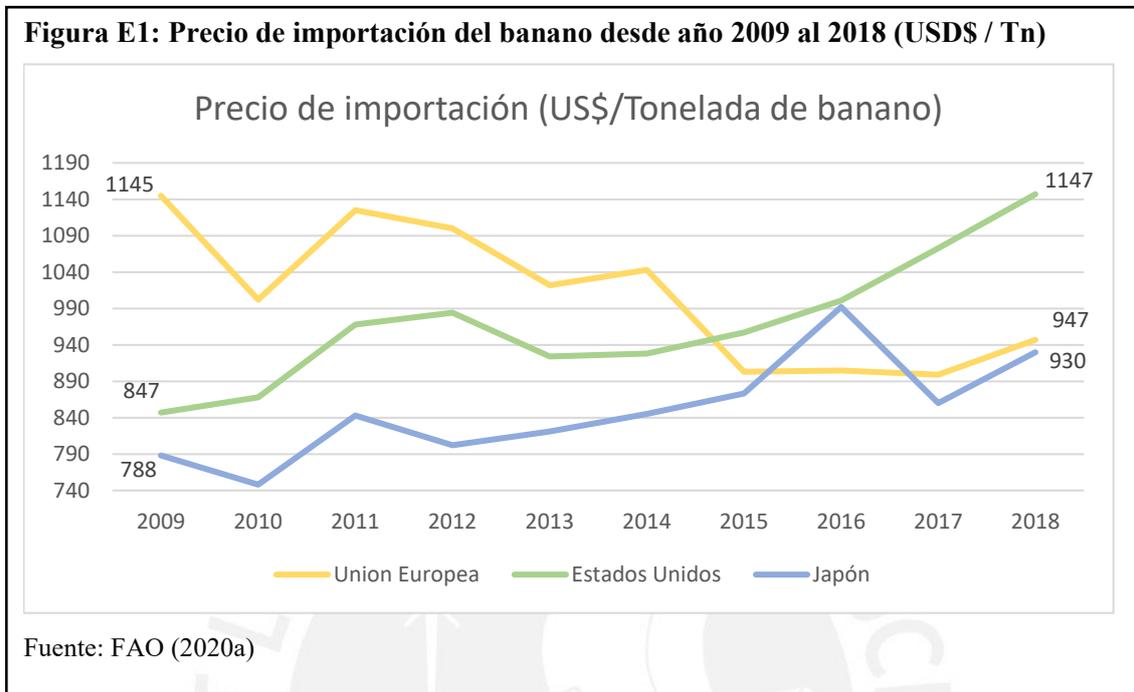
| Modelo | Definición |
|-----------------------------------|---|
| Clúster | De acuerdo con Porter, un clúster es un “grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas y asociadas a instituciones en un campo particular, vinculadas por algo en común y por la complementariedad entre ellas” (Monroy, 2016, p. 7). |
| Redes de empresa | Se definen como un mecanismo de cooperación empresarial, donde empresas participan de manera voluntaria para la obtención de ventajas individuales, a través del trabajo conjunto. Las redes pueden darse de manera vertical (relación proveedor-comprador) u horizontal (en el mismo punto de la cadena) (Rodríguez, 2008, pp. 5–7). |
| <i>Joint venture</i> | De acuerdo con Maguiña (2004), se entiende a un <i>joint venture</i> como “una forma de cooperación empresarial en un contexto competitivo que actúa como una 'asociación empresarial estratégica' entre dos o más empresas nacionales y/o extranjeras, que mediante la integración, interacción y complementariedad de sus actividades y recursos buscan alcanzar propósitos comunes” (2004, p. 74). |
| Vinculación a cadenas productivas | Implica que una empresa se convierta en un actor central dentro de la cadena productiva, donde se conforma una relación de proveedor-comprador (Rodríguez, 2008, p. 7). |

Fuente: Monroy (2016), Rodríguez (2008) y Maguiña (2004)

ANEXO D: Exportaciones anuales de banano a nivel global en el 2019



ANEXO E: Importación del banano desde el año 2009 al 2018 (USD\$ / Tn)



Anexo F: Certificaciones en la agricultura orgánica

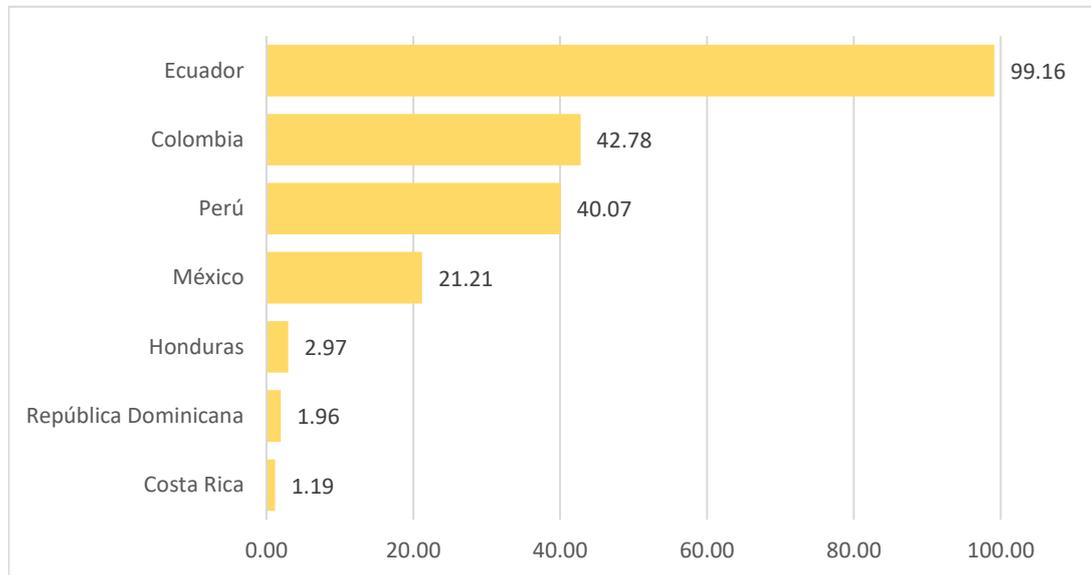
Tabla F1: Principales certificaciones de la agricultura orgánica

| | |
|---|--|
|  | <p>Global G.A.P.</p> <p>Es una organización global que brinda un conjunto de normas voluntarias para la certificación de la producción agropecuaria en todo el mundo. Su objetivo es garantizar una producción segura y sostenible con el fin de beneficiar a los productores, minoristas y consumidores, por lo que esta certificación incluye un manejo integrado del cultivo y plagas preservando el medio ambiente, el bienestar del animal, salud, seguridad y bienestar del trabajador (Global G.A.P., 2020)</p> |
|  | <p>Comercio Justo</p> <p>Los productos que están certificados bajo esta marca cumplen con las Normas de Comercio Justo social, ambiental y económico acordadas internacionalmente. Así mismo, está orientado a los pequeños agricultores y trabajadores para que obtengan un precio que les cubra sus costos medios de producción y contribuya con su calidad de vida, además de trabajar en condiciones decentes prohibiendo la discriminación y trabajo forzoso (Fairtrade, 2020).</p> |
|  | <p>Certificado de la Unión Europea</p> <p>Este certificado se maneja bajo las normas EU 834/2007 – EU 889/2008 para el mercado europeo y se caracteriza en que la agricultura orgánica mantenga y preserve la fertilidad del suelo, por lo que no usan productos químicos durante su cultivo y se asegura el bienestar de los animales (Control Unión, 2020).</p> |
|  | <p>USDA Organic</p> <p>Los productos orgánicos bajo este certificado de los Estados Unidos deben cumplir con ciertos requisitos como ser producido sin ingeniería genética o sin aguas residuales, entre otros, supervisados por un agente certificador autorizado por el Programa Orgánico Nacional del USDA para que cumpla con las regulaciones orgánicas. Este sello también señala cuando un producto está hecho con el 95% o 100% de ingredientes orgánicos, menos de este porcentaje no utilizan ese sello (USDA, 2020).</p> |

Fuente: Global G.A.P. (2020), Fairtrade (2020); Control Unión (2020) y USDA (2020)

ANEXO G: Banano orgánico importado de Estados Unidos por países

**Figura G1: Banano orgánico importado de Estados Unidos por país de origen (2016)
(en millones de dólares)**



Fuente: Demko, Dinterman, Marez, & Jaenicke (2017)

Anexo H: Crecimiento histórico de la canasta de productos de la agroexportación

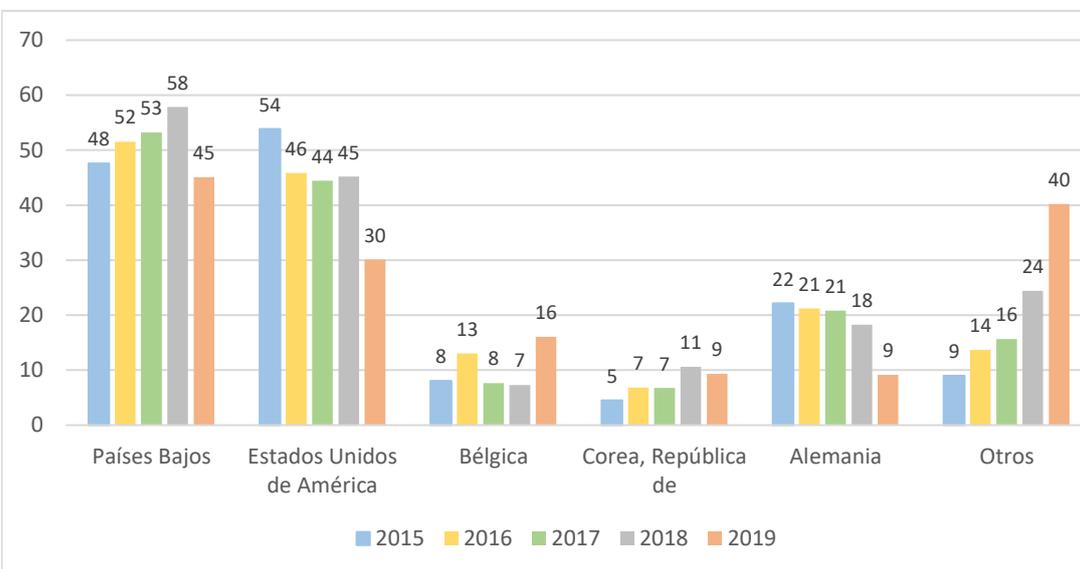
Figura H1: Crecimiento histórico de la canasta de productos de la Agroexportación (2000-2019)



Fuente: SUNAT (2021)

ANEXO I: Países destino de las exportaciones de banano orgánico (2015-2019)

Figura I1: Países destino de las exportaciones de banano orgánico Cavendish Valery (2015-2019) (en millones de dólares)



Fuente: Trade Map (2021)

ANEXO J: Empresas exportadoras de banano orgánico en la región de Piura (2020)

Tabla J1: Lista completa de empresas exportadoras de banano orgánico en la región de Piura (2020)

| Nº | Empresa | FOB Miles de US\$ | Participación % |
|----|--|-------------------|-----------------|
| 1 | COOPERATIVA AGRARIA APPBOSA | 13,075 | 12.30% |
| 2 | AGRONEGOCIOS LOS ANGELES S.A.C. | 12,466 | 11.72% |
| 3 | ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANICOS DE QUERECOTILLO | 6,120 | 5.76% |
| 4 | COOPERATIVA AGRARIA APBOSMAM | 5,564 | 5.23% |
| 5 | BANANICA S.A.C. | 5,544 | 5.21% |
| 6 | ANDEAN NATURAL PRODUCTS EXPORT IMPORT S.A.C. | 5,491 | 5.16% |
| 7 | CAPEBOSAN - JIBITO | 5,275 | 4.96% |
| 8 | PRONATUR S.A.C. | 4,102 | 3.86% |
| 9 | ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO VALLE DEL CHIRA | 3,868 | 3.64% |
| 10 | SOCIEDAD EXPORTADORA VERFRUT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | 3,489 | 3.28% |
| 11 | COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES PERUANOS ORGÁNICOS | 2,960 | 2.78% |
| 12 | ORGÁNICOS RIO VERDE S.A.C. | 2,566 | 2.41% |
| 13 | ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO SAN AGUSTIN DE MALLARES - APBOSA | 2,460 | 2.31% |
| 14 | MUSTERION INCA DEL PERU S.A.C. | 2,401 | 2.26% |
| 15 | ASOCIACION DE AGRICULTORES ORGANICOS EL TALLAN-AGROTALLAN | 2,347 | 2.21% |
| 16 | CENTRAL PIURANA DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO | 2,311 | 2.17% |
| 17 | AGRICOLA CMR EXPORT SAC | 2,287 | 2.15% |
| 18 | COOPERATIVA AGRARIA DE BANANEROS ORGANICOS HUANGALA | 2,255 | 2.12% |
| 19 | GREENWAY S.A. | 2,232 | 2.10% |
| 20 | COOPERATIVA AGRARIA ALTO GRANDE SANTA SOFIA - COOPAG | 1,967 | 1.85% |
| 21 | COOPERATIVA AGRARIA DE BANANEROS ORGANICOS HUAYQUIQUIRA -COOPABOH | 1,901 | 1.79% |
| 22 | COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES ORGANICOS AMPBAO - CAPO-AMPBAO | 1,730 | 1.63% |
| 23 | COOPERATIVA AGRARIA ASPRAOSRA LTDA | 1,411 | 1.33% |
| 24 | COOPERATIVA AGRARIA DE BANANEROS ORGANICOS SEÑOR DE CHOCAN DE SAN VICENTE DE PIEDRA RODADA | 1,360 | 1.28% |

| | | | |
|--------------|---|----------------|----------------|
| 25 | ANA BANANA S.A.C. | 1,333 | 1.25% |
| 26 | COOPERATIVA AGRARIA PUEBLO NUEVO HUANGALA - CAPNH | 1,331 | 1.25% |
| 27 | ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO DE MONTENEGRO VALLE DEL CHIRA SULLANA | 1,235 | 1.16% |
| 28 | AGRO PACHA S.A. | 1,229 | 1.16% |
| 29 | AGROEXPORTACIONES NOR PERU S.A.C. | 1,171 | 1.10% |
| 30 | CORPORACION AGRICOLA FRUTOS DEL NORTE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-CORAGRO S.A.C | 898 | 0.84% |
| 31 | CENTRAL DE PRODUCTORES BANANEROS - CEPROBAN | 765 | 0.72% |
| 32 | AGROPIURA S.A.C. | 612 | 0.58% |
| 33 | COOPERATIVA AGRARIA DE USUARIOS - UBOIC | 586 | 0.55% |
| 34 | FRUTAS DE PIURA SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA - FRUTAS DE PIURA S.A.C. | 398 | 0.37% |
| 35 | AGRICOLA SAN JOSE S.A. | 381 | 0.36% |
| 36 | COOPERATIVA AGRARIA AGROEXPORTADORA DEL NORTE | 255 | 0.24% |
| 37 | AGROEXPORTADORA SOL DE OLMOS S.A.C. | 189 | 0.18% |
| 38 | NEGOCIOS AGRICOLAS SAN MARTIN S.A.C. | 149 | 0.14% |
| 39 | COSTA MIRA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA | 147 | 0.14% |
| 40 | FRIGOSA S.A.C. | 132 | 0.12% |
| 41 | ORGANIA S.A.C. | 119 | 0.11% |
| 42 | FAIRTRASA PERU S.A. | 106 | 0.10% |
| 43 | ASICA FARMS S.A.C. | 89 | 0.08% |
| 44 | INVERSIONES AGRÍCOLAS INKA BANANA S.A.C. | 22 | 0.02% |
| TOTAL | | 106,331 | 100.00% |

Fuente: SIICEX (2021)

ANEXO K: Diferencias entre una Cooperativa y una Asociación.

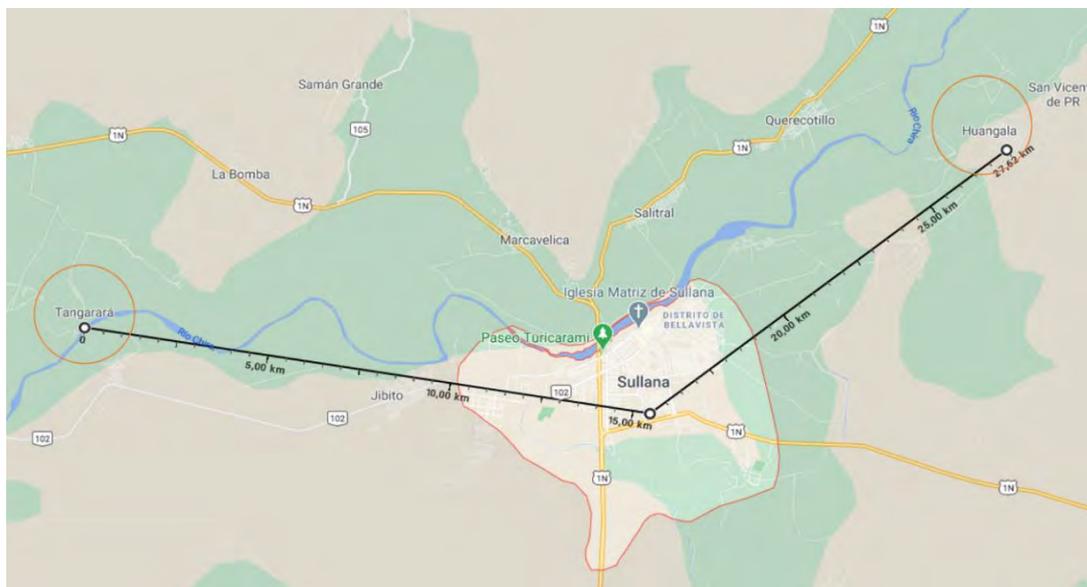
Tabla K1: Tabla comparativa de las características de una Cooperativa y una Asociación

| Componente | Cooperativa | Asociación |
|------------------------------------|--|---|
| Constitución | A través de escritura pública o un documento que incluya las firmas y esté certificado por un notario | A través de escritura pública |
| Régimen administrativo | <ul style="list-style-type: none"> - Asambleas generales - Consejo de Administración. - Consejo de Vigilancia. - Comité Electoral. - Comité de Educación. - Gerencia. | - Asambleas generales |
| Régimen económico | <ul style="list-style-type: none"> - Los aportes de los socios integran el capital social. - Cuando un socio se desvincula de la cooperativa, se le devuelve su aporte. - Los resultados que obtenga la cooperativa se distribuyen entre los socios (por retorno de excedentes), proporcionalmente a las operaciones realizadas. - Solo la reserva cooperativa, que es una cuenta patrimonial, no puede ser repartida incluso en caso de disolución o liquidación. | <ul style="list-style-type: none"> - Los aportes realizados por los socios no pueden ser devueltos. - Los socios no pueden ser parte, directa o indirectamente, de las utilidades que puedan ser obtenidas la asociación. - El patrimonio de la asociación no puede ser repartido ni siquiera en caso de disolución o liquidación. |
| Régimen tributario | - Está inafecta al impuesto a la renta. por los ingresos que obtenga la cooperativa a razón de las operaciones con sus socios. | - Solo algunas asociaciones están exoneradas del impuesto a la renta, tales como de beneficencia, asistencia social, cultural, deportiva, política y gremial. |
| Régimen de micro o pequeña empresa | - Es posible acogerse a este régimen. | - No es posible acogerse a este régimen. |

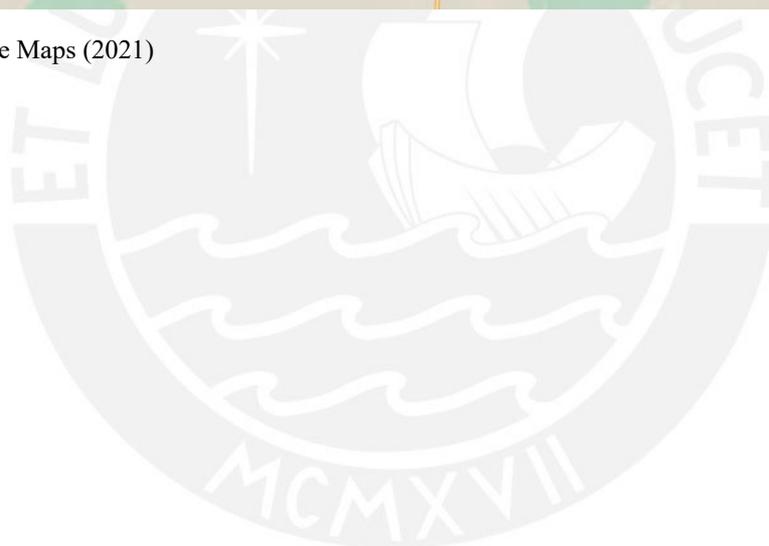
Adaptado de: Castillo & Rodríguez (2019)

ANEXO L: Mapa de Tangarará y Huangalá en Sullana, Piura

Figura L1: Ubicación de Tangarará y Huangalá en Sullana, Piura.



Fuente: Google Maps (2021)



ANEXO M: Matriz de consistencia

Tabla M1: Matriz de consistencia

| | Preguntas | Objetivos | Variables | Instrumentos | Fuentes de información |
|---------|---|---|--|---|--|
| General | ¿Cómo es la gestión de la relación que mantiene la Cooperativa Agraria Agroexportadora del Norte con sus socios proveedores del sector banano orgánico? | Estudiar la gestión de la relación que mantiene la cooperativa Agronorte con sus socios proveedores del sector banano orgánico, en Sullana, Piura | --- | --- | --- |
| 1 | ¿Cuál es la situación actual de la Cooperativa Agraria Agroexportadora del Norte en el sector de banano orgánico en el departamento de Piura? | Describir la cooperativa Agronorte dentro de su sector de banano orgánico | Exportaciones e importaciones del banano orgánico internacionalmente Banano orgánico en Latinoamérica Banano orgánico en Piura | Revisión literaria Entrevistas a profundidad | Diversos autores (Literatura)E. Lecarnaqué (encargado de calidad) J. Lecarnaqué (gerente general) D. Moreno (exgerente APPBOSA) F. Carrillo (exgerente UBOIC) E. Miñán, M. López, E. Sánchez (profesores de la UDEP) J. Rojas (investigador de la INIA) A. Fort Meyer (exgerente de Grupo Hualtaco) D. Balarezo (gerente de Solidaridad y el clúster de banano) |
| 2 | ¿Por qué los socios de la cooperativa Agronorte también tienen el rol de proveedor? | Identificar la doble condición de los socios proveedores dentro de Agronorte | Teoría de la agencia Doble condición socio proveedor Acción colectiva | Revisión literaria | Diversos autores (Gutiérrez, 1988; Olson, 1985; Gómez, 2017; Álvarez, Arbesú, & Fé, 2000; Fernández & Marín, 2009) Entrevistas a profundidad a trabajadores y socios de Agronorte |
| 3 | ¿Cuáles son las variables | Desarrollar los principios de | Gestión de la relación con | | Entrevistas a profundidad a |

| | | | | | |
|--|--|--|---------------------------|---|------------------------------------|
| | identificadas en la gestión de la relación que mantiene la cooperativa Agronorte con sus socios proveedores? | asociatividad como factores involucrados en la gestión de la relación con los socios proveedores de la cooperativa Agronorte | los proveedores | Revisión literaria | trabajadores y socios de Agronorte |
| | | | Asociatividad | | |
| | | | Confianza | | |
| | | | Liderazgo | | |
| | | | Comunicación | | |
| | | | Participación | | |
| | | | Compromiso | | |
| | | | Entrevistas a profundidad | Entrevista a C. Amézaga (autora del modelo utilizado) | |



ANEXO N: Modelo de Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D (2013)

Tabla N1: Modelo de Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D (2013)

| Tipo de variables | Variable | Unidad de análisis |
|------------------------------|--|---|
| CONFIANZA | | |
| Económicas | Beneficios tangibles (ganancias) para los asociados por el hecho de pertenecer a la organización | Retribuciones económicas u otros insumos adicionales al ser socio de la organización |
| Socioculturales | Valores y principios comunes en los asociados | Identificación de valores que perciban de la organización, así como de sus compañeros |
| | Conocimiento mutuo entre los asociados | Actividades que realice la organización para fomentar el conocimiento entre todos |
| | Existencia interna de una cultura emprendedora (no asistencialista) | Actividades que fomenten el emprendimiento por parte de los socios o la parte administrativa de la organización |
| Productivo tecnológicas | Experiencia de los asociados en la actividad agroproductiva que promueve la organización | Actividades agroproductivas que realiza la organización para sus socios. |
| | Homogeneidad entre los asociados en cuanto a productividad, calidad de los productos e infraestructura | Actividades que aseguren la calidad de lo producido y que fomente la organización para que los socios sean más productivos |
| Organizacionales | Existencia y cumplimiento de reglamento interno | Identificación y cumplimiento del reglamento interno o normas establecidas por la organización |
| | Trabajo en equipo al interior de la organización | Actividades que promuevan el trabajo en equipo. |
| LIDERAZGO | | |
| Capacidades generales | Presencia de valores asociativos, de transparencia, participación, compromiso, equidad, otros, en el líder (o los líderes) | Identificación de los socios de valores que transmita la organización y/o líder. Identificación del líder o líderes en la organización |
| Capacidades de comunicación | Capacidades de comunicación interna del (los) líder(es) y comunicación externa con la comunidad | Identificación de los líderes acerca de sus capacidades de comunicación interna y externa |
| Capacidades organizacionales | Capacidades del (los) líder(es) para llevar adelante actividades colectivas | Actividades que realizan los líderes para fomentar actividades colectivas |
| | Capacidades del (los) líder(es) para establecer alianzas interinstitucionales | Actividades de los líderes para establecer alianzas institucionales |
| | Reconocimiento y credibilidad del (los) líder(es) en su comunidad y en el entorno institucional | Actividades que fomenten la credibilidad del líder frente a la comunidad |

| COMUNICACIÓN | | |
|------------------|---|--|
| Estratégicas | La organización se ha trazado objetivos comunicacionales que identifican claramente los mensajes clave que se deben transmitir internamente | Actividades que contribuyan a que todos los socios reciban una información clara y oportuna. |
| Cognitivas | Conocimiento de los asociados de los procedimientos internos establecidos (reglamento) | Actividades para que los socios identifiquen los reglamentos o normas que maneja la organización |
| | Conocimiento de los asociados de los objetivos y metas trazados en la organización | Actividades para que los socios identifiquen los objetivos y metas trazados en la organización |
| | Conocimiento de los asociados de los precios a los que se compran insumos y a los que se venden los productos | Actividades que permitan que los socios conozcan sobre los precios de los insumos y venta al mercado exterior |
| | Conocimiento de los asociados de los resultados económicos anuales de la organización y de las auditorías | Actividades que fomente la organización para que los socios conozcan los resultados económicos y puedan comprenderlo |
| PARTICIPACIÓN | | |
| Organizacionales | Revisión periódica por parte de los asociados de la visión y misión organizativas | Identificación de una revisión constante de la visión y misión por parte de los socios |
| | Participación de los asociados en la planificación organizativa | Actividades que permitan que los socios participen en la planificación de actividades de la organización |
| | Participación de los asociados en actividades de capacitación, pasantías o asesorías técnicas que promueve la organización | Identificación de la participación de los socios en capacitaciones, talleres y asesorías |
| | Participación de los asociados en actividades sociales, recreativas o culturales que realiza la organización | Identificación de la participación de los socios en actividades socioculturales de la organización |
| Inclusivas | Valoración en la organización de la participación de las mujeres | Actividades que promuevan la participación de mujeres en la organización |
| | Valoración en la organización de la participación de los jóvenes | Actividades que promuevan la participación de jóvenes en la organización |
| Instrumentales | Mecanismos de participación establecidos | Identificación de mecanismos que permitan la participación de los socios |
| COMPROMISO | | |
| Actitudinales | Respeto de los asociados para con los valores institucionales | Identificación de un conocimiento y respeto por los valores de la organización |
| | Disposición de los asociados a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en las actividades promovidas por la organización | Identificación de un deseo de seguir siendo parte de la organización |

| | | |
|--|---|---|
| | Las acciones de los asociados concuerdan con los objetivos y metas trazados colectivamente en la organización | Identificación de acciones de los socios que estén alineados con los objetivos de la organización |
|--|---|---|

Fuente: Amézaga, C., et al. (2013)



ANEXO O: Formato de consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es brindarle a usted una clara explicación de la investigación, desde su rol en ella como participante.

La presente investigación es conducida por Brian David Carcausto Huayta, identificado con DNI 70672939 y código PUCP 20151891 y Viviana López Véliz, identificada con DNI 72172481 y código PUCP 20151574, alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Esta investigación cuenta con la asesoría y supervisión de Hugo Wiener Fresco. Así mismo, el propósito de este trabajo es estudiar la gestión de la relación que mantiene la Cooperativa Agronorte con sus socios proveedores del sector banano orgánico, en Sullana, Piura

Para ello, el objetivo de contar con su participación es para realizar el levantamiento de información, la cual será recogida de manera confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Una vez concluido el estudio, la investigación formará parte del repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la cual alberga los trabajos de investigación, las tesis, materiales digitalizados, entre otros.

Cabe resaltar que lo que conversemos durante esta sesión se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer las preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. De igual manera, si algunas preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, usted tiene el derecho de hacérselo saber al investigador y/o no responderlas.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

Yo [nombre de la persona], [cargo], con DNI [número de DNI] autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación y que se haga mención de mi nombre.

ANEXO P: Testimonios de los entrevistados respecto al principio de liderazgo

Tabla P1: Testimonios de los entrevistados respecto a las cualidades observa en el líder o líderes de la cooperativa Agronorte

| | |
|--|--|
| <p>“Bueno en la cooperativa, todos, sí porque todos somos unidos todos se comparten las ideas. Cada vez que hemos tenido reuniones en oficina, siempre hemos llegado a buenos acuerdos. Sobre todo, la cualidad que más tienen es la confianza” (M. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Mayormente al presidente [...] Insistente, perseverante. Es una buena cualidad de él, que por más que nos dijeron a nosotros que nos iban a descontar las cajas que habían llegado a destino mal, él estuvo allí. ‘Que no, que no hay forma, no pueden perjudicar al productor. De repente fue en el tiempo de cosecha, no del mismo productor’. Siempre velando por sus productores” (J. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).</p> |
| <p>“Aquí al gerente. Él es bueno, conoce pues, viaja a otros países, tiene conocimientos y él va viendo. Algo que está mal él mismo se va allá y ve las cosas cómo es. Sí nos apoya bastante en ese sentido, conoce pues bastante” (S. Jiménez, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).</p> | <p>“José Lecarnaqué, pues que es el líder de todos nosotros [...] Lo bueno de él es que nos enseña a valorar todo lo que tenemos, o sea el trabajo, todo lo que queremos y nos escucha y nos aconseja” (F. Urbina, comunicación personal, 2020)</p> |

Tabla P2: Testimonios de los entrevistados respecto a las actividades colectivas de la organización

| | |
|--|--|
| <p>“Para el día del trabajo hacen un almuerzo, luego su tarde deportiva. Es acá en Huangalá, o sino en Tangará. Depende, ya se ponen de acuerdo. Luego para navidad, como te digo, a los productores les hacen llegar sus canastas, a los trabajadores y tengo entendido que directivos y administrativos, su cena” (J. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).</p> | <p>“El primero, día del trabajador, se organiza un compartir entre todos los socios, trabajadores, cuadrillas, los dirigentes, todos. En el aniversario de la cooperativa también se hace y Navidad” (A. Ramón, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).</p> |
|--|--|

ANEXO Q: Testimonios de los entrevistados sobre el principio de participación

Tabla Q1: Testimonios de los entrevistados sobre la participación en talleres y capacitaciones

| | | |
|---|---|--|
| <p>“Tienen que participar todos en todas las capacitaciones que se den en la cooperativa porque luego de la capacitación se realizará una evaluación [...] Si hay casos donde algún productor se embriagó en alguna celebración, para eso se va a campo y se le da la capacitación en su casa porque si el auditor lo evalúa y no responde deja una inconformidad” (E. Lecarnaqué, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Este año no han recibido ningún taller, el año pasado sí...Charla de primeros auxilios, qué hacer cuando hay un corte, ya que trabajan con objetos cortopunzantes. Hubo una charla de producción, nos decía como mejorar nuestra calidad de banano para tener mejor rendimiento, mejor producción” (M. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Como te digo, más o menos dan sobre lo que es el cuidado de lo que es el fruto y el alimento de la planta, el abono, el tipo de abono, cuando encontramos una mancha roja qué tipo de abono que sea orgánico, porque es orgánico, mayormente nos dan ese tipo de charlas” (J. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).</p> |
| <p>“Sí dan capacitaciones técnicas, más o menos 3 al año [...] Yo creo que está bien así, porque el tema es que a veces no participan los productores, porque están ocupados haciendo alguna otra actividad” (F. Urbina, 17 de diciembre, 2020).</p> | <p>Considera que la cooperativa sí le brindó de mayor conocimiento “Aquí en cuestión de siembra, a mejorar la plantación, buscar mejores semillas... cómo se podía sembrar mejor, cómo se podía hacer nutrir mejor la plantación” (S. Jiménez, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Sí nos da capacitaciones en el manejo del cultivo y nos enseña. La misma cooperativa trae gente que brinde estas capacitaciones” (A. Ramón, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).</p> |

Tabla Q2: Testimonios de los entrevistados sobre la participación de mujeres

| | | |
|--|---|---|
| <p>“Mujeres sí se ven algunas en cuadrillas. Cuando el productor tiene problemas con la escama, Agronorte les da trabajo a las mujeres. Para combatir la escama se necesita una escobilla. Agronorte compra escobillas, las ata a unas varitas y las mujeres limpian las plantas con eso. También se encargan a veces de la cosecha, de poner stickers al final del empaçado. Eso hacen las mujeres” (A. Ramón, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).</p> | <p>“Las trabajadoras de cuadrilla, ellas se encargan de pegar etiquetas, de poner un parafilm, una cinta arriba de la corona del banano, bueno trabajos leves, colocar etiquetas, eso” (M. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).</p> | <p>“(Sobre las cuadrillas) La mayoría de las mujeres que están allí es para el pegado de etiqueta, porque la fruta lleva una etiqueta. Las chicas mayormente hacen eso. Los varones vienen jalando la racima de la plantación, ya sea por cable vía o a hombro” (J. Arcela, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020)</p> |
|--|---|---|