

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO A TRAVÉS DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO
INCLUSIVO: CASO DOLE BANANOS ORGÁNICOS EN
SULLANA-PIURA EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL
2007 Y 2015**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentada por:**

LÓPEZ TACCA, Diana Carolina 20102076

PÉREZ ALBELA CARRANZA, Ruth Elizabeth 20078095

Asesorada por: Mgtr. Julio Gamero Requena

Lima, 03 de octubre del 2016

[La tesis]

**GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN
DE UN MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO: CASO DOLE BANANOS ORGÁNICOS
EN SULLANA-PIURA EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 2007 Y 2015**

ha sido aprobada

Presidente del Jurado

Mgtr. Martín Beaumont

Asesor de tesis

Mgtr. Julio Gamero Requena

Tercer Jurado

Dr. Alejandro Afuso Higa

Agradezco a Dios, por darme la posibilidad de estudiar en una de las mejores universidades del país; a mis padres, Yolanda y Hermenegildo, por su preocupación y seguimiento en mi educación; a mi abuela Benita, por sus sabios consejos; a mi asesor, Julio Gamero, por su confianza y apoyo en el proceso de esta investigación; y, finalmente, a todas las personas y amigos que aportaron para que este proyecto se lleve a cabo.

Diana López

Agradezco a Dios, por darme la vida, por guiarme, por brindarme la posibilidad de estudiar, por darme la fuerza para no rendirme. A mis padres, por ayudarme en todos momentos de mi vida, por darme siempre su apoyo incondicional. A mi novio, por alentarme, por ser mi soporte para seguir adelante. A mi asesor, Julio Gamero, por su apoyo y confianza para llevar adelante la investigación. A mi familia, por estar pendiente de mí y por acompañarme siempre; y finalmente, a todas las personas y amigos que colaboraron para que este proyecto se concrete de manera satisfactoria.

Ruth Pérez Albela



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problemática	3
2. Preguntas de investigación.....	4
3. Objetivos de investigación.....	5
4. Hipótesis de investigación	5
5. Justificación	5
6. Viabilidad del proyecto	6
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO	8
1. Definiciones de Negocio Inclusivo	8
2. La implementación de los Negocios Inclusivos.....	11
3. Tipos de Negocios Inclusivos	12
3.1. Negocios inclusivos con consumidores	12
3.2. Negocios Inclusivos con distribuidores	12
3.3. Negocios Inclusivos con el apoyo de plataformas.....	12
3.4. Negocios Inclusivos con proveedores.....	13
4. Cadena de valor de un Negocio Inclusivo	14
5. Beneficios de los Negocios Inclusivos	14
6. Evaluación de impacto socioeconómico de los Negocios Inclusivos.....	15
7. Restricciones y desafíos de los Negocios Inclusivos.....	19
8. Otras definiciones relacionadas al Negocio Inclusivo.....	20
8.1. Capital Social	20
8.2. Asociatividad	22
8.3. Empoderamiento	23
8.4. Valor Económico.....	23
8.5. Valor Social.....	24
8.6. Valor compartido.....	26
CAPÍTULO 3: DOLE Y SU MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO.....	29
1. Economía del banano orgánico y el mercado internacional	29
2. Contexto geográfico del caso de estudio	31
3. Cadena de valor del Banano orgánico	36
4. La empresa Dole Perú como caso de estudio.....	38

5. Beneficios de la implementación de Negocio Inclusivo.....	41
6. Otros casos de éxito de Negocio Inclusivo con proveedores.....	42
CAPÍTULO 4: APROXIMACIÓN METODOLÓGICA.....	44
1. Metodología y estrategia.....	44
2. Alcance de la investigación.....	45
4. Selección y justificación de la Muestra.....	46
5. Técnicas de recolección.....	48
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES SOCIALES.....	50
1. Educación.....	50
2. Vivienda y acceso a servicios básicos:.....	52
3. Empoderamiento:.....	58
4. Salud.....	59
5. Ingresos de los productores.....	62
6. Acceso al crédito.....	67
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES ECONÓMICAS.....	69
CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO.....	73
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	78
REFERENCIAS.....	80
ANEXO A: Descripción de la Cadena de Valor del banano orgánico.....	85
ANEXO B: Flujograma del proceso.....	87
ANEXO C: Línea de tiempo de la implementación del modelo de negocio inclusivo de Dole.....	91
ANEXO D: Matriz de Consistencia.....	92
ANEXO E: Guía de entrevistas.....	94
ANEXO F: Plantilla de encuestas.....	97
ANEXO G: Entrevista al Gerente General de Dole (EG).....	99
ANEXO H: Entrevista al exgerente de Proyectos de Dole Perú (CE).....	104
ANEXO I: Entrevista a un productor del margen izquierdo (CF).....	110
ANEXO J: Entrevista a la directora de Gestión de Procesos de Producción de la Cooperativa Huangalá.....	111
ANEXO K: Entrevista al supervisor de producción de Dole (PC).....	115
ANEXO L: Entrevista al presidente de la Cooperativa Huangalá (JMP).....	117

ANEXO M: Entrevista al presidente de la Cooperativa de Huaquirirá (APJ).....	119
ANEXO N: Entrevista al presidente de la Cooperativa San Vicente (JRZ).....	122
ANEXO O: Entrevista al presidente de la Cooperativa de Pueblo Nuevo (STPP).....	124
ANEXO P: La Cadena de Resultados de las variables sociales	127
ANEXO Q: Fotos de Dole y las cooperativas	129



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de Negocio Inclusivo	10
Tabla 2: Beneficios de los Negocios Inclusivos	15
Tabla 3: Definiciones de valor económico desde la perspectiva de la organización.....	24
Tabla 4: Ranking de indicadores sociales de los distritos de la Provincia de Sullana.....	33
Tabla 5: Tipos de Certificaciones	35
Tabla 6: Actividades según eslabones de la cadena	36
Tabla 7: Características de las cooperativas del margen izquierdo.....	47
Tabla 8: Entrevistas realizadas	48
Tabla 9: Indicador de Necesidades básicas insatisfechas (NBI) de Sullana	53
Tabla 10: Resultados con la Fundación Dale	61
Tabla 11: Total histórico acciones en salud – Fundación Dale.....	62
Tabla 12: Análisis económico de la empresa	70
Tabla 13: Exportaciones de las cooperativas en USD (miles).....	70
Tabla 14: Crecimiento promedio Cooperativas –Dole.....	71
Tabla 15: Análisis económico del productor	71
Tabla 16: Principales costos en que incurre el Productor.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: La base de la pirámide en Perú	9
Figura 2: Proceso de implementación de los negocios inclusivos	11
Figura 3: Negocios inclusivos con proveedores	13
Figura 4: Cadena de valor de un Negocio Inclusivo	14
Figura 5: Cadena de resultados en materia de impactos socioeconómicos	16
Figura 6: Ejemplo de aplicación de métricas a lo largo de la cadena de resultados.....	17
Figura 7: Términos y definiciones	18
Figura 8: Definición del valor social.....	25
Figura 9: Lucro e impacto social en los Negocios Inclusivos	26
Figura 10: Niveles de generación de Valor Compartido	28
Figura 11: Evolución total de las Agro exportaciones Peruanas al Mundo.....	30
Figura 12: Perú, Exportaciones de Banano Fresco Cavendish	30
Figura 13: Participación mundial del banano	31
Figura 14: Mapa de Piura.....	32
Figura 15: Actores involucrados en los eslabones de producción, empaque y comercialización.	37
Figura 16: Organización de las asociaciones.....	41
Figura 17: Cadena de intervenciones y resultados de Negocio Inclusivo entre Dole y los productores de banano orgánico del Valle de Chira	42
Figura 18: Criterios para la elección de la muestra homogénea	47
Figura 19: Nivel de estudios alcanzado.....	51
Figura 20: Grado de instrucción de los productores	51
Figura 21: Propiedad de la vivienda	53
Figura 22: Material de construcción en las paredes de las viviendas	54
Figura 23: Material de construcción en los pisos de las viviendas	55
Figura 24: Material de construcción en los techos de las viviendas	55
Figura 25: Alumbrado eléctrico por red pública.....	56
Figura 26: Abastecimiento de agua.....	57
Figura 27: Conexión de los servicios higiénicos	57
Figura 28: Acceso de seguro de salud de los pobladores de Piura.....	59
Figura 29: Acceso a seguro de salud de los productores.....	60
Figura 30: Rango promedio de ingresos mensuales de los productores.....	63

Figura 31: Actividad que realiza productor agropecuario para conseguir otros ingresos (miles)	64
Figura 32: Productores agropecuarios individuales, si la actividad agropecuaria le produce o no suficientes ingresos para atender sus gastos, según tamaño de las unidades agropecuarias	65
Figura 33: Ingresos vs Ingresos suficientes para gastos del hogar	66
Figura 34: Ingresos vs Mejora de calidad de vida	66
Figura 35: Gestión de crédito agropecuario, según tamaño de las unidades agropecuarias	67
Figura 36: Posesión de tarjeta de crédito o débito	67
Figura 37: Solicitud de crédito	68
Figura 38: Círculo virtuoso	75
Figura 39: Dinámica de retroalimentación	76



RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio plantea la necesidad de conocer la dinámica entre el valor social y el valor económico obtenido como consecuencia de la implementación de un negocio inclusivo y, a la vez, analizar si esto conlleva a la generación de valor compartido. Bajo estos conceptos, la presente investigación toma por estudio de caso a una empresa del sector agrícola, la cual implementó una nueva estrategia de negocio mediante la participación de la población de escasos recursos económicos como proveedores directos dentro de la cadena de valor.

Este modelo de negocio inclusivo fue una oportunidad de mejora tanto para la empresa como para los productores; ya que, por el lado de estos últimos, les permitió fortalecer sus capacidades, acceder al mercado internacional y elevar su calidad de vida. De igual forma, la empresa pudo asegurar su abastecimiento, aminorar costos logísticos, costos de transacción y fortalecer su cadena de valor.

Estos cambios se reflejaron a través del análisis las variables sociales como educación, condiciones de la vivienda, acceso a servicios básicos, empoderamiento, salud, mejora en los ingresos y acceso al sistema financiero. En la misma línea, luego de analizar las variables económicas, la empresa percibió un impacto económico favorable a través de un incremento de su rentabilidad.

Finalmente, luego de los resultados de las variables mencionadas se percibió que existe una dinámica en la que interactúan y se retroalimentan el valor social y el valor económico generándose un círculo virtuoso que confluye en beneficios para los actores involucrados; es decir, valor compartido.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar si la implementación de un negocio inclusivo conduce a la generación de valor compartido. Para ello, se estudia el caso de la empresa Dole Perú en Sullana-Piura durante el período comprendido entre 2007 hasta el 2015, la cual, en sus inicios, involucró dentro de sus cadenas de valor a 750 pequeños productores de banano orgánico, del Valle del Chira, articulados al mercado de exportación.

De esta manera, surge la pregunta principal: ¿Cómo a través de un Negocio Inclusivo se genera valor compartido? Y a raíz de este cuestionamiento nace la siguiente ecuación: $VE + VS = VC$; donde VE: Valor económico, VS: Valor social y VC: Valor compartido. La ecuación planteada intenta representar la interacción que mantienen tanto el valor económico como el valor social para que juntos devenguen en la creación de valor compartido.

Posteriormente, para el desarrollo de la investigación, se plantean siete capítulos que se detallan de la siguiente manera:

El primer capítulo introduce la problemática, las preguntas y objetivos de investigación, la hipótesis, la justificación y la viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo consta del marco teórico, el cual comprende los conceptos de los negocios inclusivos y otras definiciones como capital social, asociatividad, empoderamiento, creación de valor, valor económico, valor social y valor compartido.

El tercer capítulo describe el caso en estudio, el contexto en el que se desarrolla el Negocio Inclusivo, la interacción con los actores involucrados, los beneficios y dificultades del proyecto, y otros casos de éxito.

El cuarto capítulo comprende una metodología mixta empleada para el análisis del caso, el alcance de la investigación, la justificación de la muestra, las técnicas de recolección usadas para el levantamiento de la información, y finalmente las limitaciones del trabajo de campo.

El quinto capítulo muestra los resultados de valor social que se generaron en los productores y sus familias luego de la implementación del Negocio Inclusivo, respecto a la etapa previa del negocio. Para ello, se analiza las siguientes variables sociales: educación, vivienda y acceso a servicios básicos, empoderamiento, salud, ingresos de los productores y acceso al crédito.

El sexto capítulo muestra los resultados de valor económico para la empresa Dole que se generaron luego de la implementación del Negocio Inclusivo respecto a la etapa previa del negocio. Las variables económicas analizadas son las siguientes: ingresos de exportación, costos de producción, utilidad neta y rentabilidad.

Finalmente, el capítulo siete analiza la dinámica entre el valor social y valor económico, y cómo ésta conlleva a la generación del valor compartido mediante el estudio de las variables sociales y económicas revisadas anteriormente.

Es importante mencionar que para el desarrollo de cada capítulo se han trazado diferentes objetivos e hipótesis, de acuerdo a la metodología empleada y herramientas de investigación.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problemática

Latinoamérica ha experimentado varios modelos de desarrollo, los cuales no se han enfocado en la satisfacción de las necesidades humanas, sino en resolver problemas de acumulación de capital. La atención de las necesidades humanas ha sido subordinada al sistema económico, del mismo modo el tema ambiental (Cálix, 2016, p. 22).

En la actualidad, muchas organizaciones todavía actúan bajo un modelo de desarrollo neoliberal, el cual afronta una crisis que cuestiona el seguir otorgando primacía a los intereses de capital por encima de las necesidades de las condiciones de vida y trabajo de la población (Márquez, 2010, p. 2). Sin embargo, el modelo tradicional centrado en la maximización de ganancia, va en declive pues sólo ha conseguido empeorar la situación de pobreza y desigualdad en muchos países. A raíz de ello y ante la ausencia del Estado en las comunidades más pobres, las compañías inversoras han sido vistas como una esperanza en reemplazo del Estado y a la vez como causa principal de los problemas sociales, ambientales y económicos. Según Porter y Kramer (2011), gran parte del problema se halla en las mismas empresas, las cuales siguen entrampadas en un enfoque antiguo de la creación de valor, el cual se basa en optimizar el desempeño financiero de corto plazo dentro de una burbuja mientras pasan por alto necesidades más importantes que determinan su éxito en el largo plazo.

Es decir, las empresas aun consideran los temas sociales como marginales y no como parte de su “core” de negocios, asimismo, “casi nunca han abordado los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor y se han limitado a tratarlos como temas periféricos, esto ha opacado las conexiones entre las preocupaciones económicas y sociales” (Porter & Kramer, 2011, p. 36).

A raíz de ello, las compañías están desarrollando y empleando muchas estrategias y enfoques para aprovechar las fuerzas del mercado en respuesta a necesidades de problemas sociales y ambientales. Las diferencias entre estos enfoques se centran en quién toma el papel central, las estrategias y los intereses detrás de su participación, y los resultados concretos buscados por la empresa (Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN], Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo [SNV] y Fundación Ford, 2015, p. 34).

Uno de estos enfoques es la Responsabilidad Social Corporativa [RSC], la cual surgió como una prioridad para los líderes de las empresas en todo el mundo; sin embargo, estos esfuerzos no han sido tan productivos, el resultado ha sido una serie de actividades y programas de RSC filantrópicas, descoordinadas de la estrategia de la empresa que no tienen un impacto social significativo ni fortalecen la competitividad en el largo plazo. Esto ha hecho que los

negocios y la sociedad en vez de unirse se enfrenten. Los enfoques predominantes de RSC están tan fragmentados y desconectados de la estrategia del negocio que han hecho que se pierda una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva (Díaz & Castaño, 2013).

La estrategia de las empresas debe ir más allá de las mejores prácticas: “asumir un liderazgo para volver a unir los negocios con la sociedad” (Díaz & Castaño, 2013, p. 86). De esta manera, se debe plantear valor económico que involucren a la sociedad en un plan de innovación y crecimiento productivo.

Esta nueva visión de concebir y gerenciar los negocios que enfatiza la dimensión social de la estrategia corporativa, sólo podrá lograrse si las corporaciones trascienden el enfoque clásico de hacer negocios para responder ante la sociedad de la que forman parte [...], y así lograr la coincidencia entre la creación de beneficios económicos compatibles con el beneficio social que necesitan las comunidades para su crecimiento (Albano et al., 2012).

A medida que estos modelos tradicionales de crecimiento y desarrollo han ido fracasando, surgió la idea de apostar por un crecimiento inclusivo que logre el equilibrio entre el desarrollo a nivel macro y micro, que integre todos los sectores de la población y genere así valor agregado y sostenibilidad a largo plazo. Prueba de ello, es que han surgido nuevos modelos de negocio que incorporan al segmento de la población de bajos ingresos en su cadena de valor. Ishikawa y Strandberg (2009) señalan que esas iniciativas pueden no solamente contribuir a la reducción de la pobreza, sino también ayudan a generar mayores oportunidades e ingresos. Asimismo, desarrollar iniciativas con estas comunidades constituye una inmensa oportunidad para dotar de mayor eficiencia, sostenibilidad e innovación a los modelos de negocios, generando también oportunidades para el sector privado.

A través de la historia, el rol que han cumplido las empresas ha sido dado por su propia naturaleza: generar empleo, pagar impuestos y hacer contribuciones voluntarias y esporádicas a los más necesitados; es decir, ejercer la filantropía. Este esquema desde finales del siglo XX mostró su agotamiento e ineficiencia, por lo cual la empresa privada viene transformando su propio rol social basada en las reflexiones y lecciones de la historia (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible [CECODES], 2010).

Por lo anteriormente mencionado, esta investigación tiene como finalidad conocer el Modelo de Negocios Inclusivos, el cual se desarrollará en los siguientes capítulos.

2. Preguntas de investigación

En este marco, la presente investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo a través de la implementación de un Negocio Inclusivo se genera valor compartido?

Adicionalmente, se formularon las siguientes preguntas de investigación específicas:

PE 1: ¿Cuál ha sido el impacto social generado en la calidad de vida de los productores y sus familias después de la implementación del Negocio Inclusivo?

PE 2: ¿Cuál ha sido el impacto económico generado en Dole y en los productores de banano orgánico después de la implementación del Negocio Inclusivo?

PE 3: ¿Cómo ha sido la dinámica generada entre el valor social y el valor económico luego de la implementación del Negocio Inclusivo?

3. Objetivos de investigación

El objetivo general de la investigación es analizar si a través de la implementación de un Negocio Inclusivo se puede generar valor compartido, tomando como caso de estudio a Dole Perú en el período comprendido entre 2007 al 2015.

Asimismo, la investigación tiene tres objetivos específicos:

OE1: Identificar el impacto social en la calidad de vida de los productores y sus familias después de la implementación del Negocio Inclusivo.

OE2: Identificar el impacto económico de Dole y los productores de banano orgánico después de la implementación del Negocio Inclusivo.

OE3: Analizar si la dinámica generada de valor social y valor económico deviene en valor compartido.

4. Hipótesis de investigación

H. General: La implementación de un Negocio Inclusivo conduce a la generación de valor compartido.

HE1: A partir del Negocio Inclusivo los productores y sus familias han tenido un impacto social positivo en su calidad de vida.

HE2: A partir del Negocio Inclusivo la empresa Dole y los productores de banano orgánico han experimentado un impacto económico positivo.

HE3: La dinámica que existe entre el valor social y el valor económico se muestra a través de un círculo virtuoso, el cual deviene en valor compartido.

5. Justificación

La justificación de esta investigación concentra su atención en mostrar a los Negocios Inclusivos como una reciente iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo de generar

rentabilidad, incorpora a ciudadanos de bajos ingresos dentro de la cadena de valor, generando beneficios tanto a la empresa como a la comunidad elegida.

Muchas empresas en todo el mundo siguen sin conocer las oportunidades de mejora que brinda el Negocio Inclusivo, a través de la generación de valor económico y social, lo cual limita su base de acción y priva a la sociedad de innovaciones necesarias para el beneficio mutuo. Al respecto, Porter y Kramer (2006) refieren lo siguiente:

Los líderes de negocios y de la sociedad civil se han enfocado demasiado en sus fricciones y no lo suficiente en sus puntos de convergencia. La mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido. Es decir, alternativas escogidas deben beneficiar a ambos lados. Si una empresa o una sociedad sigue políticas que benefician a un solo lado a expensas del otro, se encontrará en una senda peligrosa. La ganancia temporal de una socavará la prosperidad a largo plazo de ambas (p. 7).

Tal como se plantea, existen nuevas estrategias de gestión en el contexto de la Base de la Pirámide [BdP] que pueden llegar a crear valor compartido para la comunidad y para la empresa (Ishikawa & Strandberg, 2009). Partiendo de lo anterior, se ha elegido como caso de estudio a la implementación del modelo de Negocio Inclusivo de la empresa Dole, la cual trabaja junto con los productores de banano orgánico del Valle de Chira en Sullana, Piura. Esta empresa, por ejemplo, ha encontrado interesante este modelo de negocio para mejorar su rentabilidad, reducir riesgos de abastecimiento, entre otros beneficios (SNV, 2008).

El aporte a la gestión a través de esta investigación es dar a conocer que existen otros modelos de gestión fuera del enfoque tradicional, mencionado anteriormente, los cuales generan impactos positivos e implica una dinámica en la cual participan tanto el valor social como el valor económico en una relación de trabajo conjunto, dependencia y retroalimentación. Asimismo, se pretende dejar un referente de éxito que pueda incentivar e impulsar a otras empresas a adoptar este nuevo enfoque beneficioso para todas las partes.

6. Viabilidad del proyecto

La investigación es viable puesto se dispone de los recursos necesarios para su realización. Se tiene el permiso y respaldo de la empresa Dole para tomar su caso como estudio de investigación. Asimismo, se cuenta con acceso a información pertinente que ha sido proporcionada por la empresa y otros elementos electrónicos con información relevante para el estudio.

En primer lugar, se dispone de recursos materiales, como, por ejemplo, información de fuentes secundarias como las instituciones del Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], el Informe de SNV - World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], CECODE, Fundación Avina, etc; y artículos de autores reconocidos como Porter y Kramer, y Phrahalad, información electrónica confiable con documentos que ayudarán a sustentar la investigación.

En segundo lugar, se cuenta con los recursos económicos para realizar la investigación, pues se plantea viajar dos (02) veces para realizar el trabajo de campo en Sullana-Piura, donde se encuentra ubicada la empresa.

Finalmente, se dispone de tiempo necesario para llevar a cabo la investigación, el cual comprende el año 2016, tiempo suficiente para recopilar información para la investigación, el proceso de sistematización de la información obtenida en el trabajo de campo y el análisis de los resultados obtenidos.



CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO

El segundo capítulo tiene por objetivo hacer una revisión teórica de los principales conceptos que atañe el tema de investigación y que serán utilizados en los próximos apartados. De esta manera, se pretende dar a conocer los términos que giran en torno a dos grandes componentes: el Negocio Inclusivo y el valor compartido.

Para el primer componente, se conocerán primero sus características y tipología; segundo, la cadena de valor y sus beneficios; tercero, el proceso de implementación y evaluación de impacto socioeconómico y finalmente, las restricciones y desafíos que enfrentan.

Para el segundo componente, se conocerá primero otros términos que guardan relación con el de negocio inclusivo como capital social, asociatividad, empoderamiento, creación de valor, valor económico y valor social; finalmente, con ello, se contextualizará y definirá al valor compartido.

1. Definiciones de Negocio Inclusivo

Durante las últimas décadas se ha venido desarrollando un enfoque distinto por parte de las empresas privadas acerca de la mayor relevancia del valor social y ambiental, como resultado de sus actividades. Por ello, gracias a este cambio de enfoque, muchas de ellas han optado por integrar o adicionar actividades que repercutan de manera positiva en sus stakeholders.

En ese sentido, surge el Negocio Inclusivo como una iniciativa viable para hacer frente a las nuevas demandas. Antes de conocer este concepto, se debe conocer el de la BdP, ya que cuando se habla de Negocio Inclusivo se hace alusión a nuevas iniciativas empresariales que incorporan al segmento de la BdP en su cadena de valor.

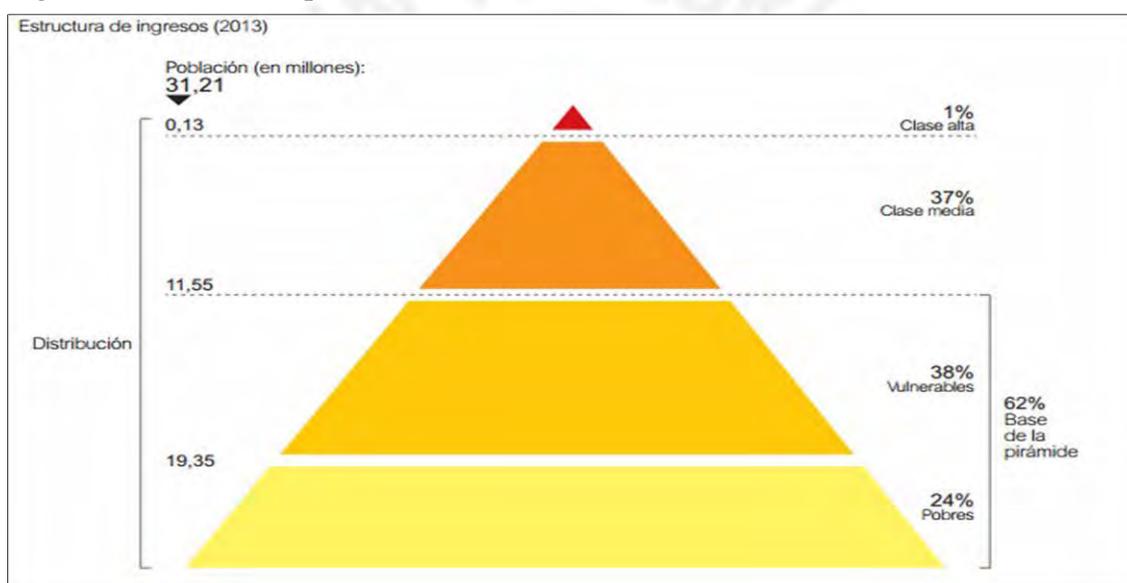
El concepto de BdP se refiere al segmento demográfico compuesto por más de 4.000 millones de personas que perciben un ingreso inferior a \$ 3.260 por día. Dicho esto, existe una nueva visión centrada en la BdP: dos tercios de la humanidad se encuentran excluidos de la economía del mercado y viven en situación de pobreza, teniendo en cuenta la paridad del poder adquisitivo (Rodríguez, Sabria & Sánchez, 2008).

Este concepto fue propuesto en sus inicios por Prahalad y Hart (2002) en “The fortune and the Bottom of the Pyramid” en el que plantean una manera de pensar distinta con respecto a la Bpd: dejar de ver a los pobres como víctimas y reconocerlos como emprendedores persistentes y creativos, como consumidores conscientes del valor a modo de una fuente de innovación.

Asimismo, se considera una propuesta novedosa a partir de una solución compartida por diferentes sectores como empresas privadas, agencias del desarrollo y ayuda humanitaria, consumidores y empresarios de la Bpd, empresarios de organizaciones de la sociedad civil y el gobierno local. En suma, según lo establecido por C.K, el sector privado debe apoyarse en la Bdp a través del desarrollo de estrategias empresariales innovadoras en productos, servicios, distribución y comercialización, a fin de que estas sean escalables, transferibles y sostenibles.

En el Perú, más de 19 millones de peruanos forman parte de este segmento y representan un mercado de US\$43 mil millones anuales. Es decir, este mercado representa el 62% de la población y gasta anualmente 33% más que en el 2000 (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2015). La siguiente figura nos muestra la estructura de ingresos de la Bdp de Perú.

Figura 1: La base de la pirámide en Perú



Fuente: BID (2015).

En adición a lo mencionado anteriormente y siendo los Negocios Inclusivos una materia relativamente nueva e innovadora, su definición nos invita a revisar la perspectiva de algunos autores para finalmente formular, a través de esta investigación, un concepto propio y sus respectivas características (ver Tabla 1).

Tabla 1: Definiciones de Negocio Inclusivo

Referencia bibliográfica	Concepto
Fundación AVINA	Los Negocios Inclusivos son iniciativas económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos de mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos al permitir su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, como agentes que agregan valor a bienes o servicios, o como vendedores/distribuidores de bienes o servicios, y/o también al permitir su acceso a productos o servicios que les permita entrar en un círculo virtuoso de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica (AVINA, 2010, p. 3).
SNV	Los Negocios Inclusivos son una iniciativa empresarial económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable, que vincula a los productores, distribuidores y consumidores de bajos ingresos en la cadena de valor de una empresa "ancla", creando beneficios mutuos para ambos (SNV, 2010, p. 13).
IESE Business School	Define a los Negocios Inclusivos como una iniciativa del sector privado basada en un modelo de negocio que crea valor para las comunidades de bajos ingresos y para la empresa (Ishikawa & Strandberg, 2009, p. 8).
Harvard Business Review	Los Negocios Inclusivos se enfocan en las actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que estos logren capturar valor para sí mismos, y permitan mejorar sus condiciones de vida (Marquez, Reficco & Berger, 2009, p. 29).
PNUD, 2012, Oscar Licandro	Los Negocios Inclusivos abarcan una amplia variedad de emprendimientos protagonizados por personas de la BdP social, mediante los cuales se logra efectivamente su inclusión económica y social (Licandro, 2012, p. 7).
Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)	Los Negocios Inclusivos son oportunidades de negocios con la BdP que desarrollan impacto de valor social y económico. La iniciativa debía ser importante para la organización, de preferencia dentro de su actividad principal (aunque la iniciativa con BdP representa solo una pequeña parte de ella). Así también, esta iniciativa debía generar valor económico y valor social (SEKN, 2010, p. 6).
WBCSD	Los Negocios Inclusivos hacen referencia a las soluciones de negocio que amplían, de manera comercialmente viable, el acceso al autosustento y a bienes y servicios en las comunidades de bajos ingresos. Los Negocios Inclusivos pueden crear oportunidades de empleo y de autoempleo para la BdP, sea en forma directa o a través de las cadenas de valor de las empresas, que brindan a los interesados la opción de trabajar en calidad de proveedores, distribuidores o minoristas (WBCSD, 2013a, p. 6).

A partir de las definiciones conceptuales de los autores citados en párrafos anteriores, se definirá el concepto de Negocio Inclusivo y sus criterios, el cual se tomará como base para el desarrollo de la investigación.

Los Negocios Inclusivos son definidos como emprendimientos y estrategias empresariales que desarrollan oportunidades de creación de valor sostenible -tanto social y

económica- con las comunidades que pertenecen a la BdP que al ser incorporadas en la cadena de valor de las empresas u organizaciones se pretende generar beneficios para ambas partes.

Para ello, se debe considerar la interconexión de alianzas públicas, privadas y sociales con la finalidad de que promuevan a las empresas a invertir en Negocios Inclusivos. De esta manera, se obtendrá un entorno que impulse el impacto sostenible, tanto económico, social y ambiental.

Ante esta definición de los Negocios Inclusivos, se consideró las siguientes características:

- Son negocios empresariales innovadores y rentables con un enfoque social y sostenible.
- Deben generar impactos económicos y sociales en los actores involucrados; es decir, poblaciones que están en desventaja económica y social logran mejorar su situación.
- Trabajan con indicadores económicos y sociales para medir sus impactos alcanzados en el tiempo.
- Deben ser replicables, pueden ser modelos de negocios que sean aplicados en otras empresas u organizaciones, de acuerdo al sector en el que se encuentre.

2. La implementación de los Negocios Inclusivos

El proceso de ejecución de un Negocio Inclusivo se inicia por identificar una oportunidad para la empresa y la BdP; luego, se deben dar los lineamientos formales y legales, conocer el perfil y la negociación del contrato; enseguida, se pasa a la fase del diseño e implementación del proyecto que va de la mano con la formulación del plan inicial y finalmente la evaluación del proyecto en la cual se podrá medir el impacto generado, tanto para la empresa ejecutora del proyecto como para la BdP elegida. En la siguiente figura, se muestra el proceso de implementación de los negocios inclusivos.

Figura 2: Proceso de implementación de los negocios inclusivos



Fuente: SNV (2009).

Por otro lado, cabe resaltar la diferencia que existe entre un Negocio Inclusivo y el emprendimiento social. El primer concepto tiene un móvil comercial y tiene como fin generar rentabilidad, lo cual incluye la generación de valor económico. Por otro lado, los emprendimientos sociales generan beneficios económicos, los cuáles son reinvertidos en el crecimiento del emprendimiento (Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos & Next Billion, 2011).

3. Tipos de Negocios Inclusivos

3.1. Negocios inclusivos con consumidores

Este primer tipo de Negocio Inclusivo vincula al segmento de la BdP como consumidor: en esta modalidad las empresas crean productos y servicios de calidad que satisfacen las necesidades del segmento de baja renta, ofreciendo precios y condiciones accesibles para ellos (Ishikawa & Strandberg, 2009).

Márquez et al. (Citado en SEKN 2010) mencionó la relevancia de incluir a los más pobres como excelentes consumidores potenciales y señaló que la clave del éxito de las organizaciones para este segmento residiría en la capacidad emprendedora y organizacional para diseñar modelos que puedan superar las barreras económicas, geográficas, culturales y sociales que limiten el acceso y el poder adquisitivo de los pobres.

3.2. Negocios Inclusivos con distribuidores

Se da cuando una empresa ancla¹ vincula a las poblaciones de bajos ingresos en su negocio, ya sea como distribuidores de sus productos o servicios. Asimismo, al incluirlos en su cadena de valor, las empresas se benefician ampliando su mercado y su distribución en zonas poco accesibles. En consecuencia, esto genera empleo para las familias involucradas, transfiere competencias, mejora el nivel de vida y dinamiza procesos económicos más amplios (SNV & WBCSD, 2010).

3.3. Negocios Inclusivos con el apoyo de plataformas

Está relacionado con la innovación y el emprendimiento de la BdP. En esta modalidad la empresa ancla vincula a los más pobres en su cadena de valor, a través del uso de plataformas que ayudan a la incorporación en las ofertas y demandas existentes en el mercado. Es un emprendimiento de negocio inclusivo nuevo y aún con poco desarrollo en las empresas (SNV & WBCSD, 2010).

¹ Grandes compañías que ponen en marcha iniciativas inclusivas.

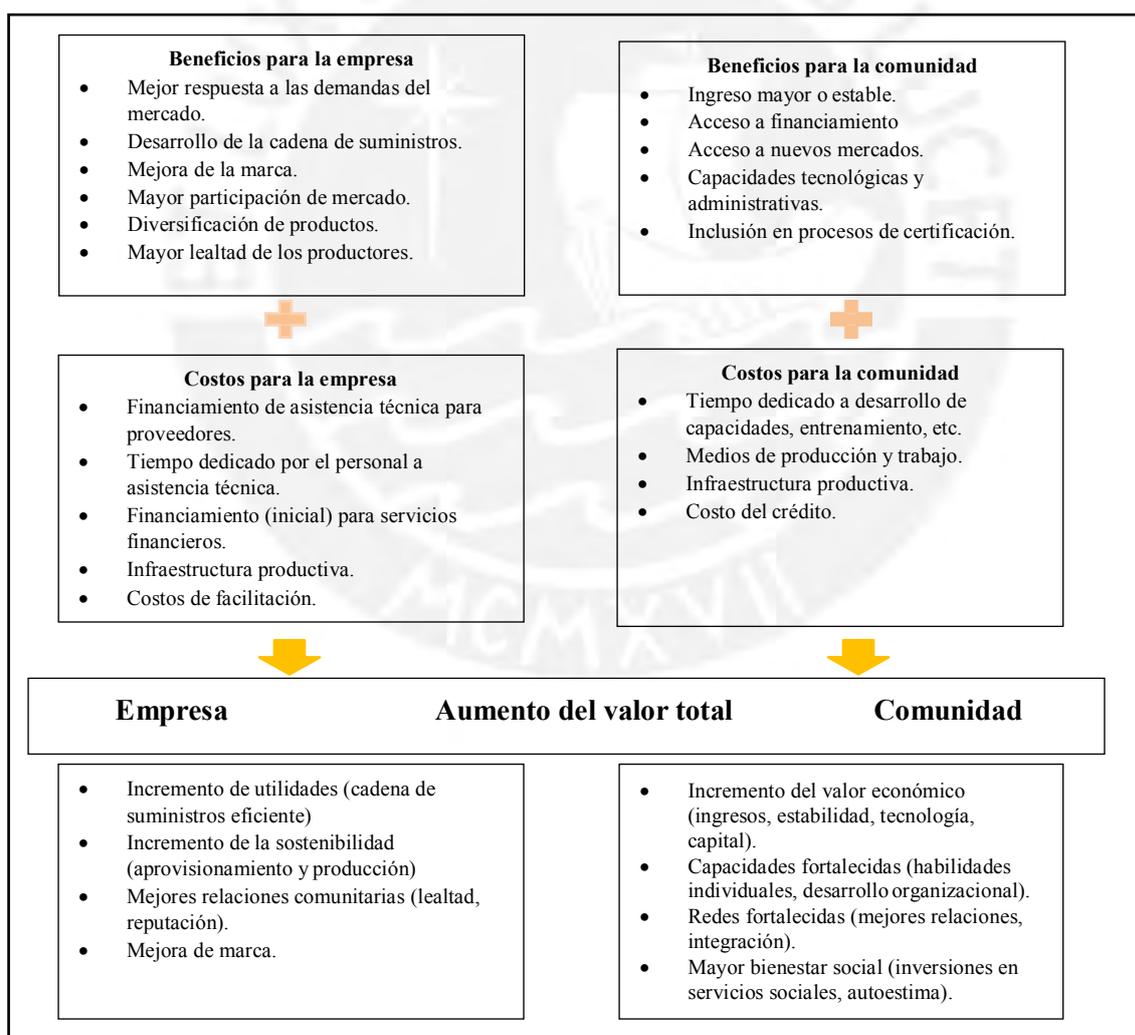
3.4. Negocios Inclusivos con proveedores

En esta modalidad la empresa incorpora a la BdP como socio clave en su cadena de valor y la hace partícipe como proveedores o aliados estratégicos. Para ello, la empresa brinda capacitación y asistencia técnica y actúa como mediadora con las entidades financieras.

Los Negocios Inclusivos están logrando incorporar de manera sistemática y estructurada a asociaciones de productores y grupos de pequeños empresarios en las cadenas de valor. De esta manera, permite a las empresas aumentar el abastecimiento de materia prima de alta calidad de forma sostenible y a la vez generar empleo, mejorar la calidad de vida y transferir las habilidades empresariales a los proveedores de la BdP (SNV & WBCSD, 2010).

En la siguiente figura se ilustra la dinámica de los negocios inclusivos con los proveedores.

Figura 3: Negocios inclusivos con proveedores



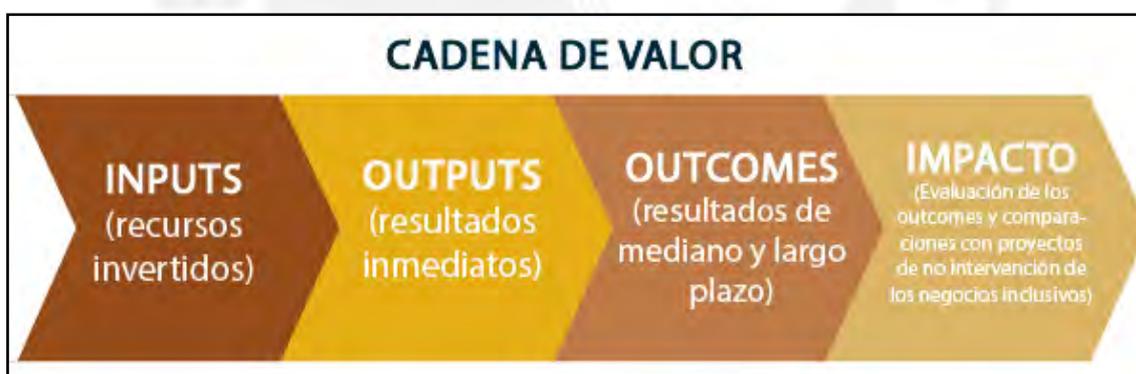
Fuente: SNV y FOMIN (2015).

En el sector agrícola se están desarrollando Negocios Inclusivos con proveedores o asociaciones agrícolas pertenecientes a la BdP con el apoyo de SNV y WBCSD que respaldan el éxito e impacto en los diferentes actores que participan en su desarrollo.

4. Cadena de valor de un Negocio Inclusivo

La cadena de valor de las empresas en que la que desarrollan proyectos de Negocio Inclusivo tiene similar estructura que cualquier empresa que no la desarrolla, diferenciándose empresa incorpora en sus actividades principales el trabajo con la BdP (ya sea como consumidor, distribuidor o proveedor) y debe estar conformado por cuatro aspectos claves: **1) Inputs** o recursos invertidos en la actividad: son los medios por los cuáles el negocio logrará el valor social comprometido; **2) Outputs** o resultados inmediatos: son los productos directos e intangibles obtenidos por medio de la actividad, como número de clientes, unidades comercializadas o cantidad de crédito logrado; **3) Outcomes** o resultados de mediano y largo plazo: son los cambios generados en la vida de la gente expuesta a la actividad del negocio, como generación de renta, reducción de la vulnerabilidad o crecimiento del capital social; **4) Impacto**: es la estimación de los resultados de mediano y largo plazo (outcomes), analizando lo que hubiese podido pasar sin la intervención del negocio de impacto (AVINA, 2014) . La siguiente figura esquematiza la cadena de valor de un Negocio Inclusivo:

Figura 4: Cadena de valor de un Negocio Inclusivo



Fuente: AVINA (2014).

5. Beneficios de los Negocios Inclusivos

Los modelos de Negocio Inclusivo con éxito muestran que las oportunidades de crecimiento e innovación surgen tanto por el lado de la demanda como el de la oferta. Las empresas pueden ayudar al sector de la BdP a mejorar su situación económica, fomentar la productividad y desarrollar una base de clientes leales que irán ascendiendo en la escala de ingresos. Por el lado de las empresas, también obtienen importantes beneficios; por ejemplo, el

aumento de la eficiencia operativa, la identificación y oportunidades de internacionalización de sus productos y servicios (Ishikawa & Strandberg, 2009).

Algunos otros beneficios tanto para la empresa como para la BdP se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2: Beneficios de los Negocios Inclusivos

Con socios, proveedores o distribuidores	
Para la empresa	Para la población de bajos ingresos
Seguridad de abastecimiento. Trazabilidad y control de calidad de la materia prima. Menores costos de transacción. Riesgos compartidos. Acceso al conocimiento y a redes locales. Mejores relaciones con el gobierno. Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo.	Precios y condiciones justas. Ventas aseguradas. Creación y expansión de puestos de trabajo. Capacitación y asistencia técnica. Transferencia de conocimientos y tecnología. Acceso a financiamiento. Participación en un ambiente empresarial y de inversiones.
Para consumidores	
Para la empresa	Para la población de bajos ingresos
Acceso a un nuevo mercado. Incremento en los ingresos. Transferencia de las innovaciones de los productores a los mercados actuales. Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados.	Mayor acceso a productos y servicios de calidad. Precios menores y accesibles. Mejor calidad. Aumento de productividad

Adaptado de: SNV y WBCSD (2010).

6. Evaluación de impacto socioeconómico de los Negocios Inclusivos

Las empresas son determinantes claves del impacto socioeconómico, el cual predice en gran medida el éxito de éstas en el largo plazo. Las compañías dan empleo, capacitan a los trabajadores, crean infraestructura, compran las materias primas, transfieren tecnologías, pagan impuestos y amplían el acceso a todo tipo de productos y servicios. Asimismo, afectan los activos, las capacidades, las oportunidades y el nivel de vida de la población, ya sea de manera positiva o negativa. La población está conformada por empleados, clientes, proveedores, distribuidores, entre otros y su bienestar importa cuando de rentabilidad se trata, pues encierra grandes consecuencias para la compañía, en su presente y futuro. Como consecuencia, las empresas están

más interesadas en medir su impacto socioeconómico por razones que van desde reducir costos y riesgos hasta crear y aprovechar nuevas oportunidades (WBCSD, 2013b).

Si bien existen muchas razones por las que se justifica la medición de impacto socioeconómico en las empresas, en la práctica es un fenómeno nuevo. La comunidad de desarrollo: instituciones como el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido y el Programa de las Naciones Unidas, entidades financieras internacionales como el Banco Mundial, y organizaciones no gubernamentales como CARE, se han estado dedicando a lo que concierne en la medición de impacto socioeconómico. (WBCSD,2013b).

A continuación, se detallarán algunas palabras claves de la temática de medición de impacto utilizadas por las instituciones de desarrollo, resumidos en cinco lecciones:

- **Lección 1: entender cómo las actividades empresariales se traducen en impactos socioeconómicos.**

Esta relación ha sido llamada “cadena de resultados”. Así como el valor de un producto crece en cada eslabón de la cadena de valor, el impacto socioeconómico se profundiza con cada eslabón de la cadena de resultados. Básicamente es una hipótesis sobre cómo la actividad empresarial se traduce en impactos socioeconómicos, para luego poder ser testeado con herramientas de medición. Con frecuencia es útil desarrollar las cadenas de resultados con ayuda de los stakeholders, incluso los que son negativamente afectados (WBCSD,2013b).

Figura 5: Cadena de resultados en materia de impactos socioeconómicos

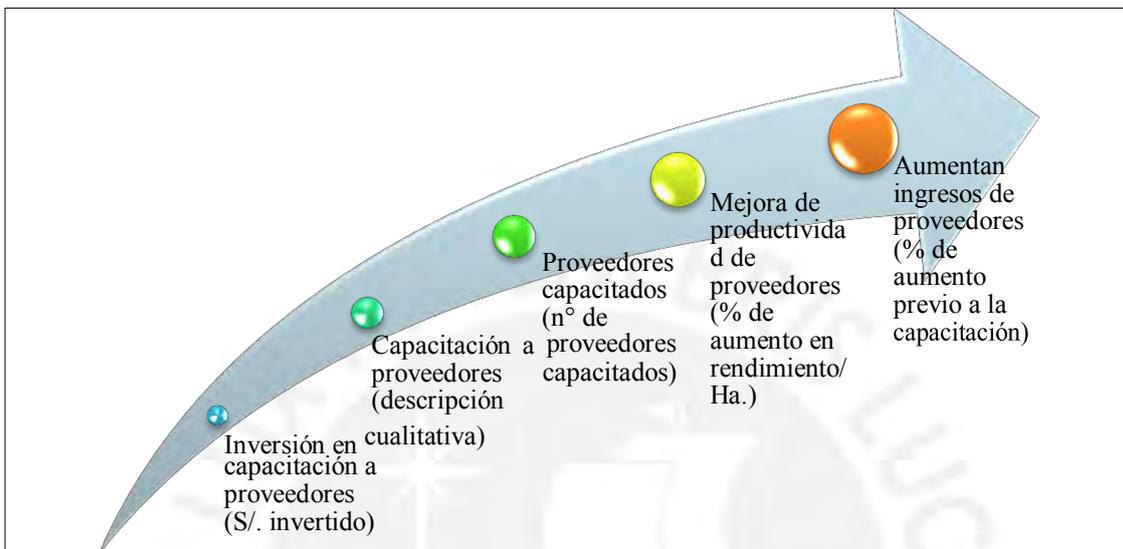


Adaptado de: WBCSD (2013b).

- **Lección 2: Los impactos pueden medirse en cualquier punto de la cadena de resultados.**

La cadena de resultados está compuesta por indicadores que pueden medirse en términos de métricas específicas. Véase en la Figura 6 un ejemplo de esta dinámica.

Figura 6: Ejemplo de aplicación de métricas a lo largo de la cadena de resultados

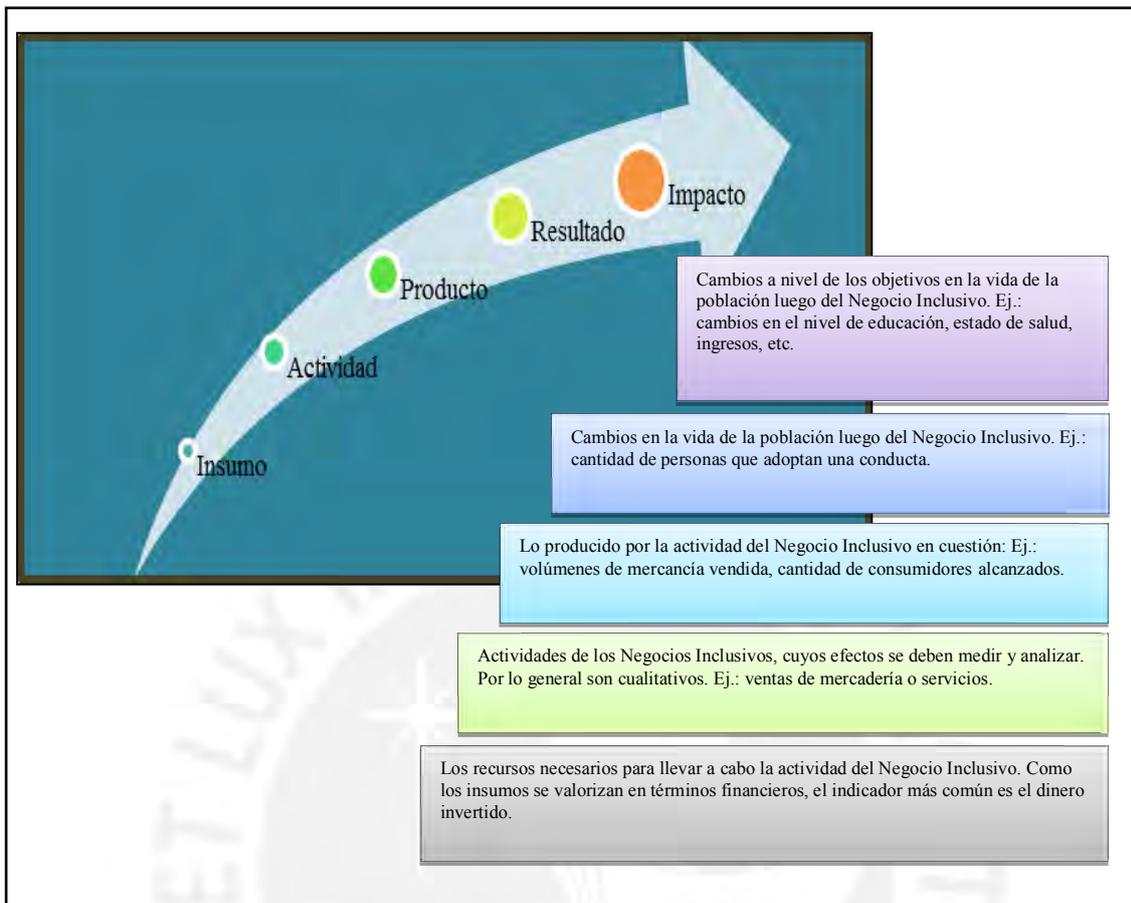


Adaptado de: WBCSD (2013b).

- **Lección 3: La norma de referencia es llegar hasta el último eslabón de la cadena de resultados de “impacto” como término técnico**

El término “impacto socioeconómico” se entiende como el cambio a nivel de objetivos, en activos, capacidades, oportunidades y nivel de vida de la población. Cabe resaltar que El último eslabón de la cadena de resultados es el de “impacto”, el cual puede ser positivo o negativo, intencional o accidental, temporario o duradero. Asimismo, el impacto positivo y sostenible es el fin último y la medida definitiva del éxito para la comunidad de desarrollo (WBCSD, 2013b).

Figura 7: Términos y definiciones



Adaptado de: WBCSD (2013b).

- **Lección 4: es difícil medir el “impacto” como término técnico**

Existe una serie de desafíos implicados en la aplicación de las métricas destinadas a medir “impactos”.

El primer desafío es el tiempo, debido a que el cambio a nivel de impactos puede tardar mucho en concretarse. Esto es un problema para las organizaciones que carecen de recursos necesarios para realizar estudios en un período largo de tiempo (WBCSD, 2013b).

El segundo desafío es la influencia, cuanto más se acerca uno al final de la cadena de resultados, mayor será el número de variables externas que entrarán en juego. Cuando la influencia de una empresa va decreciendo a lo largo de la cadena de resultados, se vuelve difícil para ella afirmar su responsabilidad en relación a un determinado cambio a nivel de “impacto”. Es imposible atribuir un cambio sin saber qué hubiera ocurrido en su ausencia, ese conocimiento se denomina “contrafáctico”. En ausencia de lo “contrafáctico”, lo mejor que puede hacer una

empresa es resaltar su aporte a un área particular de impacto, pero sabiendo que éste no puede ser atribuido exclusivamente a sus funciones (WBCSD, 2013b).

Finalmente, el último desafío es la falta de datos de la línea de base: las métricas en materia de “impacto” cambian con el tiempo y en los cálculos se incorporan mediciones del “antes” y “después”. Algunas organizaciones tienen la posibilidad y la previsión de capturar datos del “antes” o de “línea base”, pero otras carecen de tiempo y recursos, o simplemente no han considerado la necesidad de medir su impacto socioeconómico. Existen técnicas para abordar el desafío de medir el impacto, pero hay que tomar en cuenta que ello consume tiempo (WBCSD, 2013b).

- **Lección 5: El uso adecuado y la priorización de conceptos sustitutos de la noción de “impacto” pueden ser claves.**

Es importante priorizar que el uso de los recursos es limitado tanto para las empresas como para la comunidad de desarrollo; por ende, los costos y la complejidad de la medición deben ser proporcionales al valor que esta ayuda a crear (WBCSD, 2013b).

En consecuencia, el desafío es hallar impactos socioeconómicos vinculados a la operación de la empresa. Además, los stakeholders internos y externos pueden ser útiles al momento de ayudar a una empresa a identificar y priorizar sus impactos más importantes.

Como se mencionó anteriormente, “los impactos” son cambios a nivel de objetivos en los activos, capacidades, oportunidades y el nivel de vida de las personas; sin embargo, pueden tardar años en concretarse y son difíciles de medir y de atribuir a una empresa en particular; por eso, muchas empresas prefieren medir el “resultado” e incluso el “producto”, como sustitutos de impacto (WBCSD, 2013b).

El “resultado” es el sustituto más sólido del concepto “impacto” pues se encuentra más cerca de él en la cadena de resultados, pero ni ese ni el concepto de “producto” están garantizados. Las empresas deben darles respaldo a sus conceptos sustitutos, incluyendo la participación de los stakeholders al momento de desarrollar sus cadenas de resultados, asegurándose de que tengan una lógica sólida. Asimismo, pueden poner a prueba sus hipótesis a través de investigación científica o muestreo a pequeña escala para evidenciar que su “producto” y “resultado” conducen a “impactos” esperados (WBCSD, 2013b).

7. Restricciones y desafíos de los Negocios Inclusivos

De la misma forma que la implementación de los Negocios Inclusivos trae consigo muchos beneficios también existen ciertas restricciones, desafíos y prejuicios que dificultan la implementación de los mismos. A continuación, se detallan algunos de ellos:

Tal como lo plantean Ishikawa y Strandberg (2009), si los beneficios son tan numerosos, ¿por qué no hay una iniciativa significativa en estos mercados por parte de la mayoría de las empresas? Y es que existe un conjunto de restricciones en las condiciones de mercado que rodean a los pobres, que convierten cualquier negocio en una iniciativa difícil, riesgosa y cara.

Debido a que el tema de la presente investigación gira en torno al sector del agronegocio, el proyecto de investigación de SEKN (2010) menciona la relevancia de la incorporación del sector de la BdP en la cadena agroindustrial y su relación generada suele estar plagada de barreras logísticas, organizacionales y culturales que dificultan la ejecución exitosa de los modelos de negocio.

A continuación, se presenta las posibles restricciones de los Negocios Inclusivos:

- Creencias falsas sobre el fracaso de trabajar con la BdP.
- Deficiente infraestructura física en las zonas geográficas alejadas de la BdP.
- Diversidad de segmentos, costumbres, hábitos de consumo de la BdP.
- Escasa información sobre las características de la BdP.
- Poca información sobre la recuperación de inversión y rentabilidad.
- Poca realización de campañas de información sobre el uso e importancia de los productos.

Asimismo, algunos otros obstáculos se deben a que existe una gran desconfianza por parte de las empresas debido a las dificultades en la aplicación de estándares, altos costos de transacción y limitada capacidad de gestión de la BdP. De la misma forma, existe una gran pasividad por parte de las empresas que les impide estudiar nuevas formas de articulación con los más pobres. Finalmente, el obstáculo más grande va por el lado del financiamiento para apoyar a la BdP.

Por ello, para que todo Negocio Inclusivo sea exitoso y sostenible debe ser escalable y replicable. A la vez, se debe superar las restricciones existentes y tres desafíos fundamentales relacionados entre sí: el cambio, la innovación y el desarrollo de alianzas multisectoriales (Ishikawa & Strandberg, 2009).

8. Otras definiciones relacionadas al Negocio Inclusivo

8.1. Capital Social

El concepto de capital social aún es muy variado y no cuenta con mucha precisión; sin embargo, se le atribuyen cualidades instrumentales para el desarrollo. Así pues, algunos sociólogos e instituciones postulan lo siguiente:

- Aspectos de la organización social tales como la confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada (Putnam 1993 citado en Consorcio de Investigaciones Económicas [CIES] 2006).

- El capital social representa el conjunto instantáneo de valores y normas informales compartidos por miembros de un grupo de personas que les permiten cooperar entre ellos. Así, si existe confianza entre ellos, ésta sirve como lubricante para que el grupo funcione eficientemente (Fukuyama 1997 citado en CIES 2006).
- Es el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto (CEPAL, 1999).
- Son los valores, las normas, las organizaciones, y los mecanismos de asociación que facilitan las relaciones interpersonales y que permiten la convivencia social (CIES, 2006).

De estos postulados se puede rescatar que los puntos claves del capital social son los valores convertidos en normas, como la confianza, la solidaridad y la reciprocidad. Y a partir de estas se construyen las redes, las organizaciones y las instituciones que facilitan la interacción social y el desarrollo de las sociedades (CIES, 2006).

A estos conceptos se podría añadir las redes sociales como otro punto clave para el desarrollo de capital social. Para Putnam (1993 citado en CIES 2006), la conformación de redes sociales densas estimula la cooperación en tanto fomentan el desarrollo de normas sólidas de reciprocidad; facilita la comunicación y mejora el flujo de información acerca de la confiabilidad de los individuos en cuanto a sus transacciones, incrementa el costo potencial para aquel que no se comporte de manera confiable y representa el éxito que la colaboración ha tenido en el pasado, convirtiéndose en patrón para la colaboración futura (Journal for the Study of Religions and Ideologies [JSRI], 2004).

Por su parte, Las Naciones Unidas también señalan cuatro dimensiones básicas del capital social, las cuales son la confianza, la capacidad de asociatividad, la conciencia cívica y los valores éticos (CIES, 2006).

En cuanto a los tipos de capital social, las clasificaciones son múltiples pues están ligadas a los diferentes autores, definiciones y enfoques existentes. En este caso se tomará como referencia el principal aporte de los investigadores de la Iniciativa de Capital Social de la Universidad de Michigan. Según ellos, existen tres tipos de capital social: de nexo (bonding social capital, de vínculo (linking social capital) y de aproximación o puente (bridging social capital).

El capital social de nexo existe en relaciones socialmente estrechas, por lo general se basa en puntos de coincidencia heredados o creados como compromisos para toda la vida. Se caracteriza por los intensos sentimientos de conexión como la preocupación, afecto e interés por la otra persona o grupo. El capital social de vínculo se da en relaciones medianamente estrechas y por lo general se basa en puntos de coincidencia adquiridos que pueden incluir sentimientos de

respeto, confianza y compañerismo entre individuos o comunidades. Por último, el capital social de aproximación existe en relaciones asimétricas entre personas o grupos que tienen pocos puntos de coincidencia, contacto limitado y diferencias importantes en cuanto a los recursos que poseen (JSRI, 2004).

8.2. Asociatividad

Se entiende como el fruto de la cooperación y coalición entre personas o empresas en función a un objetivo común; en otras palabras, es hacer las cosas en conjunto, generar alianzas entre individuos, grupos y entre ambos (CIES, 2006). En el presente trabajo se toma a la asociatividad como iniciativa comunitaria de generación de ingresos, puesto que el principal objetivo para los productores es generar sinergias que los lleven a producir mayores ingresos.

Siguiendo esa línea, se puede decir que la asociatividad posee las siguientes características:

- Es una estrategia, no un fin en sí mismo. Si se trabaja de manera asociada en un proyecto de generación de ingresos, la asociatividad es una estrategia para generar valor agregado en uno o varios aspectos del proceso productivo y de comercialización.
- Asociarse no sustituye la acción individual, la complementa: en esta forma de asociatividad, la acción colectiva debe reforzar y potenciar la acción individual y viceversa.
- El alcance de lo asociativo puede variar en el tiempo para adaptarse a los cambios del contexto, nuevas oportunidades o al desarrollo de la iniciativa (CIES, 2006).

Lo importante en la asociatividad como una iniciativa de generación de ingresos es establecer su valor y alcance. Como se mencionó anteriormente, la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre individuos, organizaciones o empresas que de manera voluntaria deciden participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común. (CIES, 2006).

En esta iniciativa se desarrollan las relaciones que permiten que los actores no solo intercambien productos y servicios, sino también conocimiento tecnológico y pautas de comportamiento. Asimismo, las relaciones están basadas en el conocimiento de los participantes, la confianza y el beneficio mutuo. El intercambio de productos y recursos puede propiciar la innovación, incremento en la productividad y la competitividad (CIES, 2006).

La asociatividad permite lo siguiente: minimizar debilidades y potenciar fortalezas, disminuir barreras de entradas a algunos mercados, coordinación en la cadena productiva, economías de escala, reducir costos de transacción en el proceso productivo, usar con mayor eficiencia los factores de producción, reducir los riesgos de volatilidad del mercado, mejorar

acceso a servicios financieros y a información técnica y de mercado e incrementar la capacidad y el poder de negociación. La asociatividad no necesariamente tiene que estar presente en todo el proceso, pues es posible asociarse en uno o varios momentos del proceso (CIES, 2006).

8.3. Empoderamiento

La definición de empoderamiento se refiere a la obtención de cambios económicos, legales y personales, los cuales benefician a los sectores que se encuentran en exclusión o en situación de pobreza. Asimismo, permite que sean capaces, de manera paulatina, de ejercer un mayor control de su vida y junto a otros actores de la sociedad participen en el desarrollo de su entorno (Ferguson 2003 citado en Crespo et al., 2007).

De igual manera, el empoderamiento incluye la noción de poder la cual se manifiesta a través de la democracia, el control y acceso a los medios de producción, a la información y a la participación. Esto se va construyendo a medida que se asumen nuevas estructuras de responsabilidad compartida, de la toma de decisiones y de la definición de roles. Bajo esta lógica, el empoderamiento se vuelve un medio y un fin para lograr importantes cambios que impactan la calidad de vida de las personas (Crespo et al., 2007).

Dentro de los distintos tipos de empoderamiento se encuentra el empoderamiento económico, el cual consiste en un proceso orientado al desarrollo de capacidades y a la mejora de oportunidades donde pequeños productores rurales puedan mejorar su calidad de vida y tener mayor acceso a los factores productivos y de esa forma puedan ser más competitivos, generando el incremento de sus ingresos y mayor empleo (Crespo et al., 2007).

8.4. Valor Económico

La literatura de los Negocios Inclusivos, nos lleva a revisar la generación del valor económico. Sin embargo, las organizaciones definen este concepto de diferente forma. Es así como para los autores Bruni y González (citado en SEKN 2010), el significado de valor económico difiere según el tipo de organizaciones, tal como se detalla en la tabla 3.

Las empresas privadas tienen formas muy claras de definir valor económico, el cual significa rentabilidad. En estas organizaciones, una iniciativa de mercado debe generar ingresos suficientes para pagar todos los factores de producción y el costo de oportunidad. Por otra parte, en el caso de las empresas sociales (Cooperativas y OSC), se crea valor económico cuando los flujos de recursos generados por la iniciativa de mercado contribuyen a su capacidad de operar de manera sostenida (SEKN, 2010).

En la siguiente tabla se explica las definiciones de valor económico de acuerdo a cada tipo de organización (empresa comercial, OSC, Cooperativa).

Tabla 3: Definiciones de valor económico desde la perspectiva de la organización

EMPRESA COMERCIAL	Rentabilidad: el retorno sobre la inversión hecha por los accionistas en mayor a su costo de oportunidad.
OSC	La utilidad neta de la iniciativa es positiva y reduce la dependencia de donaciones de la organización.
COOPERATIVA	Los excedentes de explotación* menos la retribución a los asociados es suficiente para asegurar que no se deteriore el fondo rotatorio* y que tampoco se deterioren los activos productivos.

*Excedente de explotación en una cooperativa es análoga a lo que sería una utilidad neta en una empresa comercial * Fondo rotatorio, en una cooperativa es análogo a lo que sería capital de trabajo en una empresa comercial.

Adaptado de: SEKN (2010).

Trátase de empresa privada, cooperativa u OSC, se puede decir que hay creación de valor económico a favor de la organización cuando los flujos de los recursos generados por la iniciativa de mercado contribuyen al logro de su sostenibilidad financiera (SEKN, 2010).

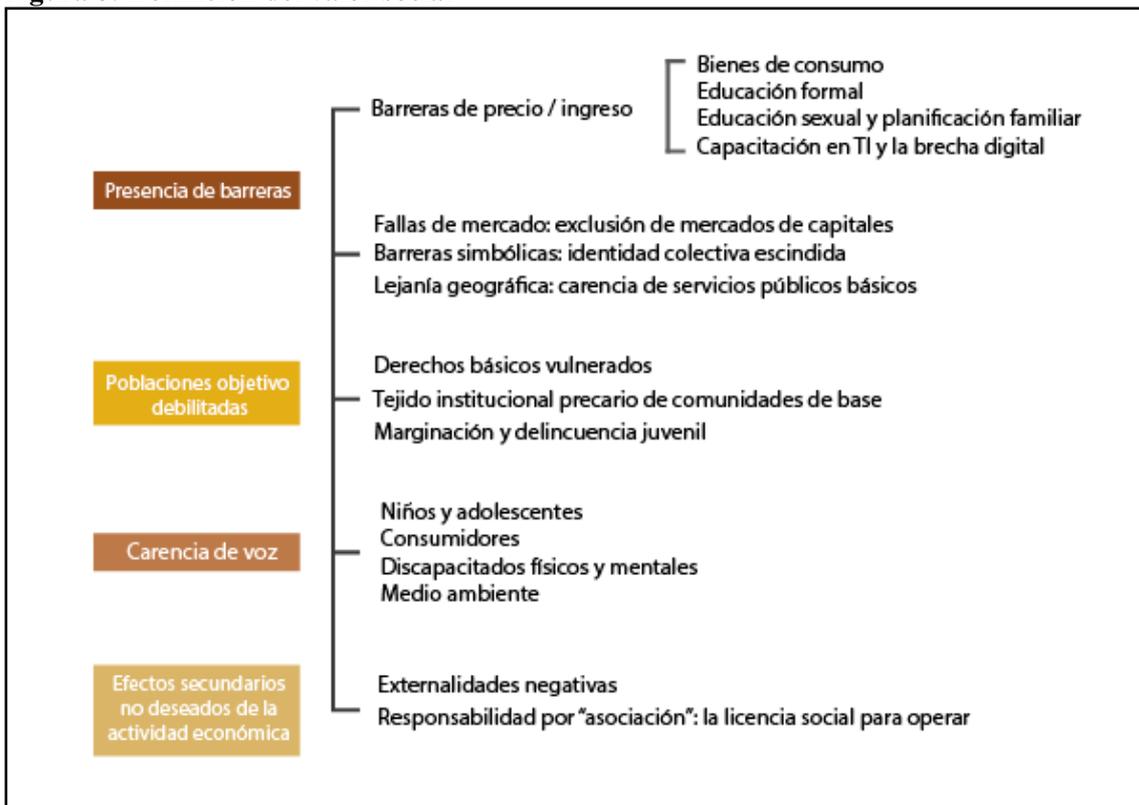
8.5. Valor Social

En un inicio, el concepto de valor social se adjudicaba de manera exclusiva a las organizaciones del tercer sector; de manera similar, la generación de valor económico venía dado con exclusividad a las empresas privadas. Actualmente, este concepto ha tomado otro giro, en la medida que tanto el sector privado como el tercer sector se espera que puedan generar valor económico y social.

La medición del valor social no se da de manera tan sencilla como la del valor económico, la cual puede hacerse tangible fácilmente a través de los indicadores de rentabilidad. Resulta complejo medir el valor social ya que este viene dado por cuán satisfecha ha quedado una determinada población beneficiaria. Generalmente, este valor responde a una demanda insatisfecha la cual ha podido romper con las barreras de entrada que los dejaban en situación de desventaja y exclusión social frente a otros que sí podían acceder. Así, la creación de valor social es el objetivo último de cualquier emprendimiento social. Ello no quiere decir que la creación del valor social solo se dé por los emprendimientos sociales, desde el sector privado también se puede generar este valor. El valor social puede darse tanto al inicio como al final de cualquier emprendimiento (SEKN, 2006).

El BID define al valor social como “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (SEKN, 2006, p.296). Para ampliar el concepto de valor social, a continuación se presenta la siguiente figura:

Figura 8: Definición del valor social

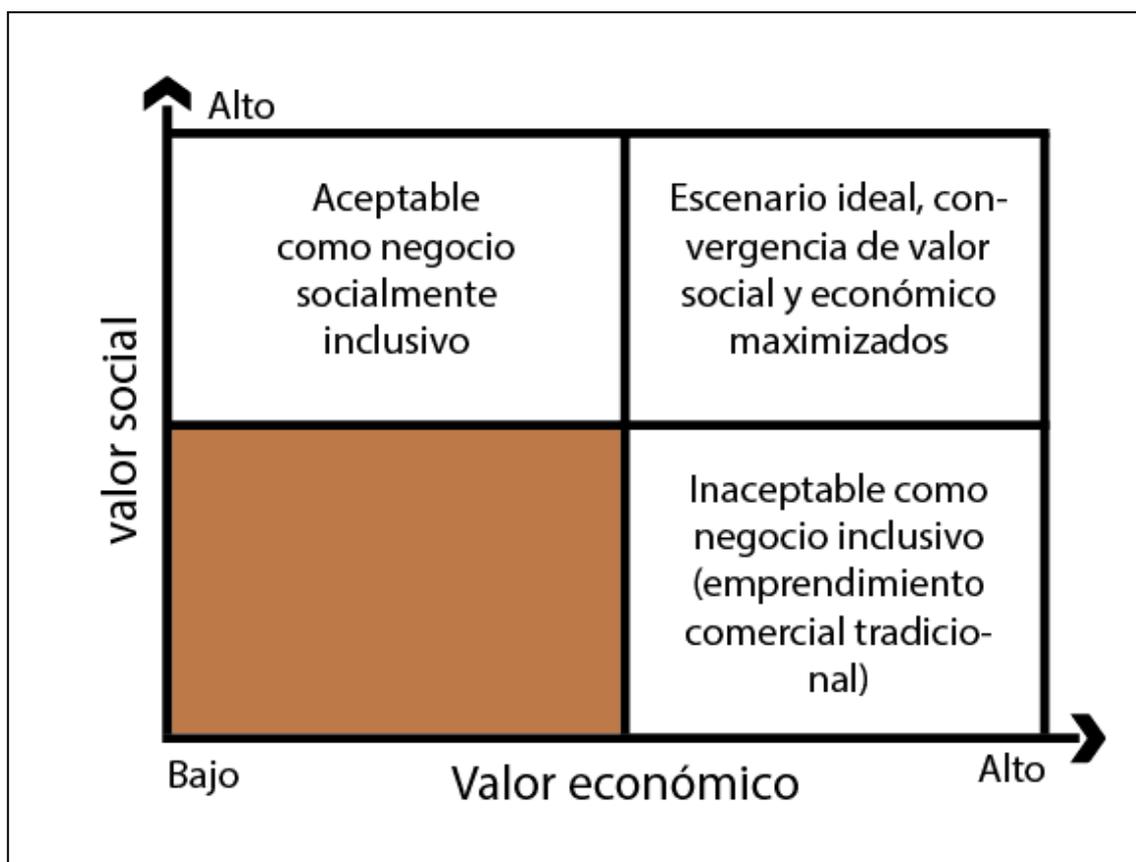


Fuente: SEKN (2006).

Se estará generando valor social en la medida que el emprendimiento social pueda paliar las barreras que dificultan la inclusión social, dando apertura y apoyo a aquellos que se encuentran vulnerados o desatendidos paliando los efectos de desventaja debido a la actividad económica (SEKN, 2006).

Por su lado, la Fundación AVINA sostiene que para que un Negocio Inclusivo sea considerado como tal es necesario que genere resultados concretos en cuanto a la mejora de la calidad de vida de la BdP. Esta mejora puede traducirse tanto en la dimensión física (mejoras en la salud), en la psicológica (mejoras en la autoestima), o en la dimensión social (mejoras en los ingresos y capital social).

Figura 9: Lucro e impacto social en los Negocios Inclusivos



Fuente: SEKN (2010).

8.6. Valor compartido

Recientes estudios cuestionan la relación entre empresa y sociedad puesto que el ejercicio de la operación involucra a ambas en un mismo espacio y se necesitan para operar. Ello conlleva a consecuencias que afectan de manera directa e indirecta a los stakeholders que interactúan dentro de la misma. Por ello, a la empresa le correspondería trabajar de manera legítima, coherente y responsable a fin de garantizar la generación de riqueza, a través de su actividad comercial. Ante esta situación, muchas empresas suelen recurrir a las políticas de Responsabilidad Social Corporativa con fines más filantrópicos y de imagen pero que en muchos de los casos dista con la ética empresarial. La empresa es como una comunidad de personas, con diversos intereses, pero que apuntan a un mismo objetivo o fin y necesitan de un consenso para la toma de decisiones (Cortina, 2010).

El concepto de valor compartido surge del proceso de debilitamiento del sistema capitalista y de la percepción de la empresa como la principal responsable de los problemas sociales, ambientales y políticos. La mayoría de empresas piensa que debe paliar estas consecuencias a través de la “responsabilidad social” concibiendo que los problemas sociales no son el centro, sino que se encuentran alrededor; sin embargo, la solución vendría por la generación

de valor compartido, lo que implica la creación del valor económico de tal manera que también genere valor para la sociedad y sus necesidades (Porter & Kramer, 2011). Ante los desafíos sociales, económicos y ambientales surge una nueva estrategia para satisfacer las necesidades de la sociedad y que a la vez generen espacios para impulsar negocios que contribuyan a generar ganancias económicas. Por ello, el valor compartido se traduce en el éxito económico de las empresas y simultáneamente se genera responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente (Díaz & Castaño, 2013).

La creación de valor social y el valor económico no son solo una responsabilidad sino una gran oportunidad para la empresa. Cabe indicar que para que la creación de valor compartido pueda ejecutarse es necesaria la decisión estratégica de los líderes empresariales, ya que las estrategias de valor compartido generan mayor impacto cuando los líderes definen y asumen los objetivos en beneficio de la empresa (Díaz & Castaño, 2013). En palabras de Porter (citado en Díaz & Castaño 2013), “no son suficientes la responsabilidad clásica de los empresarios ni la filantropía para responder con efectividad a las necesidades sociales. Se debe redefinir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y existencia” (citado en Díaz & Castaño 2013).

Asimismo, Porter y Kramer (2011) definen la creación del valor compartido como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa y ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera. Puesto que actúa a modo de una herramienta donde la empresa debe tener como objetivo la generación de valor económico que aporte tanto a la empresa como a la sociedad.

Por su lado, otra definición de valor compartido se refiere a una herramienta que contribuye a la generación del valor económico para el negocio, de esta manera los conduce al aumento de su competitividad y rentabilidad, pero que a la vez genera un impacto positivo dentro de la comunidad donde opera. Asimismo, cabe indicar que este concepto se basa en tres supuestos (Sumarse, 2015):

1. Los déficits sociales e impactos ambientales generan costos económicos para las empresas,
2. Las carencias y debilidades en las comunidades afectan los niveles de productividad de las compañías; y
3. Las necesidades sociales representan las oportunidades peor atendidas en los mercados

Tal como lo indican Porter y Kramer (2011), existen diferentes niveles de generación de valor compartido: re-concebir productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y permitir el desarrollo de clusters. Cabe resaltar que la generación del valor compartido es

distinta en cada empresa dependiendo del sector, del giro de negocio, de la geografía y de la interacción entre la estrategia y los conflictos sociales.

Bajo la estrategia de re-concebir productos y mercados hace alusión a la generación de ingresos, la participación de mercado y la rentabilidad a consecuencia de los beneficios medioambientales, sociales y económicos, estos últimos a partir de los productos y servicios producidos por la empresa (Porter, Hills, Pfitze, Patscheke, & Hawkins, 2013). Con ello se entiende que, en este nivel, la generación de valor compartido está asociada a la capacidad de la empresa en la creación de productos direccionados y posicionados de manera estratégica a fin de que se pueda generar mayor margen para la empresa y; a la vez, atender necesidades insatisfechas de diversas poblaciones. Por otro lado, la creación de valor compartido a partir de redefinir la productividad en la cadena de valor, alude a las diferentes formas de mejorar la estructura interna de la empresa, con lo cual se generan eficiencias como, por ejemplo: la reducción de costos, uso adecuado de los recursos, mejoras en la calidad y la productividad.

Finalmente, el último nivel parte de la facilitación del desarrollo de clusters locales. Con ello se refiere a las mejoras del entorno a través de las sinergias que se puedan formar dentro del mismo, el fortalecimiento de los proveedores locales, las mejoras en la infraestructura con el objetivo de aumentar la productividad (Porter et al., 2013). A continuación, la siguiente figura muestra los tres niveles de generación de valor compartido con sus respectivos resultados sociales y del negocio.

Figura 10: Niveles de generación de Valor Compartido

NIVELES DE VALOR COMPARTIDO	RESULTADOS DEL NEGOCIO	RESULTADOS SOCIALES
<p>Reconcebir productos y mercados: Cómo abordar las necesidades insatisfechas para producir un incremento en los ingresos y la rentabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los ingresos • Aumento de la participación de mercado • Aumento del crecimiento de mercado • Mayor rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor atención de pacientes • Menor huella de carbono • Mejor nutrición • Mejor educación
<p>Redefinir la productividad en la cadena de valor: Cómo una mejor administración de las operaciones internas incrementa la productividad y reduce los riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad • Menores costos logísticos y de operación • Abastecimiento asegurado • Mejor calidad • Mayor rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor consumo de energía • Menor consumo de agua • Menor cantidad de materia prima • Mejores habilidades de empleados para el trabajo • Mayores ingresos de los empleados
<p>Permitir el desarrollo de clusters: Cómo el cambio en las condiciones sociales externas a la compañía puede originar un nuevo crecimiento y ganancias de productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menores costos • Abastecimiento asegurado • Mejor infraestructura de distribución • Mejor acceso a la fuerza de trabajo • Mayor rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor educación • Mayor creación de trabajos • Mejor salud • Mayores ingresos

Fuente: Porter et al. (2013).

CAPÍTULO 3: DOLE Y SU MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO

El tercer capítulo tiene como finalidad primero, introducir el caso de estudio refiriéndose al contexto internacional del mercado del banano orgánico; segundo, situar a la organización del caso de estudio en el ámbito geográfico a donde pertenece y finalmente brindar información del caso en específico, contextualizando la situación; es decir, sus antecedentes, el desarrollo del proyecto y beneficios de la implementación del negocio inclusivo en la empresa.

1. Economía del banano orgánico y el mercado internacional

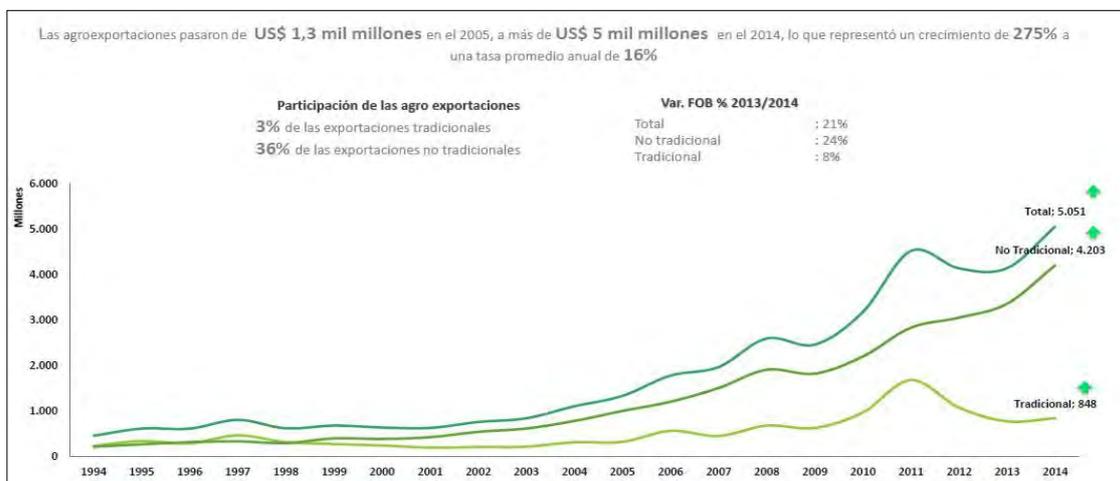
Las exportaciones peruanas constan de productos tradicionales y no tradicionales en diversos sectores (agro, pesca, minería, hidrocarburos, otros). En el año 2012, en el sector agro, los productos de exportación no tradicionales fueron el banano, uvas frescas, mango, entre otros; y los tradicionales, el café.

La figura 11, que se muestra líneas abajo, refleja la evolución total de las agroexportaciones peruanas al mundo, las cuales pasaron de US\$ 1,3 mil millones en el 2005, a más de US\$ 5 mil millones en el año 2014, lo que representó un crecimiento de 275% a una tasa promedio anual de 16% (Promperú, 2014). El total de productos de los distintos sectores fueron exportados a Europa, Asia y América por modalidad FOB² en miles de dólares, a través de 100 principales empresas exportadores de la región de un total de 553 (38 grandes empresas, 323 pymes y 192 micro empresas). La contribución de la región Piura a las exportaciones del Perú en ese año fueron de 3.38% en productos tradicionales y del 13.10% en no tradicionales (Promperú, 2013).

Asimismo, los productos orgánicos alcanzaron en el 2014 un valor de US\$ 339 millones lo que significó un aumento del 53% respecto al año 2013. Los principales productos de exportación para esta categoría fueron los siguientes: bananos, quinua, cacao y café. La suma del valor de estos productos representan el 84% de la participación en línea (Promperú, 2014).

² Puerto de carga convenido Libre a bordo (FOB) significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque (Comercio y Aduanas, s/f).

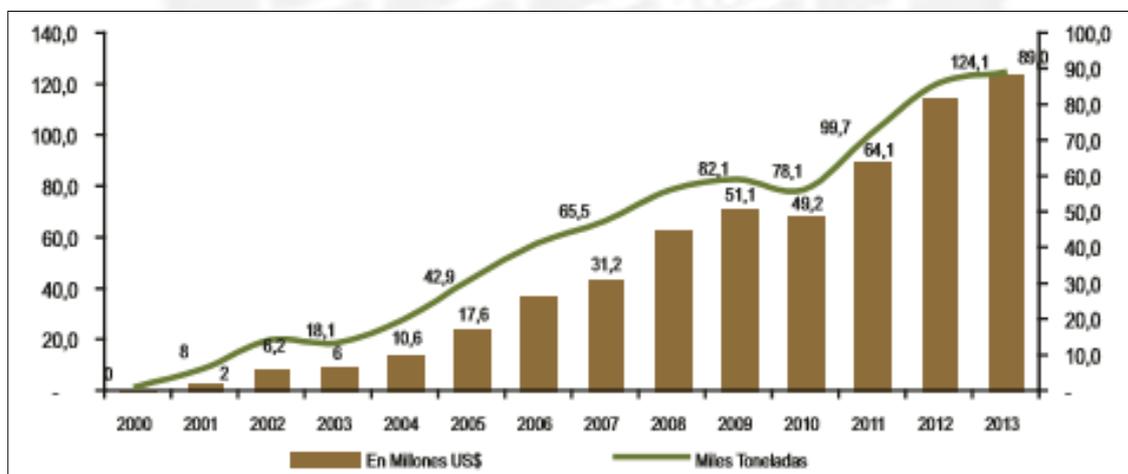
Figura 11: Evolución total de las Agro exportaciones Peruanas al Mundo



Fuente: Promperú (2014).

En los últimos años, la exportación de productos orgánicos peruanos se ha incrementado y dentro de este aumento se ubica el banano orgánico. La figura 11 muestra la evolución de las exportaciones de banano orgánico en el Perú, donde se visualiza un crecimiento constante, con excepción en el año 2010, donde hubo una caída en las exportaciones; luego del 2012 en adelante, se observa un crecimiento importante el cual continúa hasta la actualidad.

Figura 12: Perú, Exportaciones de Banano Fresco Cavendish



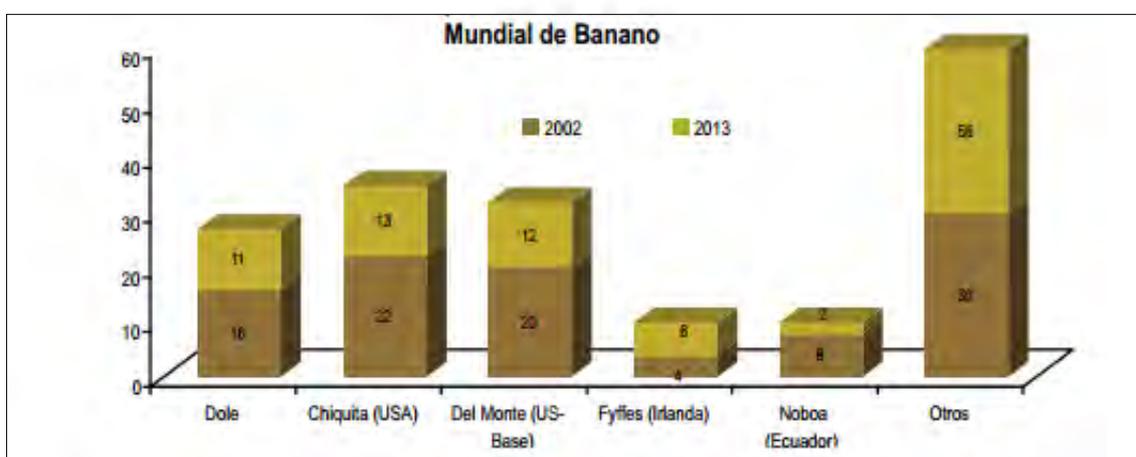
Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2014).

Continuando con la exportación del banano en el Perú, según el informe de la FAO, el Perú se ubica en el puesto 12. Las políticas comerciales de la Unión Europea le han ayudado a abrirse hacia este mercado y le ha permitido asentarse como uno de los principales proveedores a nivel mundial, según las cifras de la FAO se ubicó como el segundo exportador de banano orgánico, luego de Rep. Dominicana (MINAGRI, 2014).

Adicionalmente, el comercio mundial del banano ha tenido grandes cambios en los últimos 30 años debido a una disminución considerable en la participación de las grandes empresas multinacionales, a consecuencia de la mayor competencia. Según un estudio de la FAO, la cuota de mercado de las tres empresas más importantes del sector, Chiquita, Dole y Del Monte controlaban dos tercios del comercio de la fruta en los años ochenta, mientras que en el 2013 su participación alcanzó sólo un tercio del total (La FAO analiza, 2014).

La figura 13 muestra la disminución de la participación de las multinacionales entre el 2002 al 2013.

Figura 13: Participación mundial del banano



Fuente: MINAGRI (2014).

Además, el mismo estudio menciona que en los últimos años las operaciones de las multinacionales se han distanciado de las plantaciones y de la producción para dedicarse a la logística: compra de productos, el transporte, las instalaciones para la maduración del banano y la comercialización del mismo.

2. Contexto geográfico del caso de estudio

2.1.1. Características principales de Sullana y el Valle del Chira

La Provincia de Sullana se ubica en la Región Piura, la cual formó parte de la Provincia de Paita de la que se desprendió en 1911, conjuntamente con Querecotillo. Actualmente sus distritos son: Sullana, Querecotillo, Miguel Checa, Marcavelica, Ignacio Escudero, Salitral, Lancones y Bellavista (ver Figura 14).

Figura 14: Mapa de Piura



Fuente: Sullana Perú (2004).

Según el último Censo Poblacional y Vivienda, realizado por el INEI en el 2007, la Provincia de Sullana cuenta con 287, 680 habitantes y en el 2014 la población ha aumentado en 314, 969 habitantes Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015).

En el informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD se considera a Sullana como la provincia N°13 en población. El 62.94% de viviendas está conectadas a la red pública de agua; el 52.91%, a la red pública de desagüe y el 80.7% cuenta con servicio eléctrico (Municipalidad Provincial de Sullana, 2008).

La seguridad pública es deficiente, a pesar del gran auge del agro negocio en la provincia - distrito de Sullana cuenta con poca presencia policial para combatir a las bandas organizadas que existen (MP-Sullana, Plan Estratégico Institucional 2009-2011, 2008).

Según el cuadro realizado por el PNUD y el equipo de trabajo de la Planificación Estratégica Institucional del 2009-2011, el distrito de Sullana ocupa el primer puesto en los indicadores sociales como Índice de Desarrollo Humano [IDH], Esperanza de Vida al Nacer [EVN], Alfabetismo [ALF] e Ingreso familiar Per Cápita [IFPC]. En la Tabla 4, se muestra el ranking de los indicadores, mencionados anteriormente, de los 8 distritos de la provincia de Sullana.

Tabla 4: Ranking de indicadores sociales de los distritos de la Provincia de Sullana

Distritos	R	IDH	EVN	ALF	IFPC
Sullana	1	0.6049	72.2	95.2	281.4
Bellavista	2	0.6025	71.7	94.3	284.6
Salitral	3	0.5954	71.2	91.8	258.8
Quericotillo	4	0.5841	71.7	90.2	238.3
Marcavelica	5	0.5759	71.4	89.2	244.1
Miguel Checa	6	0.5661	70.9	87.3	217.8
Ignacio Escudero	7	0.5657	71.7	85.8	243.9
Lacones	8	0.5464	71	84.7	239.3

Leyenda:

R: Ranking

ALF: Alfabetismo

IDH: Índice de Desarrollo Humano

IFPC: Ingreso Familiar Per Cápita

EVN: Esperanza de Vida al Nacer

Fuente: Municipalidad Provincial de Sullana (2008).

Por otro lado, dentro de las actividades económicas más representativas en la Provincia de Sullana, se encuentra las actividades agrícolas, industriales y comerciales. El río Chira (ubicado en el Valle de Chira) cruza todo su territorio convirtiéndose en la despensa de agua para impulsar la agricultura, una de las actividades importantes de la provincia. (Municipalidad Provincial de Sullana, 2008).

Con respecto a la actividad agrícola, el suelo es un potencial recurso natural con el que cuenta la provincia de Sullana, además de suficiente agua y un clima favorable para la gran variedad de cultivos. Estos cultivos están clasificados en: a) cultivos permanentes como el limón, mango, naranja, palta, vid entre otras; b) cultivos semipermanentes como el maracuyá, papaya, plátano, tuna entre otras; c) cultivos transitorios como los cereales, hortalizas, menestras, tubérculos, de raíces e industriales como el algodón, soya, etc. (Municipalidad Provincial de Sullana, 2008).

La cuenca hidrográfica del Río Chira constituye el principal afluente de la represa de Poechos. La infraestructura de riego está constituida por red de canales como: el canal Daniel Escobar, Norte, Miguel Chica y canales secundarios. Parte del proyecto Chira-Piura es la represa de Sullana que sirve para manejar el recurso del agua, eliminando el riego por bombeo y evitando la pérdida de agua al mar (Municipalidad Provincial de Sullana, 2008).

El Valle de Chira está integrado por los terrenos agrícolas de las provincias de Sullana y Paíta y los del territorio del bosque seco de las comunidades campesinas de Amotape, San Lucas de Colán, Tamarindo y Miramar-Vichayal. En su ámbito se asientan los distritos de la provincia

de Paita (Amotape, San Lucas de Colán, La Huaca, El Arenal, Tamarindo y Vichayal) y los distritos de la provincia de Sullana (Querecotillo, Bellavista, Marcavelica, Ignacio Escudero, Sullana, Salitral, Miguel Checa y Lancones). Además, es uno de los más importantes del país por la cantidad abundante de recursos de agua y suelos (Vargas, 2011).

La producción del banano en el Valle de Chira lleva más de 30 años; sin embargo, recién a finales de la década del 90' empezó la conversión hacia el cultivo del banano orgánico. Las exportaciones de banano orgánico crecieron significativamente entre 2000 y 2007 tanto en términos de valor como en términos de volumen (de US\$ 264 mil a US\$ 31 millones / de 856 toneladas a 64.586 toneladas), siendo los principales destinos la Unión Europea, EE.UU. y Japón (Fairlie, 2008). La producción de banano orgánico ha sustituido a la producción convencional y a cultivos como el arroz y algodón, convirtiéndose en una alternativa de generación de mejores ingresos para el agricultor. Se estima que la producción orgánica representa más del 80% del área total de banano, impulsado principalmente por las exportaciones (Huamán, 2005).

Gracias a la creciente tendencia de la alimentación ecológica y la comida sin químicos, la exportación de productos orgánicos peruanos logró records en el 2010 con 250 millones de dólares y en el 2011 tuvo un crecimiento del 20%, según ADEX (2010 citado en Perú Orgánico 2011b). Los productos orgánicos tienen gran oportunidad en el exterior y representan un nicho importante de negocios, sobre todo, en los sectores de mayor capacidad de consumo y poder adquisitivo.

En el Valle de Chira existen productores que llevan 16 años de su vida dedicados al cultivo del banano orgánico. En la actualidad exportan contenedores de bananos a los mercados de Francia, Italia, Alemania, Estados Unidos, entre otros. Los productores vieron la necesidad de asociarse para procesar su producción y exportar; por ello, promovieron la creación de la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico – CEPIBO. Con el tiempo, el pensamiento del productor de bananos ha cambiado y ahora tiene una visión más a largo plazo, proyectándose a que la producción de bananos orgánicos abastezca a más países en el mundo (Perú Orgánico, 2011a).

Cabe resaltar que el aumento de exportaciones de este producto involucra las zonas de menor desarrollo y que de manera creciente participan en el sistema de Comercio Justo (CJ), el cual busca la equidad en el comercio internacional, ofreciendo a los productores y trabajadores de productos agrícolas mejores condiciones comerciales. Los criterios del sistema de CJ para la comercialización de bananos son la descripción del producto, relación contractual estable y a largo plazo, fijación del precio y prima, requisitos de calidad, condiciones de embarque, etc. Los

principales beneficios que reciben los productores son el de precio mínimo destinado a cubrir los costes medios de producción y un premio de 1 dólar por cada caja de plátano (Fairlie, 2008).

La certificación orgánica también es otro aspecto importante a tener en cuenta por los productores, puesto que garantiza la exportación a mercados internacionales con los precios vigentes de este tipo de producto a nivel del sistema de CJ (Fairlie, 2008). Además de ellos, existen otros sistemas de certificación como el EUROGAP, y el Rainforest, e ISO 14,001, que, por sus enfoques y normas sociales y ambientales, condicionan el ingreso a los segmentos de mercado donde los consumidores valoran en gran medida dichos criterios (Huamán, 2005).

En la siguiente tabla, se muestra las certificaciones con más detalle.

Tabla 5: Tipos de Certificaciones

	<p>Esta certificación de Comercio Justo “verifica por el cumplimiento de los criterios sociales y medioambientales que se requieren para que los productores reciban el precio mínimo que se les debe pagar” (Certificaciones internacionales, 2009a).</p>
	<p>Sus siglas en inglés: GOOD AGRICULTURAL PRACTICES, su objetivo es reducir al mínimo el riesgo microbiano en los alimentos, en el caso de frutas y vegetales de la FDA y USDA (Chavarri, s/f).</p>
	<p>Esta es la certificación orgánica. Tiene como objetivo constatar que los alimentos que llevan este sello significan que son productos orgánicos. Ello quiere decir que no utilizan pesticidas artificiales, fertilizantes con ingredientes artificiales, o plantas y animales genéticamente modificados (National Pesticide Information Center [NPIC], 2015).</p>
	<p>El JAS es el certificado de producción agrícola orgánica japonés. Tiene como fin mejorar la calidad de los alimentos y ayudar a los consumidores en la selección de los mismos (Certificaciones internacionales, 2009b).</p>
	<p>Sus siglas: Euro Retailer Produce Good Agricultural Practice. Es un programa privado, de certificación voluntaria, que asegura el cuidado completo de la producción de alimentos, para satisfacer mejor a sus clientes (Andersen, 2003).</p>

3. Cadena de valor del Banano orgánico

En la cadena productiva de banano orgánico participan distintos actores desde la producción hasta que el producto llega a mano de los consumidores. Para la etapa de producción intervienen empresas certificadoras, los proveedores de insumos y las instituciones de apoyo del sector público, mientras que en la etapa de exportación intervienen empresas navieras e instituciones de servicios. Previo a la exportación, la producción pasa por el empaque, donde participan empresas de la industria plástica. Cuando el producto es importado, interviene el mayorista madurador que destina los productos a los supermercados o hacia las tiendas de productos orgánicos. Cabe resaltar que la producción de banano orgánico se orienta al mercado internacional donde los estándares establecidos en torno a la calidad y a la presentación (incluyendo el tamaño) son altos (ver Anexo A). Aquellos productos que no cumplan con los estándares establecidos son devueltos al mercado nacional para ser comercializados (Fairlie, 2008).

La producción convencional del banano se diferencia de la orgánica en el uso intensivo de la mano de obra y abonos orgánicos. La siguiente tabla muestra las actividades que caracterizan las prácticas según producción orgánica y convencional (Huamán, 2005).

Tabla 6: Actividades según eslabones de la cadena

ESLABONES DE LA CADENA	CONVENCIONALES	ORGÁNICOS
Producción	Producción: trazado, ahoyado y siembra. Selección empírica de semilla. Deschante. Riego por inundación. Abonamiento con fertilizantes químicos. Deshije. Deshiervos Control de maleza Enfunde (algunos) Mejora el precio del productor. Cosecha a cargo del comerciante.	Producción: trazado, ahoyado y siembra. Selección empírica de semilla. Deschante. Riego por inundación. Abonamiento con fertilizantes químicos. Deshije. Labores de sanidad (en función a exigencias de las empresas). Mulch (picar las hojas y cubrir el suelo). Control de maleza. Enfunde (innovación introducida por la tecnología orgánica). Desflore (retiro de la flor del racimo). Deschive (eliminación de mano falsa). Destore (corte de la bellota). Cosecha a cargo de la empresa.

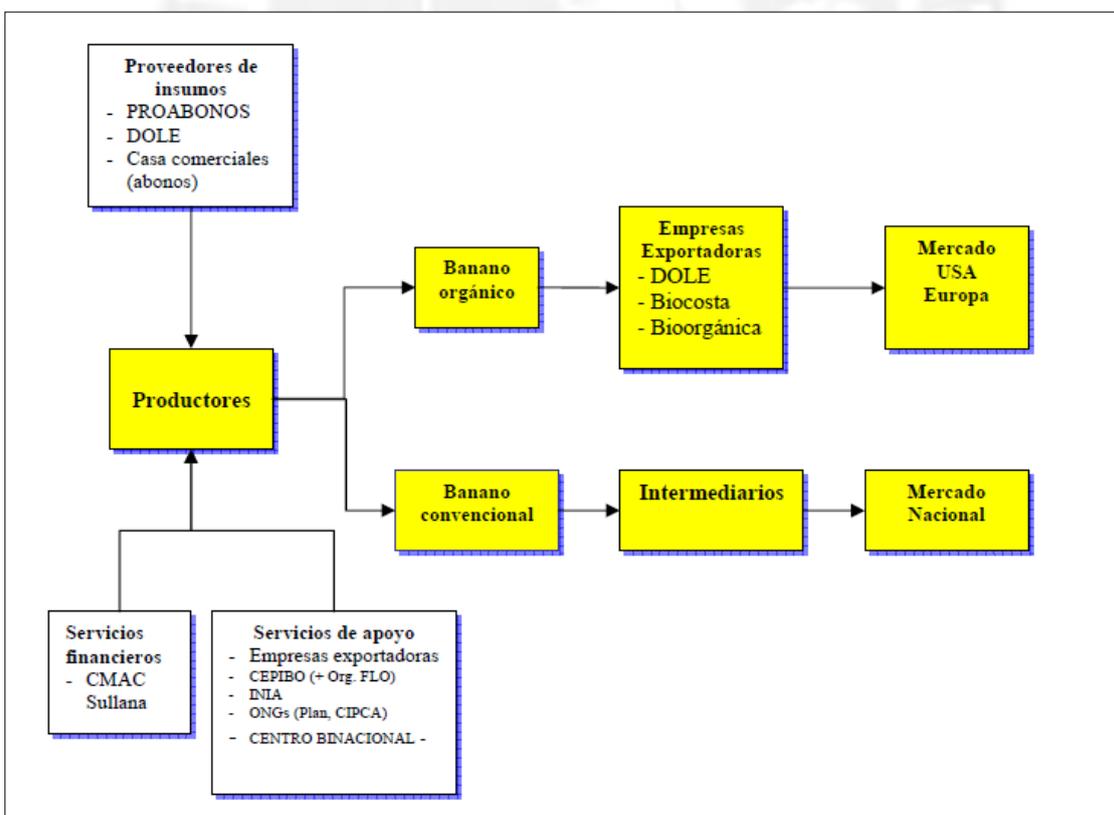
Tabla 6: Actividades según eslabones de la cadena (continuación)

ESLABONES DE LA CADENA	CONVENCIONALES	ORGÁNICOS
Empaque		Muestreo (para detectar grado de maduración). Desmante. Primer lavado. Closteo (separación a 5 dedos). Fumigación de la corona. Secado (con papel especial). Embolsado. Etiquetado. Embalaje. Rosado.
Comercialización	Gestión venta en el mercado interno. Transporte.	Gestión de la exportación. Transporte.

Fuente: Huamán (2005).

Asimismo, en la siguiente figura se muestra los actores involucrados en los eslabones de producción, empaque y comercialización.

Figura 15: Actores involucrados en los eslabones de producción, empaque y comercialización.



Fuente: Huamán (2005).

Los productores de banano del Valle de Chira venden a los dos segmentos de mercado: el convencional y el orgánico. El 85% del área total es de banano orgánico. Este es comprado en planta por las exportadoras. Ellas se encargan de la cosecha, empaque y exportación. Los principales mercados son el europeo y americano. El banano convencional es vendido en planta a intermediarios que lo venden principalmente al mercado de frutas de Lima (Huamán, 2005). El flujograma de la producción del banano orgánico se describe en el Anexo B.

4. La empresa Dole Perú como caso de estudio

DOLE Food Company Inc. fue fundada en Hawai en 1851. Es una corporación internacional dedicada a la comercialización de frutas y verduras. Actualmente, tiene presencia en más de 90 países por todo el mundo. Sus principales potenciales mercados son los Estados Unidos de Norteamérica, la Unión Europea y Japón donde se vende el banano con la certificación orgánica. En el año 2007 se reportaron ingresos por \$ 6.900 millones, con lo cual se ubicó como la productora y comercializadora de frutas y hortalizas frescas de alta calidad más grande del mundo (SNV & WBCSD, 2010).

La historia del cambio de modelo de negocio se inicia en el año 1998 cuando el MINAGRI ejecutó el programa de Banano Orgánico en el Valle de Chira en alianza con Dole, quienes ya venían trabajando en Ecuador y el International Network for the Improvement of Banana and Plantain [INIBAP]. Dicho programa facilitó el acceso al mercado externo del guano (excremento de aves marinas) como abono orgánico y ello impulsó a las empresas a invertir en la certificación orgánica. Por ello, en el año 2000 se realizó la primera exportación de banano orgánico desde el Perú (SNV & WBCSD, 2010).

Las exportaciones de Banano Orgánico mantuvieron un crecimiento importante; es así que en el año 2008 Dole se convirtió en uno de los exportadores mundiales de la fruta, con ventas anuales de 80.000 toneladas métricas con un valor FOB de aproximadamente \$45 millones. Cabe indicar que el 60% de las ventas fueron dirigidas al mercado europeo; 31% hacia los EE. UU y un 9% hacia Japón (SNV & WBCSD, 2010).

La producción de Banano se concentra en un 75 % en el Valle de Chira. Cabe mencionar que esta región se ha visto muy beneficiada por las condiciones del mercado; sin embargo, a pesar del privilegio de la producción orgánica, existen algunos factores que han limitado un mayor crecimiento como la presencia de minifundos de menos de 1 hectárea, lo cual dificulta el desarrollo de economías de escala, los bajos niveles de productividad, eficiencia y sostenibilidad de la producción de banano (SNV & WBCSD, 2010).

Antes de la implementación del Negocio Inclusivo, existían varios pequeños productores que trabajaban de manera independiente en sus parcelas, con conocimientos básicos en cuanto a tecnificación y vendían los productos que cosechaban, sin cuidado especial ni valor agregado, ya que para poder potenciar el producto en el mercado internacional se requerían de certificaciones.

Es así como Dole encuentra la necesidad de generar alianzas estratégicas con estos pobladores y se plantea la implementación del Negocio Inclusivo, incorporándolos dentro de su cadena de valor y convirtiéndose en socios estratégicos.

En el año 2000, se da el primer embarque de banano orgánico del Valle de Chira, luego de esperar un proceso de certificación, y se logró financiamiento del BID y del FOMIN. En el año 2008, contratan a SNV³ (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) para darle forma al negocio en términos de planificación y organización de la asociatividad.

A partir del año 2008, se trasladó el negocio a los pequeños productores de banano orgánico. En un inicio, Dole empacaba la fruta, tenía la certificación y exportaba, entonces en ese año se inició el camino para que toda la cadena sea trasladada a los productores. Fue todo un proceso de capacitación, de apoyo en el tema de certificaciones. Se realizaron transferencias tecnológicas, organizativas y laborales. Dicho proceso duró 2 años aproximadamente, fue gradual porque esperaban que el proveedor respete las leyes que se rigen en todos países bajo la modalidad de un contrato.

En la primera etapa, las asociaciones entregaron la fruta empacada; en la segunda etapa, se incluyó la certificación orgánica; en la siguiente etapa, se apoyó a los trabajadores para que puedan acceder a la certificación social llamada el Comercio Justo Fair Trade. La política de Dole fue asumir la primera certificación con aquellas asociaciones que trabajaban con ellos por primera vez; luego, por la sostenibilidad del negocio, las siguientes certificaciones deberían ser asumidas por los mismos productores.

Asimismo, se les daba un beneficio adicional, mediante un programa que consistía en retener un dólar por cada caja vendida y dicha retención no iba a la empresa sino a su fundación llamada Dale, la cual está enfocada en el apoyo a la comunidad con diversos programas sociales. Adicionalmente, a parte del apoyo para la certificación orgánica y para la de Fair Trade, se incluyó también la de seguridad Global Gap. Bajo la misma dinámica, como parte del proyecto se financió la primera certificación y la consultoría, para que se ejecute el sistema de seguridad de cada asociación, ésta certificación era indispensable para poder acceder al mercado europeo.

³ Empresa social comprometida con la eliminación de la pobreza y la inequidad en los mercados emergentes alrededor del mundo.

Todo el proyecto, junto a SNV, abarcó el tema de la transferencia tecnológica, certificaciones, planificaciones. Es así que el negocio fue transformándose y a mediados del año 2012 Dole dejó de ser exportador para ser operador logístico con las asociaciones, ya que las apoyan con el tema de las certificaciones como exportador. A partir del año 2008 al 2012, se dio un período de transición por la implementación del proyecto. Actualmente, las asociaciones exportan la fruta bajo la marca de Dole y de todas las asociaciones que se iniciaron en el proyecto quedan 6 y en total son 8 las que están exportando bajo la marca Dole (ver Anexo C).

Gracias a la implementación del proyecto se creó un vínculo estrecho y de confianza entre las asociaciones y Dole debido a la seriedad y el apoyo de la empresa en cuanto al cumplimiento de sus ofertas para con los productores. De igual manera, se ha generado una relación de fidelización entre ambas partes debido a la buena relación que se llevó a cabo desde un inicio y que Dole ha sabido mantener hasta la actualidad, a través del apoyo a los productores.

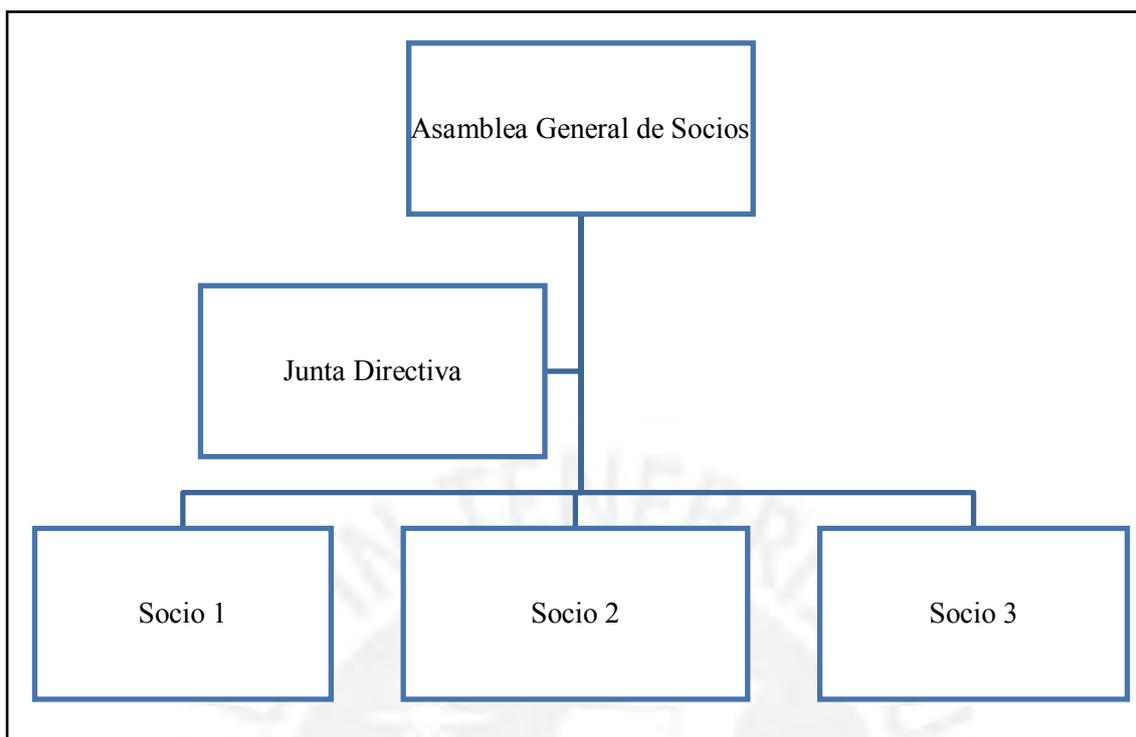
En el primer embarque con la implementación del negocio inclusivo la ganancia fue del 300 %. Algunos de los impactos sociales evidentes, como consecuencia del valor económico, se reflejaban en la mejora de la calidad de vida, a través de los siguientes factores: vivienda, acceso a crédito, mejor educación para sus hijos, mejor atención médica.

Por el lado de la empresa, uno de los principales riesgos que asumió, con la implementación del Negocio Inclusivo, fue el traspaso del conocimiento y experiencia del negocio a los pequeños productores.

Antes de la implementación del Negocio Inclusivo, cada productor tenía su propia parcela, la trabajaba y una empresa tercerizadora contratada por Dole exportaba la fruta; los productores solo recibían su cheque por el banano cosechado y entregado. De esta forma, se identificó la necesidad de trabajar de manera conjunta transfiriendo conocimientos y herramientas a los pobladores, agrupándose en asociaciones para mejorar la producción y facilitar la articulación de la cadena de valor.

Cada asociación está conformada por la asamblea general de socios (autoridad máxima, donde se toman los principales acuerdos, por la junta directiva (personas que manejan la asociación) y por los socios (ver Figura 17). Actualmente, se han formado 3 cooperativas las cuales pasaron de ser asociaciones a cooperativas por temas tributarios: les permiten mantener remanente (utilidad). Con las asociaciones no tenían este beneficio, se le aplica el impuesto a la renta; en cambio, el remanente de las cooperativas se puede repartir entre los socios. En el margen izquierdo hay 2 cooperativas y el derecho 1.

Figura 16: Organización de las asociaciones



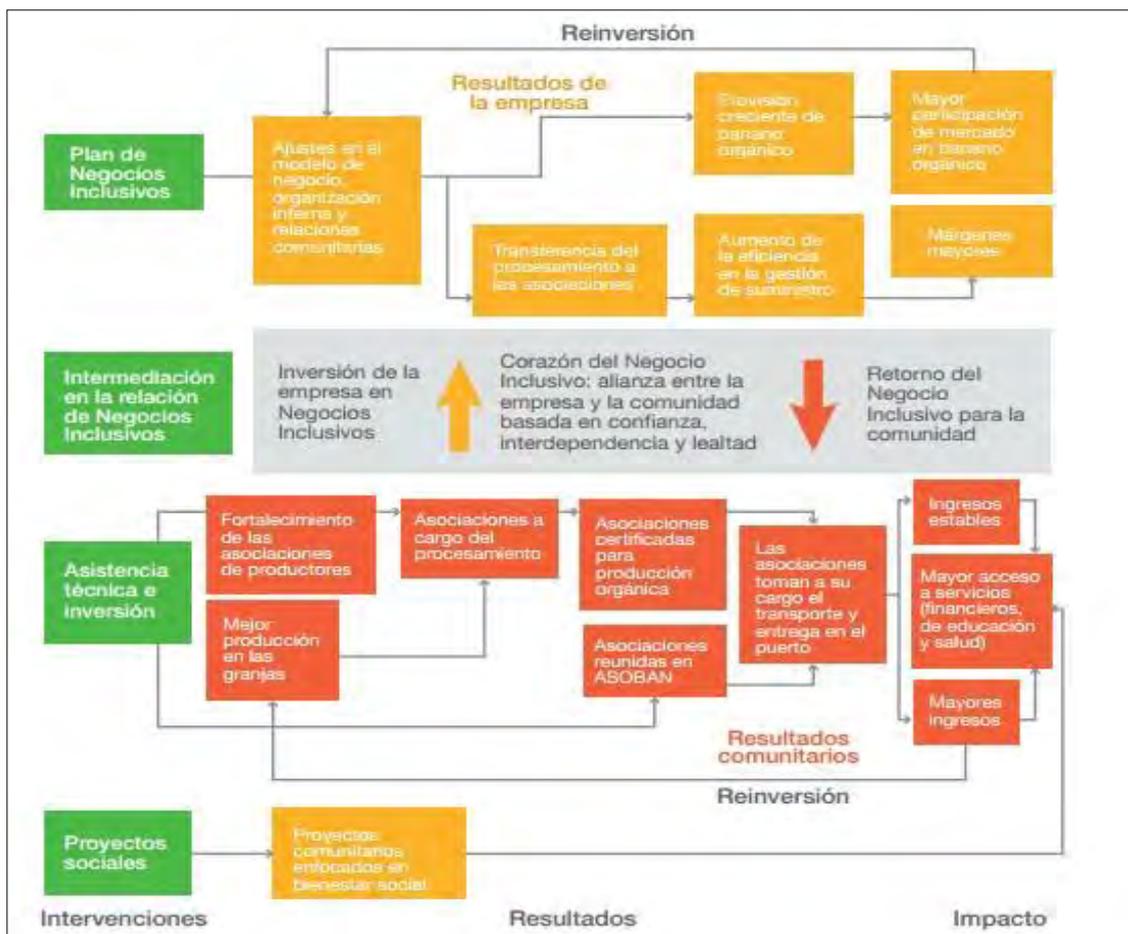
Fuente: Dole Perú (2016).

5. Beneficios de la implementación de Negocio Inclusivo

Dentro de los beneficios para la empresa, destaca la eficiencia en el proceso de exportación, debido a un mejor manejo de la producción, mayor efectividad a través del empoderamiento a los productores y al importante rol que cumple la fundación Dale en temas de Responsabilidad Social.

Del mismo modo, algunos de los beneficios para los productores de banano son incremento de sus ingresos debido al aumento de la productividad, mayor pago por caja y por mano de obra, adopción de nuevas tecnologías, articulación directa o indirecta a negocios complementarios a la cadena productiva, estabilidad laboral y la generación de nuevos empleos.

Figura 17: Cadena de intervenciones y resultados de Negocio Inclusivo entre Dole y los productores de banano orgánico del Valle de Chira



Fuente: FOMIN et al. (2015).

6. Otros casos de éxito de Negocio Inclusivo con proveedores

Perhusa y sus 10 mil productores: Esta iniciativa empresarial se llevó a cabo con 10 mil pequeños agricultores de café en las regiones de San Martín, Junín, Amazonas y Cajamarca. Ellos, al igual que los productores de banano orgánico de Dole, recibieron capacitaciones en el manejo de sus cultivos y en la mejora de la calidad certificada de café especial. El objetivo de Perhusa era incorporarse en el mercado de cafés especiales y para ello se enfocaron en el seguimiento y capacitación de cada productor para que el café pueda obtenerse de una finca certificada. De los resultados que se obtuvieron se indicó que Perhusa triplicó sus compras en café, cada caficultor aumentó su productividad en 40% y su producción fue de 35 quintales por hectárea / año y mejoraron sus ingresos económicos entre un 60% y 70%. La inversión para este proyecto fue de \$240 mil (61%) mientras que el BID aportó 150 mil (39%) (Paredes, 2010).

Siguiendo en la misma línea, ACOPAGRO (empresa líder en exportación de cacao) en alianza con SNV realizó un programa de capacitación y asistencia técnica bajo el enfoque de Negocio Inclusivo incorporando a cacaoteros dentro de su cadena de valor en la región San Martín. El objetivo de Acopagro era tener mayor productividad de cacao y para ello era necesario capacitar y dar asistencia técnica a los productores. De los resultados obtenidos, se indica que el número de productores capacitados ascendió a 1500 generando que su productividad se eleve de 400 kg a 1000 kg por hectárea al año, los ingresos mensuales de cada productor ascendían a S/. 7500 por hectárea y con la implementación del Negocio Inclusivo se esperaba un crecimiento de 20 % de sus ganancias. Asimismo, la inversión para dicho proyecto fue de \$ 221537 de los cuales el BID y FOMIN ayudaron a financiar el 58% mientras que la empresa dio un aporte del 42% (Paredes, 2010).



CAPÍTULO 4: APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

El cuarto capítulo presenta la metodología y las herramientas utilizadas en el trabajo de campo a fin de obtener los principales resultados, los cuales darán respuesta a los objetivos de la presente investigación. Para ello, cabe recordar que los objetivos de investigación son los siguientes (ver Anexo D):

1. Identificar el impacto en la calidad de vida los productores y sus familias después de la implementación del negocio inclusivo.
2. Identificar el impacto económico tanto de Dole como de los productores de banano orgánico después de la implementación del negocio inclusivo.
3. Analizar si la dinámica generada de valor social y valor económico deviene en valor compartido.

A partir de ello, primero, se abordará la metodología y la estrategia utilizada; segundo, el alcance de investigación; tercero, la selección y justificación de la muestra; y finalmente, las técnicas de recolección empleadas.

1. Metodología y estrategia

El presente estudio tiene por objetivo principal corroborar la hipótesis acerca de que si la implementación de un negocio inclusivo conduce a la generación de valor compartido. Y, para ello, se ha optado por utilizar el enfoque de investigación mixta. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), “los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativa y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno” (p.546). Es decir, este enfoque metodológico busca obtener una perspectiva más amplia y profunda del objeto de estudio al complementar data cualitativa y cuantitativa. Asimismo, son empleados dos métodos que llegan a los mismos resultados, se incrementa nuestra confianza en que éstos son una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado (Todd y Lobeck 2004 citado en Hernández et al. 2010, p.550).

La estrategia de esta metodología es el estudio de caso. Según Yin (1994 citado en Jiménez & Comet, 2016) el estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno o unidad (persona, grupo, organización o institución) de forma intensiva dentro de un contexto de la vida real. Asimismo, Hernández et al. (2010) definen los estudios de caso 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 desarrollar alguna teoría” (p.163).

El objetivo de esta estrategia en la investigación es presentar una relación completa y exacta de la realidad, donde no se pueda llevar a cabo la alteración de los datos, por lo que el investigador debe realizar un esfuerzo adicional para presentar fielmente toda la evidencia disponible. Sin embargo, es preciso anotar que una de las principales críticas del estudio de casos es que sus conclusiones no son generalizables estadísticamente. Según Yin (1994 citado en Jiménez y Comet, 2016), este tipo de investigación no representa una muestra de una población o universo en específico, ya que su objetivo es ampliar y generalizar teorías en base al análisis y no a la estadística.

Cabe indicar que una de las características del estudio de caso es que puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos (Yin 1989 citado en Martínez 2006); por tanto, en la presente investigación se ha escogido un sólo caso de estudio, el de la empresa Dole en Perú, la cual implementa un modelo de negocio inclusivo en Sullana Piura desde el 2008 en adelante. Cabe resaltar que esta empresa cumple con los requisitos para mostrar todas las evidencias disponibles y confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría.

2. Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación es de corte exploratorio y descriptivo. En primer lugar, es exploratorio, porque los negocios inclusivos y el valor compartido son temas que las empresas recientemente están considerando en su estrategia de negocio; y la investigación exploratoria busca examinar un tema poco estudiado o un fenómeno organizacional relativamente nuevo, además de sugerir nuevas líneas de investigación para el futuro (Pasco & Ponce, 2015).

La adopción generalizada del valor compartido, y las herramientas para poner este concepto en la práctica todavía están en una etapa muy preliminar, incluso existen compañías más avanzadas en la búsqueda del valor compartido en la actualidad que carecen de datos necesarios para optimizar sus resultados (Díaz & Castaño, 2013).

En segundo lugar, es descriptiva ya que busca comprender al detalle cómo se comporta las variables sociales y económicas para identificar si el modelo de negocio inclusivo ha generado valor compartido. Tal como afirman Hernández et al. (2010), “la investigación descriptiva busca recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren” (p. 80).

En resumen, la presente investigación es de corte exploratorio y descriptivo, ya que, por un lado, se busca explorar o indagar si los negocios inclusivos generan valor compartido mediante el caso de Dole y; por el otro, se describirán y analizarán las variables que componen el valor social y el valor económico para analizar el impacto.

3. Limitaciones en la investigación

La primera limitación que se tuvo al hacer el trabajo de investigación, es que no se contaba con una línea de base para comparar el comportamiento de las variables sociales y económicas antes y después de la implementación del Negocio Inclusivo.

La segunda limitación es que se encuestaron a 55 productores de una de las cooperativas del margen izquierdo con las que trabaja la empresa Dole. Esta cantidad de encuestados no genera una muestra representativa, por lo que, los resultados de esta investigación no se van a generalizar.

Cabe resaltar que los factores que limitaron el trabajo de investigación fueron los siguientes:

- La inseguridad en Sullana y el difícil acceso a las parcelas de los socios.
- Mala infraestructura en la carretera
- Poca disponibilidad de los productores

La tercera limitación fue que no se tuvo acceso a la información financiera de la empresa, por lo que se construyeron y proyectaron los datos económicos en base a fuentes primarias y secundarias.

4. Selección y justificación de la Muestra

La empresa Dole trabaja, bajo el modelo de Negocio Inclusivo, con asociaciones y cooperativas del margen izquierdo y margen derecho del Valle del Chira; sin embargo, de todas las cooperativas del margen izquierdo, la Cooperativa Huangalá es la más representativa, ya que tiene un mayor número de productores y una mejor productividad, así lo señala el gerente general de Dole en una entrevista realizada, (comunicación personal, 15 de julio, 2016), y debido a que ha sido una de las premiadas en el evento “Premios Producción y Calidad 2013”, la cual reconoce y premia a los productores y/o proveedores con la más alta productividad en cajas de cada una de las once asociaciones. Entre los primeros puestos se encuentra ASPBOH - Huangalá, APBOCHB -Chalacalá Baja y ASPBOH - Señor de Chocán, entre otros (Plaza, 2013).

Asimismo, para fines del presente estudio se ha empleado el muestreo homogéneo, debido a que enfatiza la conformación de una muestra con unidades de observación similares (Pasco & Ponce, 2015). Para ello, la siguiente tabla muestra las características similares.

Tabla 7: Características de las cooperativas del margen izquierdo

Cooperativas del margen izquierdo	Número de productores	Hectáreas de tierra producida (promedio)	Número de contenedores por semana
Huangalá	200	½ hectárea	Entre 4 a 5
Huayquiquirá	150	½ hectárea	Entre 4 a 5
Pueblo Nuevo	124	½ hectárea	Entre 3 a 4
San Vicente	125	½ hectárea	Entre 3 a 3.5

Según la entrevista realizada a los presidentes de las cuatro cooperativas, (comunicación personal, 05 de julio, 2016) todos coinciden en los siguientes aspectos: (a) son pequeños productores ubicados en el mismo valle, (b) Todas se iniciaron con el mismo Programa Orgánico, (c) Reciben las mismas capacitaciones, (d) Tienen el mismo objetivo de seguir desarrollándose y crecer, (e) Cuentan en promedio con media hectárea, (f) Existe una comunicación cordial y cooperación cuando surge algún tipo de problema. A continuación de muestra la siguiente figura con los criterios mencionados.

Figura 18: Criterios para la elección de la muestra homogénea



Cabe indicar que el muestreo es no probabilístico, ya que involucra una selección de unidades de observación en base a criterios escogidos por el propio investigador, es decir, no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra. Además, “la muestra no

busca representar estadísticamente a la población sino reflejar cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Ponce & Pasco, 2015, p.53).

5. Técnicas de recolección

La presente investigación realizó una metodología mixta en el trabajo de campo, ya que primero se realizaron 9 entrevistas a profundidad y luego se aplicaron 55 encuestas para obtener una información más completa del caso de estudio. Para describir el proceso de las entrevistas realizadas, es necesario definir primero la entrevista como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona - el entrevistador y otra - el entrevistado; una de sus ventajas es que son íntimas, flexibles y abiertas (Hernández et al., 2010).

El tipo de entrevista que se utilizó es semiestructurada, ya que se utilizó en una guía de preguntas (ver Anexo E), en la cual conforme se daba el proceso, se adicionó preguntas para obtener mayor información o precisar conceptos; esto permitió que el entrevistado pueda explayarse en sus respuestas brindando mayor información. Para realizar las entrevistas se contactó primero con el gerente de proyectos de Dole, y en una segunda oportunidad con el gerente general de la empresa, de manera tal que se realizaron 02 viajes, previa coordinación con los mencionados. En el siguiente cuadro, se resume las entrevistas realizadas y su principal objetivo.

Tabla 8: Entrevistas realizadas

LISTA DE ENTREVISTADOS			
Actores relevantes	Nombres de los entrevistados	Propósito de la entrevista	Fecha de la entrevista
Gerente General de Dole Perú	Ing. E. G.	Obtener información del proceso de implementación del modelo de NI en Dole, partiendo de su principal motivación para llevarlo a cabo hasta los beneficios que actualmente tiene tanto la empresa como los productores de banano orgánico.	15 de julio de 2016
Gerente de Proyectos	Ing. C. E.	Obtener información sobre cómo fue la implementación del modelo de NI en Dole. Verificar si se ha llegado a medir el impacto social generado por el NI, y qué cambios ha habido desde la fecha de implementación para la empresa y los productores.	03 de julio de 2015

Tabla 8: Entrevistas realizadas (continuación)

Actores relevantes	Nombres de los entrevistados	Propósito de la entrevista	Fecha de la entrevista
Productor del margen izquierdo	C. F.	Conocer el cambio en su calidad de vida dentro del período de negocio inclusivo.	03 de julio de 2015
Presidente de las Cooperativas de Huangalá, Huaiquirá, Pueblo Nuevo y San Vicente.	1. J. M. P. 2. A. P. J. 3. S. T. P. 4. J. R. Z.	Obtener información sobre las similitudes y diferencias de cada cooperativa y la relación que hay entre los productores miembros.	05 de julio de 2016
Supervisor de producción de Dole	Ing. P. C.	Conocer la dinámica de exportaciones de Dole y las cooperativas del margen izquierdo y de los indicadores que utilizan para medir las capacitaciones brindadas.	20 de agosto de 2016
Director de Gestión de Procesos de Producción de la Cooperativa Huangalá	Ing. F. C.	Conocer el proceso de certificaciones, capacitaciones y asistencia técnica de Dole a los productores socios.	03 de julio de 2015

Por otro lado, se realizaron encuestas a 55 productores de la cooperativa Huangalá del margen izquierdo, utilizando un cuestionario con 30 preguntas abiertas y cerradas (ver Anexo F). El objetivo de las encuestas fue identificar la percepción de los productores sobre una mejora en su condición de vida a raíz de la alianza con la empresa Dole. Cabe indicar que sólo se encuestó a los productores de la Cooperativa de Huangalá por las razones expuestas anteriormente en la elección de la muestra.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES SOCIALES

El presente análisis busca determinar si se generó impacto, luego del Negocio Inclusivo, a través de las siguientes variables de valor social: educación, acceso a vivienda y servicios básicos, empoderamiento, salud e ingresos. Para ello, se han revisado fuentes secundarias que aportan a la construcción del referente (a modo de línea de base) antes de iniciarse el Negocio Inclusivo: primero, el Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda; segundo, el informe de Alan Fairlie elaborado en el año 2008, el cual estudió a las principales asociaciones en el Valle del Chira; tercero, el informe de SNV del año 2012 donde se detalla la etapa etnográfica del estudio de negocios inclusivos en la BdP; y finalmente, el informe regional de Piura.

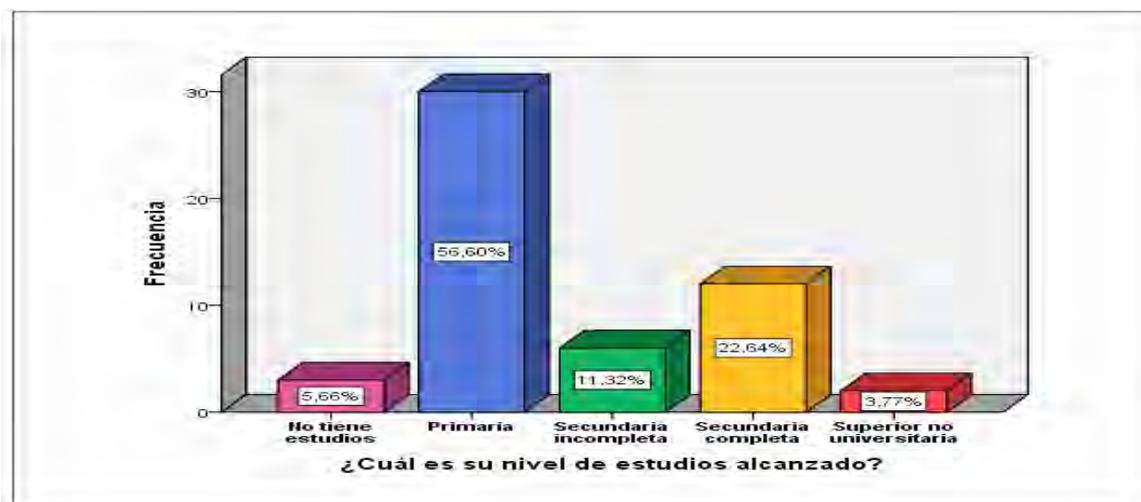
Para tal fin, se realizaron entrevistas y encuestas a los productores para comparar los resultados obtenidos con los de la línea base. Se realizaron entrevistas a las siguientes personas: E. G., Gerente General de Dole en Perú (ver Anexo G), C. E., exgerente de proyectos (ver anexo H), C. F., productor del margen izquierdo (ver anexo I) a la Directora de gestión de procesos de la cooperativa Huangalá (ver Anexo J), al supervisor de producción de Dole (ver Anexo K), a los cuatro presidentes de las de las cooperativas del margen izquierdo: J. M. P. de la cooperativa de Huangalá (ver Anexo L), A. P. de la cooperativa de Huaiquiquirá (ver Anexo M), J. R. Z. de la cooperativa de San Vicente (ver Anexo N), S. T. P. de la Cooperativa de Pueblo Nuevo (ver Anexo O).

En seguida, se mostrarán algunas variaciones de las variables indicadas.

1. Educación

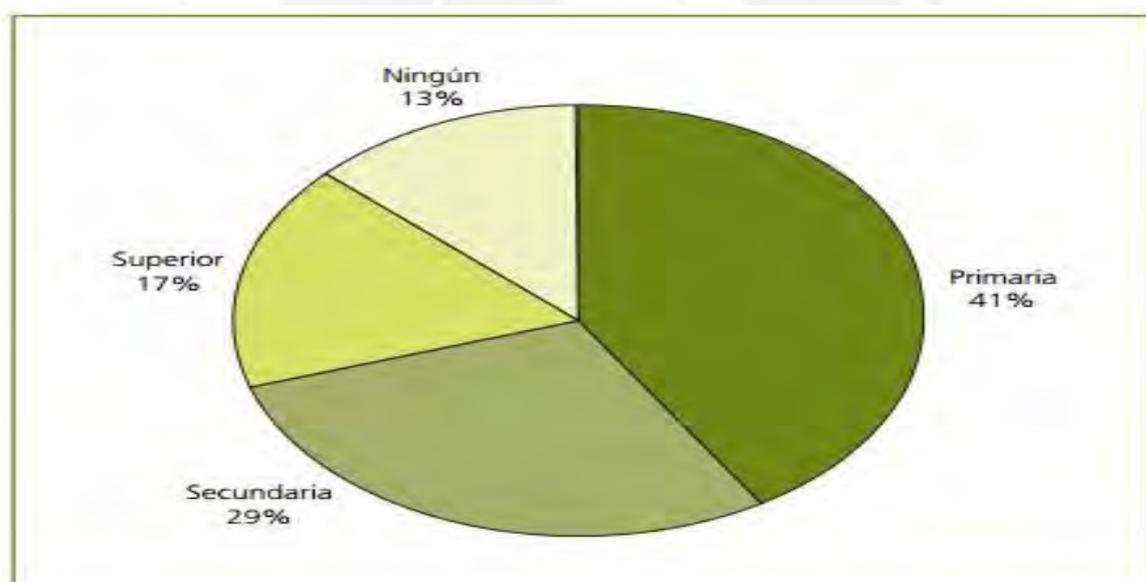
Según las encuestas realizadas a los productores, casi el 57% señala haber concluido la educación primaria y el 23%, cuenta con educación secundaria completa. Mientras que el 3.77% tiene educación superior no universitaria y el 6% no tiene ningún tipo de estudios, tal como se puede ver en la Figura 19.

Figura 19: Nivel de estudios alcanzado



De la misma manera, la figura que sigue a continuación del informe de Fairlie (2008) muestra que hace 8 años el 41% de los productores contaba con educación primaria completa; el 29%, con educación secundaria completa; el 17%, con nivel de estudios superiores; y 13%, no recibió ningún tipo de educación.

Figura 20: Grado de instrucción de los productores



Fuente: Fairlie (2008).

De las figuras presentadas anteriormente, no se puede realizar una comparación per se puesto que no tienen los mismos elementos; sin embargo, se puede tomar como referencia para ampliar la información sobre la educación de los productores, que en su mayoría han alcanzado el nivel primario de estudios.

Respecto a la educación de los hijos de los productores, Fairlie (2008) señala lo siguiente:

El 6% se encuentra cursando el nivel inicial, el 35% el nivel primario, el 49% tienen secundaria completa o la está cursando, el 7% cuenta con estudios universitarios. Finalmente, el 4% no cuenta con ningún tipo de educación a pesar de no ser menores de edad (p. 27).

Asimismo, a partir de las entrevistas realizadas a los cuatro presidentes de las directivas de las cooperativas del margen izquierdo (comunicación personal, 05 de julio, 2016); todos ellos mencionan que hoy en día se puede brindar una buena educación a los hijos gracias a la producción agrícola; incluso, los nietos de los productores tienen mayor acceso a colegios particulares.

A partir de la entrevista con la Ingeniera de la cooperativa de Huangalá (comunicación personal, 03 de julio, 2015) se pudo conocer que en el año 2009 había pocos colegios en el pueblo y pertenecían al Estado. Actualmente existen 3 colegios privados y una mejor enseñanza para los niños. Además, indicó que los hijos de los productores tienen más posibilidad de acudir a la universidad y no ven como opción quedarse a trabajar en la chacra, sino que estudian para superarse.

2. Vivienda y acceso a servicios básicos:

Antes de describir las condiciones de las viviendas en la que viven los productores y sus familias, es necesario mostrar el indicador de la población de Sullana respecto al Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas [NBI], el cual identifica las personas y/o hogares que tienen insatisfecha alguna (una o más) de las necesidades definidas como básicas para subsistir en la sociedad (Gobierno Regional de Piura, 2013). Para identificar a la población con necesidades básicas insatisfechas, el INEI selecciona los hogares con características físicas inadecuadas, hogares en viviendas con hacinamiento, hogares en viviendas sin desagüe de ningún tipo, etc.

La población con una necesidad básica insatisfecha significa una población en pobreza y con dos necesidades básicas insatisfechas a más, la población se encuentra ubicada en pobreza extrema. Por tanto, la siguiente tabla muestra que Sullana cuenta con una (01) NBI en 29.3% mientras que dos (02) NBI representa el 13,6%, una cifra que refleja la pobreza extrema.

Tabla 9: Indicador de Necesidades básicas insatisfechas (NBI) de Sullana

DEPARTAMENTO	PROVINCIA	POBLACIÓN CON UNA NEI 2/	POBLACIÓN CON DOS NEI 2/	POBLACIÓN CON TRES NEI 2/	POBLACIÓN CON CUATRO NEI 2/	POBLACIÓN CON CINCO NEI 2/
UNIDAD DE MEDIDA		%	%	%	%	%
PIURA	PIURA	25.1	15.7	5.8	1.5	0.2
PIURA	AYABACA	45.1	26.5	10.9	2.6	0.2
PIURA	HUANCABAMBA	34.7	25.2	12.9	3.1	0.3
PIURA	MORROPON	33.4	12.8	3.6	0.8	0.1
PIURA	PAITA	30.6	16	4.2	0.7	0.1
PIURA	SULLANA	29.3	13.6	3.6	0.6	0.1
PIURA	TALARA	19.8	9.3	2.9	0.4	0
PIURA	SECHURA	35.4	24.9	7.4	1.1	0.1

Fuente: Sistema Nacional de Inversión Pública (SNPI, 2013).

*Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según Departamento, Provincia y Distrito (2000-2015).

Partiendo de estos indicadores de NBI; según los resultados de las encuestas, se observa en la figura siguiente, que el 90,57% de los productores encuestados posee casa propia y sólo el 9% vive en casa alquilada.

Figura 21: Propiedad de la vivienda



Las familias en los caseríos rurales del margen izquierdo suelen combinar en sus viviendas materiales nobles y tradicionales (adobe, madera y calamina), además algunos de los productores argumentan que, a partir del aumento de sus ingresos, por la exportación de banano, contaron con presupuesto para poder construir y mejorar sus viviendas. Por lo señalado anteriormente, se concluye que conforme las familias mejoran su situación económica, mejorarán su vivienda (SNV, 2012).

Asimismo, los resultados de la encuesta, tal como se puede ver en la Figura 25, indican que el material predominante en la construcción de las paredes es el material noble (ladrillo y cemento) con 49%, seguido por el adobe y ladrillo con 43% y de madera y quincha sólo el 8%.

Figura 22: Material de construcción en las paredes de las viviendas



Además, de acuerdo al Censo de Población y Vivienda del 2007, el material que predominaba en las paredes de las viviendas de los pobladores en Sullana era el adobe con el 57.56%, seguido del ladrillo o bloque de cemento con 30.49% (Ordinola, 2015). Esto significa que ha habido un cambio significativo en la mejora de la construcción de las viviendas; es decir, antes del Negocio inclusivo se observa que la mayoría construía las paredes de sus casas con adobe y después del Negocio inclusivo (2008 en adelante) han mejorado el material de sus paredes con material noble.

De la misma forma, en la siguiente figura se puede observar que el material predominante en la construcción del piso de las viviendas de los productores en su mayoría es de cemento con 94,34% y solo un 5,66% de tierra.

Figura 23: Material de construcción en los pisos de las viviendas



Enseguida, en la Figura 27, se observa que el material predominante en la construcción de los techos es la calamina con 98%, seguida de ladrillo y cemento con 2%.

Figura 24: Material de construcción en los techos de las viviendas



Según el informe de SNV (2012), desde que llegó la energía eléctrica a los domicilios, las familias comenzaron a adquirir televisores y servicios de televisión por cable. A ello se sumó una rápida difusión y ahora gran parte de la población cuenta con televisión por cable. Además, pudieron adquirir electrodomésticos como radios, refrigeradoras, lavadoras, entre otras.

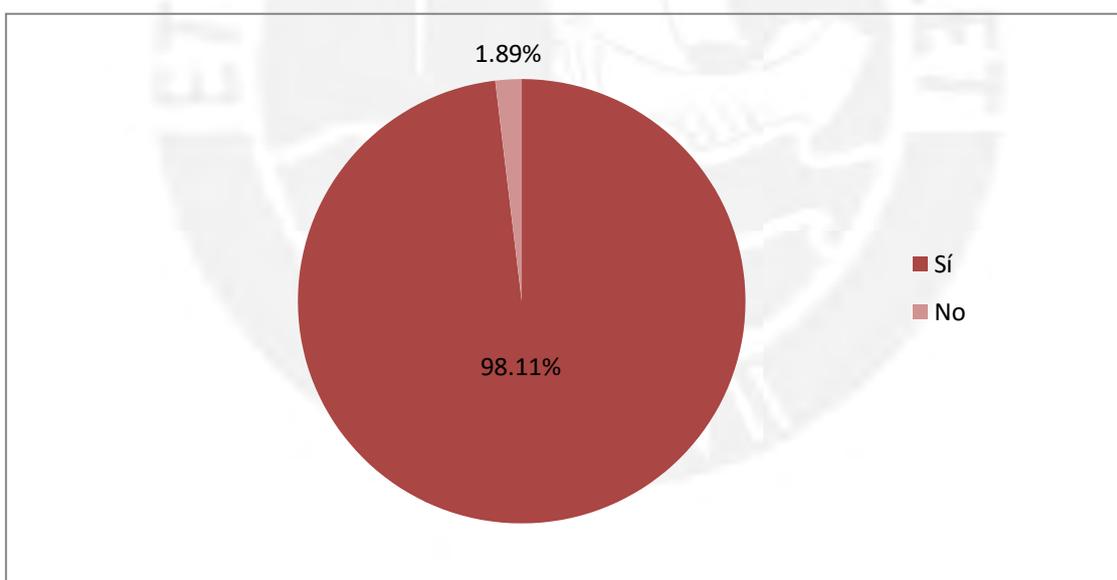
Asimismo, a partir de las entrevistas realizadas a los cuatro presidentes de las directivas de las cooperativas del margen izquierdo (comunicación personal, 05 de julio, 2016); mencionan

que las casas eran de otro material: antes tenían que utilizar un plástico como techo de sus casas, ahora por lo menos son de calamina y todas estas mejoras las asocian a la exportación del banano orgánico. Uno de los productores indicó que ahora pueden mejorar sus viviendas, lo que refleja más desarrollo del pueblo.

Además, a partir de la entrevista con la Ingeniera de la cooperativa de Huangalá (comunicación personal, 03 de julio, 2015) señaló que se percibe una mejor calidad de vida, puesto que antes del Negocio Inclusivo las casas eran todas de quincha y ahora son de ladrillo con todas las comodidades; por ejemplo, televisión con cable. También, se construyó una posta de salud y los hijos tienen más opción de estudiar una carrera universitaria. Por lo mencionado anteriormente, aseguró que existe una mejora económica.

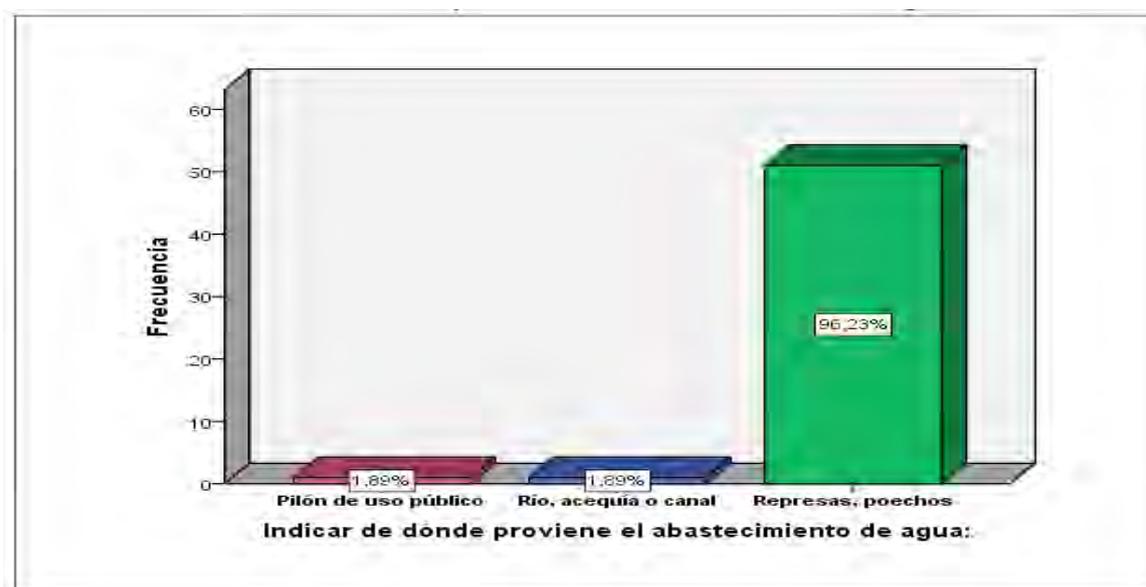
Respecto al alumbrado eléctrico por red pública, el 98% posee este servicio a diferencia el 2% que aún no cuenta con electricidad en sus hogares. Así también, se ha difundido la cobertura de la hidroeléctrica que funciona en el reservorio de Poechos, lo cual ha permitido que la población cuente con otros servicios y comodidades tales como televisores y servicios de televisión por cable (SNV, 2012).

Figura 25: Alumbrado eléctrico por red pública



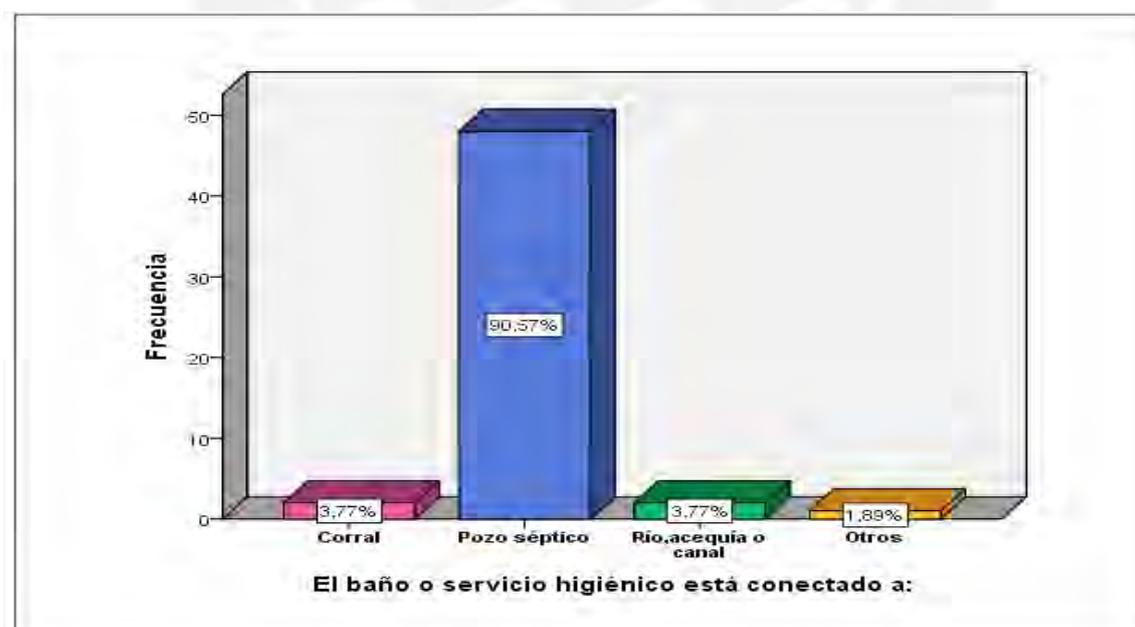
Con relación al abastecimiento de agua potable, el 96% de los productores encuestados señala que el agua llega de las represas y Poechos. Cabe resaltar que, tanto las personas como la agricultura, dependen de los Poechos. Éstos proporcionan el 50% de agua potable e incluso existe un proyecto para que toda el agua provenga de ellos, ésta alimenta las centrales hidroeléctricas para la agricultura del valle de chira, del medio y del bajo Piura (Belletich, 2015).

Figura 26: Abastecimiento de agua



En cuanto al acceso al desagüe, casi el 91% de los productores encuestados señala que el desagüe está conectado a pozo séptico. Según el informe de SNV (2012), las familias de los caseríos no cuentan con servicio de alcantarillado o desagüe debido a que las autoridades indican que no se puede construir un sistema de desagüe en la zona porque se requeriría el uso de pozos de oxidación y perjudicaría la actividad agrícola orgánica (p.26). Ante este hecho se han construido pozos sépticos dentro de las viviendas.

Figura 27: Conexión de los servicios higiénicos



3. Empoderamiento:

A partir de la entrevista con la Ingeniera de la cooperativa de Huangalá (comunicación personal, 03 de julio, 2015), señala que, debido a la exigencia del mercado internacional para la obtención de más certificaciones, actualmente todos los productores y presidentes de las cooperativas reciben capacitaciones. Indica también que con ello se pretende generar mayores oportunidades dentro de la comunidad sin tener que salir a otro lugar: hay una fuente de trabajo, sólo se necesita estar capacitados.

A continuación, algunos extractos de la entrevista realizada:

Tanto los supervisores como las personas a cargo nos llevan a Ecuador, allá están un poco más avanzados en el tema de técnico de almacenaje y con en el tema de las certificaciones; además, las mismas certificadoras nos vienen a capacitar. Vienen a capacitarnos 3 sesiones al año y así nos vamos actualizando de las normas. Esto significa que cada vez más los mercados internacionales se ponen más exigentes, lo cual ha hecho que la empresa se preocupe que más productores estemos capacitados (comunicación personal, 03 de julio, 2015).

Dole nos ha capacitado y es la única empresa aquí en el valle que no nos deja. Las otras organizaciones vienen, te compran la fruta y te dejan, uno mismo ve la forma de capacitar a sus técnicos; en cambio, Dole está presente desde el primer peldaño hasta la exportación. Hay un supervisor dando vueltas todo el día con los supervisores de campo, coordinando los embarques, etc. (Comunicación personal, 03 de julio, 2015).

Por su parte, los directores y los productores han recibido capacitaciones sobre los cuidados que se debe dar a la fruta, el abono y el manejo de racimas. Algunas otras capacitaciones se refieren a temas como protección del ambiente, plagas y buenas prácticas.

Con respecto a las capacitaciones de los directivos, se llevaron a cabo bajo las siguientes metodologías:

- Las parcelas demostrativas se realizaron en el terreno del agricultor para demostrarles en el mismo campo los resultados de una técnica agrícola aplicada.
- El intercambio de experiencias entre productores capacitados facilitado por la empresa Dole de Ecuador.

A pesar de estas prácticas, aún señalan la necesidad de uniformizar metodologías y técnicas agrícolas y para ello, es necesario capacitar a los técnicos.

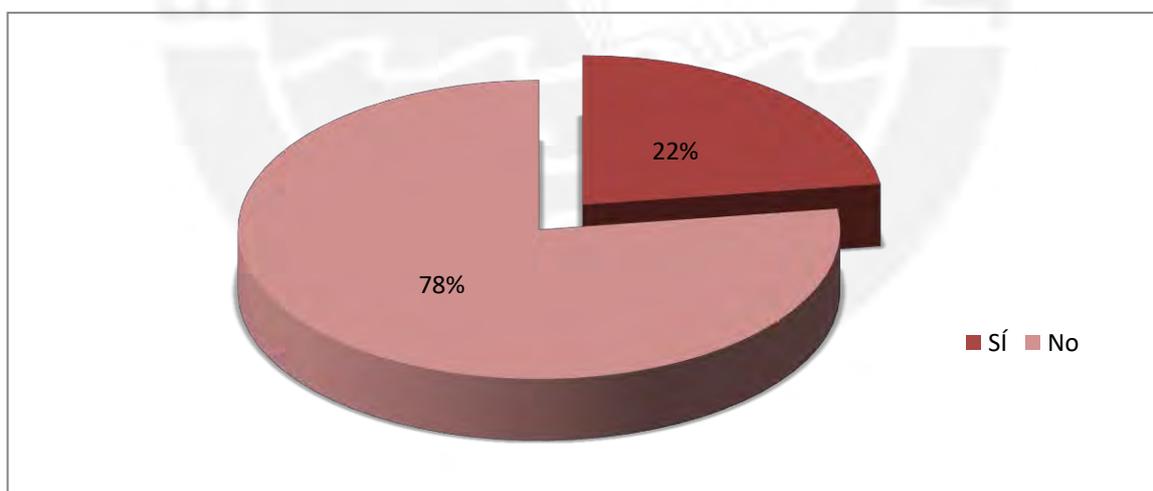
Cabe indicar que las capacitaciones recibidas han ayudado a los productores a alcanzar certificación del comercio justo Fairtrade International [FLO] y la certificación orgánica, esta última denota que los productores no utilizan pesticidas en sus cultivos.

Al inicio, Dole tuvo la responsabilidad transferir el proceso de certificación a las asociaciones pues éstas estaban listas para asumir la gestión de las instalaciones de embalaje. En el año 2008 los productores del margen izquierdo sólo contaban con estas dos certificaciones; actualmente, todos cuentan con la certificación de GLOBAL GAP, usado a nivel mundial como manual práctico de Buenas Prácticas Agrícolas [BPA].

Cabe resaltar que contar con estas acreditaciones asegura un alto nivel estandarizado de calidad y de procesos. La obtención de estas certificaciones es una herramienta que permite a los productores ampliar el margen de negociación para abrirse a nuevos espacios del mercado en el extranjero. De lo anterior, se puede inferir que las capacitaciones por parte de la empresa a los productores les han generado un impacto importante. Es decir, el empoderamiento de los productores a través de las capacitaciones se traduce en una mejora de la calidad del producto, mayor productividad en sus cultivos y en mayor acceso a mercados extranjeros.

4. Salud

Figura 28: Acceso de seguro de salud de los pobladores de Piura

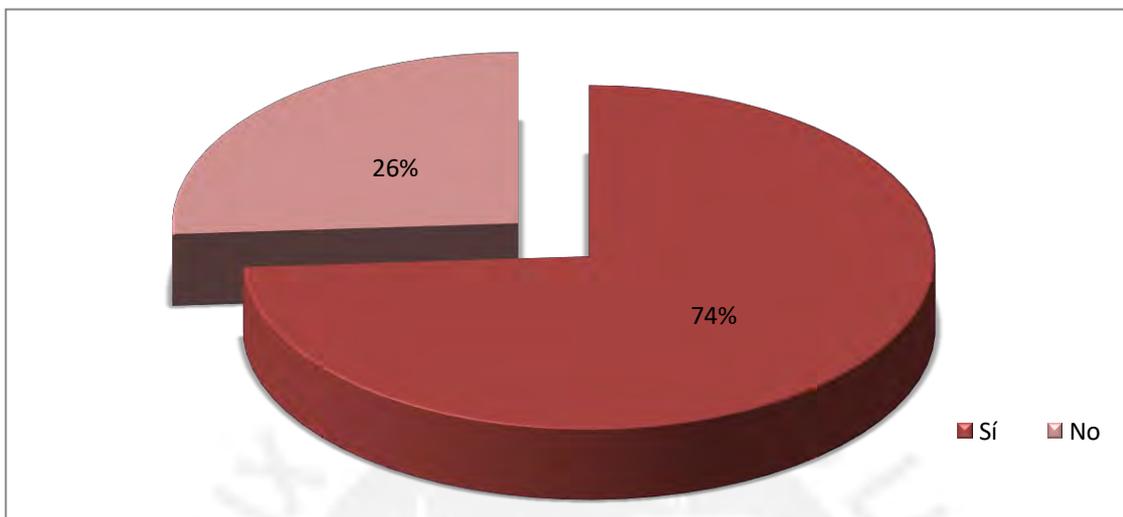


Adaptado de: INEI (s/f).

Según los datos del Censo Nacional, tal como se puede ver en la Figura 31) indican que, de los hombres de la población rural, con edades comprendidas entre 35 a 65 años, solo un 22% tenía acceso a un seguro de salud, mientras que un 78% no.

Por su parte, de acuerdo a la encuesta realizada a los productores en el año 2016, al preguntarles si se encontraban afiliados a un seguro de salud, la mayoría de ellos (74%) respondió que sí; mientras que un 26 %, no (ver Figura 32).

Figura 29: Acceso a seguro de salud de los productores



Cabe precisar que, a partir de la creación del Negocio Inclusivo, Dole lanzó la Fundación Dale en el 2008 como una provisión del servicio de salud, como parte del sistema privado de atención para los productores y sus familias y como parte de su estrategia de Negocio Inclusivo. La forma como se genera este servicio es a través de buses rodantes que circulan por el pueblo dando soporte médico, cuentan con enfermeras y técnicos en salud; sin embargo, tienen poco personal médico especializado y no pueden atender emergencias. Ello indica que, en caso sea necesario, deben acudir a los centros de salud en Sullana (el hospital del MINSA y el hospital de ESSALUD).

De igual manera, dentro de los servicios de la fundación se encuentran atenciones ambulatorias, campañas de salud preventivas, análisis, programas de atención para cofinanciar casos críticos. Además, Dale tiene convenios con las clínicas de Sullana y en caso se requiera, asume un porcentaje de la operación (hasta el 80%) y también proporciona las medicinas.

A continuación, se muestran algunos datos de la fundación (Espinoza, 2012):

- Dole aporta a Dale \$1,00 por caja vendida para el desarrollo de los programas, actualmente la fundación está orientada a la realización de programas de responsabilidad social, enfocados principalmente a la salud de los productores y sus familias.
- La inversión para el desarrollo del negocio inclusivo entre 2008 - 2011 fue de más de \$3 mil millones de dólares, financiando más de 480 proyectos dentro de Sullana

Algunos de los principales resultados que se han obtenido con la fundación: Dale:

Tabla 10: Resultados con la Fundación Dale

Principales resultados	Principales dificultades
<ul style="list-style-type: none"> • 10 asociaciones con certificación orgánica propia • 10 asociaciones vendiendo su fruta empacada • 8 asociaciones con certificación FLO • Aumento de producción del 19% en estos tres años. <p>1500 productores involucrados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de trabajadores con las habilidades requeridas para el proceso de cosecha y empaque. • Su capacidad organizativa es pequeña, hay que desarrollar el liderazgo entre los directivos. • No había sistemas de control interno para asegurar la integridad y continuidad de la certificación, en el proyecto se implementó este departamento. • Los cambios culturales son lentos.

Adaptado de: Espinosa (2010).

El informe de SNV sostiene que casi todos los productores indican haber recibido la visita de los buses rodantes de la fundación Dale para brindarles el servicio. Por su lado, E. G., gerente general de Dole Perú (comunicación personal, 15 de julio, 2016), indica que la fundación Dale está más enfocada en salud preventiva. De igual manera, en una de las entrevistas realizadas a los presidentes de las cooperativas, J. M.P, presidente de la cooperativa Huangalá (comunicación personal, 05 de julio, 2016), al preguntarle sobre qué le motivaba a seguir trabajando con Dole, en su respuesta indicó que le motivaba el apoyo que la empresa les daba a través de la clínica rodante, que los asistía en temas de salud. Asimismo, según las entrevistas realizadas a los presidentes de las directivas de las cooperativas del margen izquierdo (comunicación personal, 05 de julio, 2016), indican que todos los productores se encuentran satisfechos por el desarrollo de su cooperativa y de la comunidad.

En adición a lo anterior, dentro del informe realizado por SNV (2012) señala que, pese a la construcción de postas en la mayoría de los caseríos, éstas no se dan abasto para cubrir con las necesidades de la población y por ello debían acudir al hospital o a clínicas privadas en Sullana. Frente a esta realidad, la fundación Dale, a través de su programa de salud, ayuda a paliar algunos temas médicos que estén a su alcance.

Cabe indicar también que, de acuerdo a la entrevista realizada al ex gerente de proyectos (comunicación personal, 03 de Julio, 2015) señala que junto a la fundación Dale mantienen un compromiso de velar por el bienestar de los agricultores. Además, notificó que desde el 2008 al 2015 se han llevado a cabo más de 100,000 acciones en salud, con lo cual se puede indicar que ha habido un impacto positivo en cuanto a la salud de los productores y sus familias, tal como se muestra en la siguiente tabla (en miles):

Tabla 11: Total histórico acciones en salud – Fundación Dale

	2005-2014	2015	TOTAL
PRIMARIOS	66.596	5.488	72.084
Atención dispensarios	42.04	4.29	46.33
Casos críticos	525	58	583
Especialidades	8.688	1.14	9.828
Desparasitación	15.343		15.343
PREVENTIVOS			
Exámenes de laboratorio	33.943	2.329	36.272
Fichas médicas	10.445		10.445
Salud sexual	5.855		5.855
Nutrición	2.706	0.113	2.819
Prevención de cáncer	5.916	0.29	6.206
Vacunaciones	4.437	1.124	5.561
Charlas preventivas de salud	3.057	0.787	3.844

Adaptado de: Fundación Dale (2015).

5. Ingresos de los productores:

Siguiendo con el análisis de las variables, se encuentra a los ingresos como una de las variables más relevantes, puesto que, según los resultados obtenidos, luego de la implementación del Negocio Inclusivo, se ve un impacto en ellos. Su relevancia radica en que a medida que éstos aumentan, se dispone de mayores recursos que pueden ser destinados a cubrir o atender mejor otras necesidades, de acuerdo a las prioridades de cada productor.

En ese sentido, una vez implementado el Negocio Inclusivo, según el informe de la fundación Dale, realizado por ex gerente de proyectos, destacó que el trabajo con más de 1500 bananeros tuvo éxito por los siguientes motivos: triplicaron el volumen de acopio en menos de 3 años, aumentaron sus ganancias en más del 50%, duplicaron sus ventas, a través de capacitaciones en temas productivos, implementando y transfiriendo procesos de cosecha, empaque y

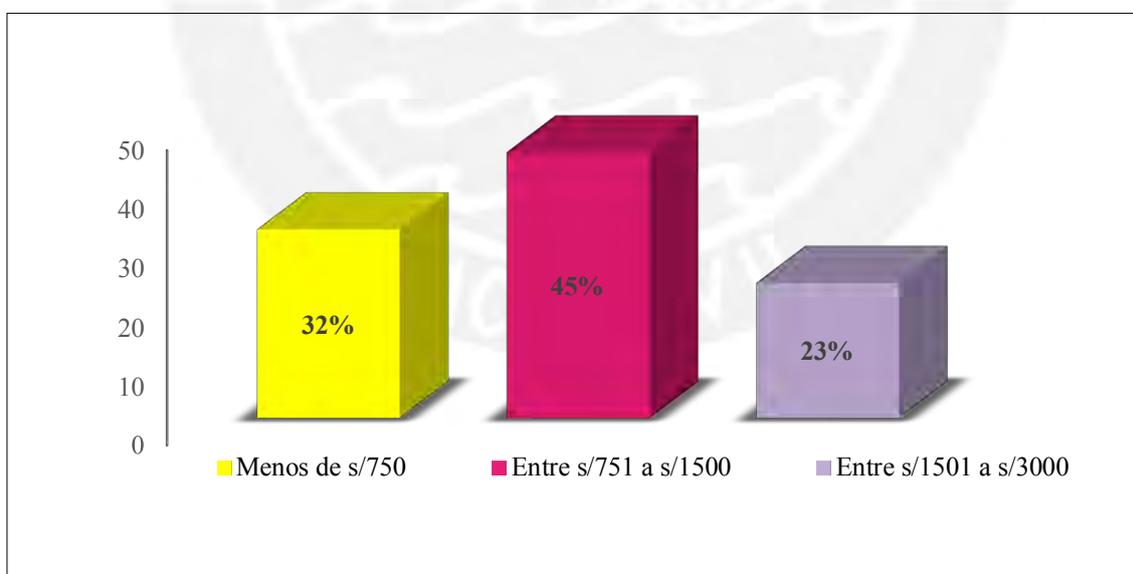
certificación, con una inversión aproximada, entre el 2008 y el 2011, de US\$ 485,050 (Yaipén, 2012).

De la misma manera, dentro de los impactos que impulsó el negocio inclusivo destacan el aumento de los ingresos de los productores, la eliminación de las negociaciones individuales y la mejora de la relación entre el agricultor y empresario. Por el lado de las asociaciones, el impacto generado se evidencia en el acceso a los mercados extranjeros, así como de la mayor eficiencia en el empaque de la fruta y el empoderamiento de las certificaciones orgánicas. De igual forma, por el lado de la empresa, se redujeron los riesgos de problemas de abastecimiento y calidad a través de la creación de condiciones a largo plazo (Yaipén, 2012).

De lo expuesto anteriormente, se evidencia un impacto como resultado de la adopción del nuevo modelo. Sin embargo, para efectos de la presente investigación, es necesario evaluar tanto las variables sociales como las variables económicas, para indagar si el negocio ha sido y/o sigue siendo sostenible.

Por ello, siguiendo con las variables sociales, la figura que continúa señala que la mayoría de los productores, el 45%, percibe ingresos entre S/. 751 a S/. 1500 nuevos soles. Con lo cual, en comparación a los ingresos promedio que percibían los ocupados en el 2009 (S/. 716) según el informe del Gobierno Regional de Piura (2013), se puede inferir que actualmente los productores se encuentran con una mejor condición de ingresos.

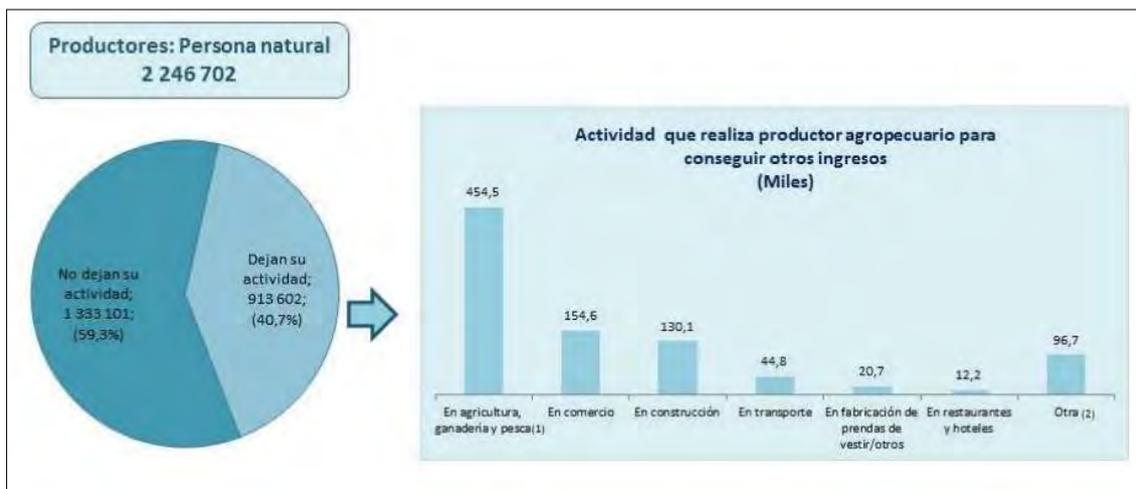
Figura 30: Rango promedio de ingresos mensuales de los productores



Por otro lado, según el Censo Agropecuario del 2012, muestra que el 40.7% de los productores agropecuarios de Piura (913,602 productores) se veían en la necesidad de realizar otras actividades para conseguir otros ingresos. En contraste, particularmente con la comunidad

escogida en Sullana, esta dinámica se ha visto revertida, ya que actualmente la actividad principal es la producción de banano orgánico. Incluso, muchos de los productores han decidido concentrar toda su producción en ese producto, puesto que han percibido que les genera mayor rentabilidad (SNV, 2012).

Figura 31: Actividad que realiza productor agropecuario para conseguir otros ingresos (miles)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y IV Censo Nacional Agropecuario (2012)

De igual manera, para evidenciar el impacto económico generado por el Negocio Inclusivo, según la entrevista realizada a uno de los productores del margen izquierdo, el señor C.F (comunicación personal, 03 de julio, 2015) indica que, si hubieran seguido con el modelo económico anterior, hubiera sido imposible. Decía, por ejemplo, que por un millar de bananos les daban S/ 10. Cuando vino la empresa, eran pocas las personas que apostaban por la exportación. Recuerda la primera vez que recibió S/. 800 soles por algo que antes recibía S/. 10 o S/. 20 con solo tener ½ hectárea. Otras personas teniendo 1 o 2 hectáreas recibían S/. 50 o S/. 100 soles, ahí las personas se empezaron a dar cuenta.

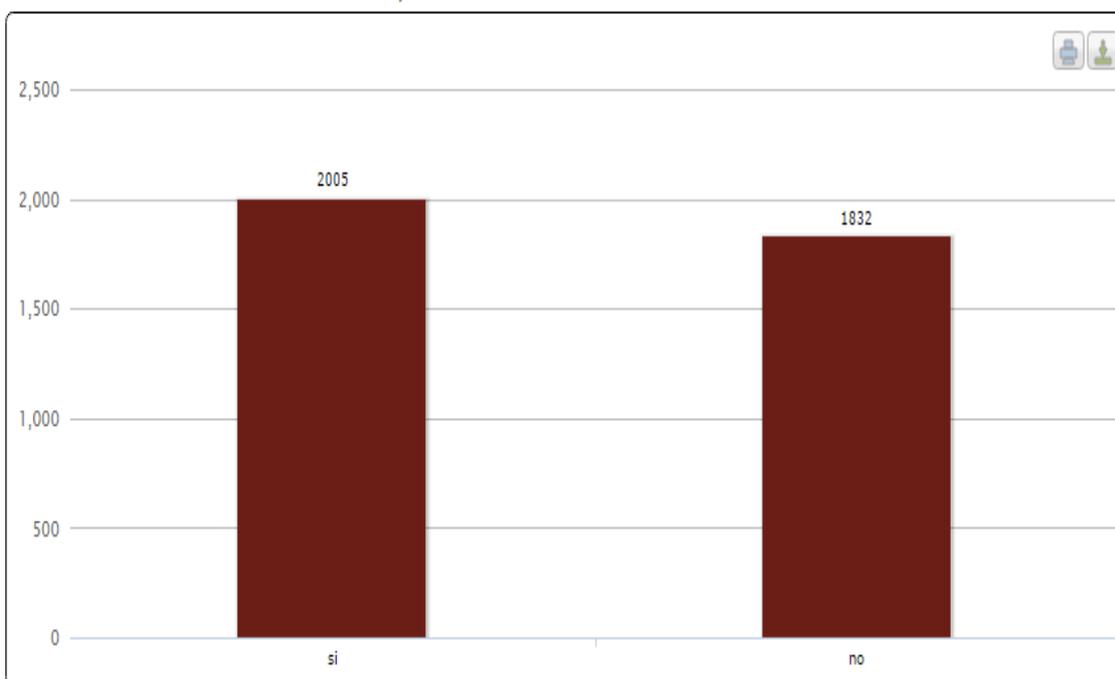
Seguidamente, al entrevistar al Gerente general de Dole (comunicación personal, 05 de julio, 2016), indicó que el impacto económico luego del primer embarque fue por más del 300% y gracias a ello, algunos otros impactos sociales evidentes, como consecuencia del impacto económico, se reflejan en la mejora de la calidad de vida, vivienda, acceso a crédito, mejor educación para sus hijos, mejor atención médica.

Según el informe de SNV (2012), las familias se dedican principalmente a la agricultura y se identifican como bananeros orgánicos. Por dicha actividad perciben los principales ingresos a la unidad doméstica y ello puede relacionarse con el Negocio Inclusivo puesto que participan de manera activa en la cadena de valor del banano orgánico y son proveedores directos de Dole;

por tanto, mantienen un ingreso quincenal fijo. Asimismo, otro de los cambios que se muestra es la reducción de los gastos de producción, ya que cuentan con el respaldo de sus hijos o familiares para evitar la contratación de terceros y generar mayores ingresos para la familia.

De igual modo, la figura presentada a continuación indica que, en el año 2012 a través del Censo Nacional Agropecuario, al cuestionar a los productores sobre si los ingresos por la actividad agropecuaria les alcanzaban para atender los gastos de sus hogares, las respuestas fueron casi parejas, un 49% afirmó que no, mientras que un 51% respondió que sí.

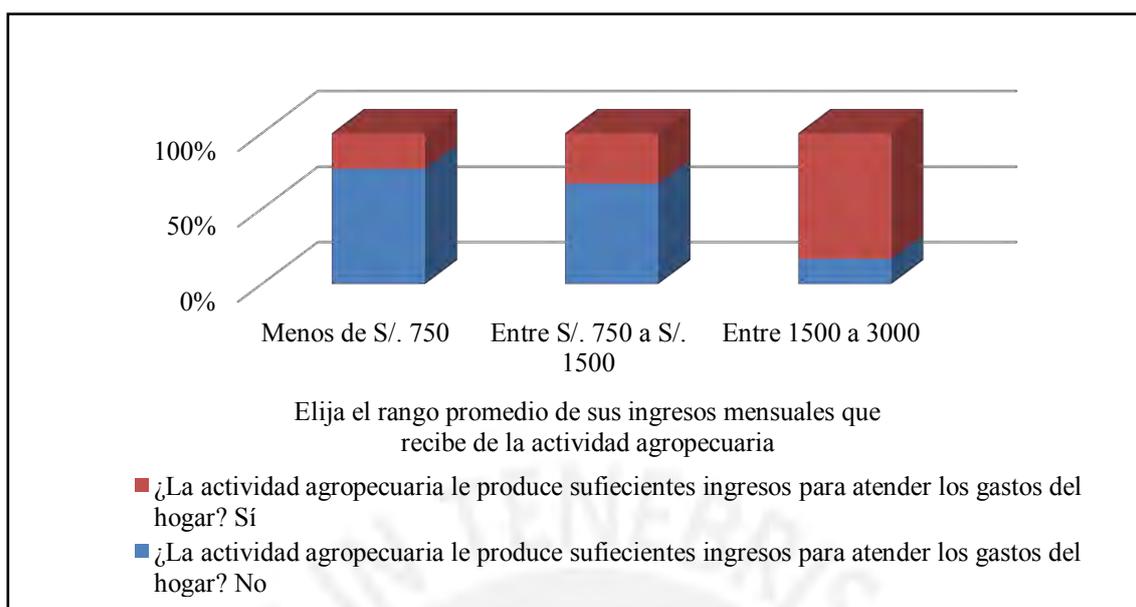
Figura 32: Productores agropecuarios individuales, si la actividad agropecuaria le produce o no suficientes ingresos para atender sus gastos, según tamaño de las unidades agropecuarias



Fuente: INEI (2012).

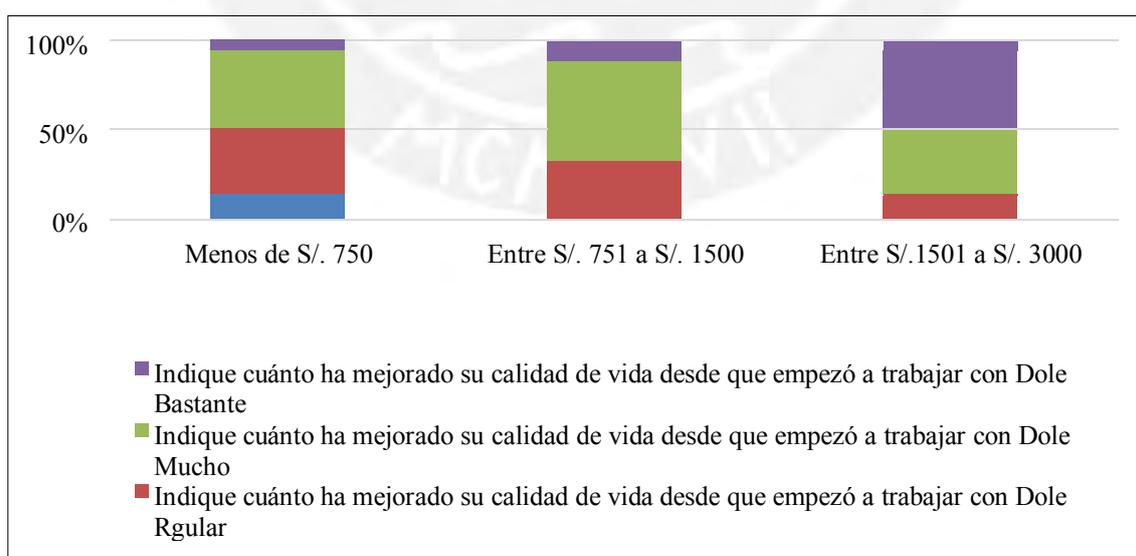
Paralelamente, al realizar el cruce de la variable ingreso con ingresos suficientes para atender gastos del hogar de las encuestas realizadas, se observó que a medida que los ingresos se incrementaban, se tenía una mayor capacidad para afrontar los gastos del hogar, tal como se muestra en la siguiente tabla. Ello puede deberse a que, como consecuencia del Negocio Inclusivo, los productores cuentan con un cliente fijo y con la mercadería asegurada; por tanto, tienen un ingreso quincenal fijo el cual les permite planear y cuadrar los gastos de su hogar.

Figura 33: Ingresos vs Ingresos suficientes para gastos del hogar



De la figura anterior y en complemento con la siguiente, se puede señalar que en la medida que sus ingresos aumentaban, los encuestados respondieron en general que su calidad de vida también se elevaba. Cabe señalar que los que reciben ingresos dentro del rango de S/. 1501 a S/. 3000 soles perciben que su calidad de vida se ha incrementado bastante y los que reciben ingresos entre el rango de s/.750 a s/.1500 soles señalaron que su calidad de vida ha aumentado mucho. A pesar de ello, algunos productores que ganan entre s/.750 y s/.1500 señalaron que su calidad de vida mejoró solo un poco.

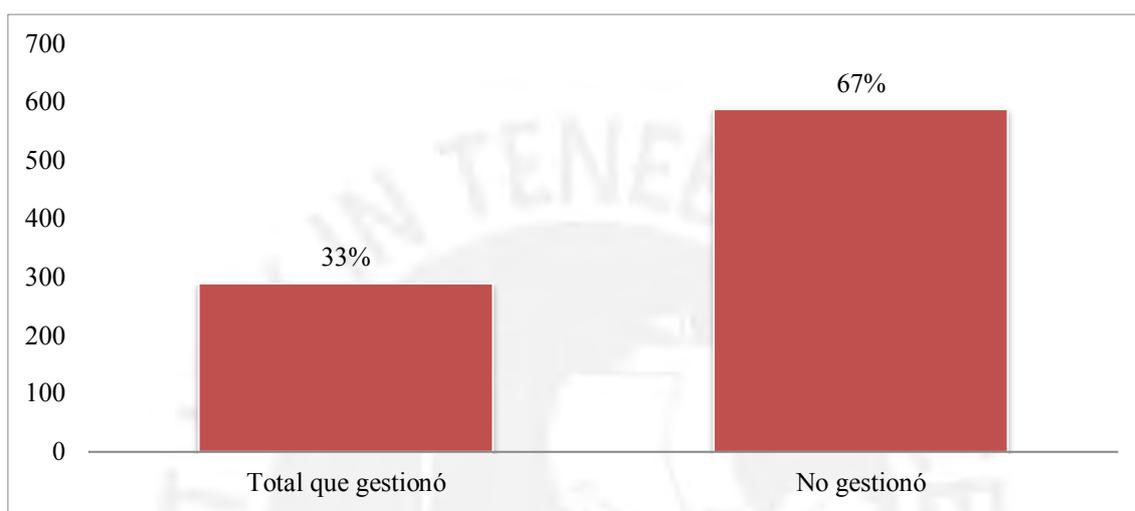
Figura 34: Ingresos vs Mejora de calidad de vida



6. Acceso al crédito

Por el lado del acceso al crédito se puede observar, a través de los resultados del Censo Agropecuario del 2012 que, desde el año mencionado, del total de personas que gestionaron crédito casi el 100% lo obtuvo. Es necesario indicar que en ese año los productores ya estaban organizados en asociaciones y ya exportaban; por lo tanto, la mayoría de ellos contaba con los requisitos necesarios para solicitar algún crédito.

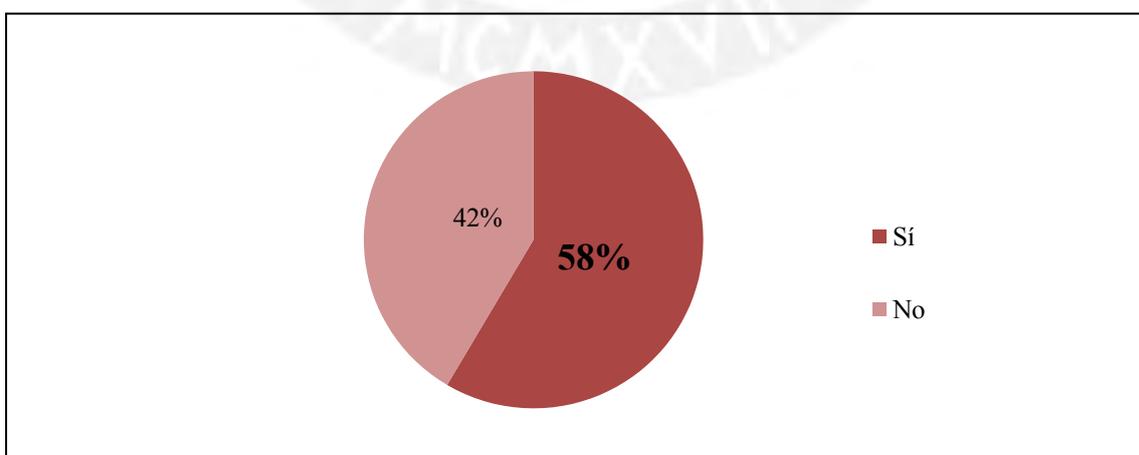
Figura 35: Gestión de crédito agropecuario, según tamaño de las unidades agropecuarias



Fuente: INEI (2012).

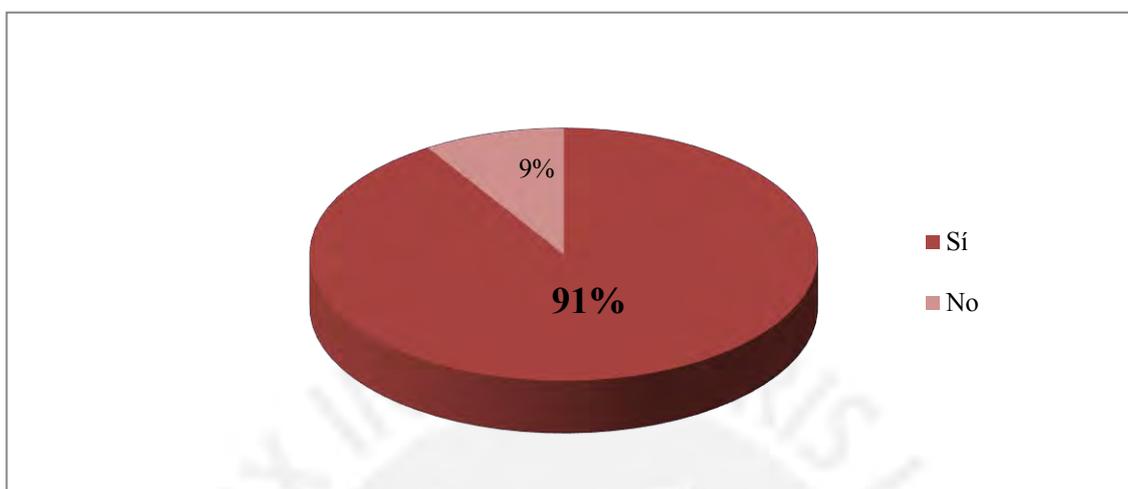
En la misma línea, dados los resultados de las encuestas aplicadas a los productores de Huangalá, la siguiente figura nos muestra que el 58% está inmerso en el sistema crediticio, mientras que un 42% aún no cuenta con acceso al crédito.

Figura 36: Posesión de tarjeta de crédito o débito



Asimismo, con respecto a si han solicitado algún préstamo, indican que casi la totalidad de los encuestados (91%) ha solicitado préstamos por lo menos alguna vez en una entidad financiera (ver Figura 40).

Figura 37: Solicitud de crédito



En adición a lo anterior, según el informe realizado por SNV (2012), indica que las familias están inmersas al sistema financiero desde que se empezó la relación con Dole. Actualmente, los productores reciben su dinero por la venta del banano a través de sus cuentas personales que mantienen en el Banco Financiero, los cuales solo necesitan presentar su DNI para la cobranza. Del mismo estudio, se obtuvo que la mayoría tiene una larga relación con las cajas municipales, a las cuales han recurrido para obtener pequeños créditos, utilizando sus propiedades o boletas de pago como aval financiero. Con relación a los productores financieros, estos no son muy atractivos para las familias por un tema de desconfianza y desconocimiento. Los productores y/o familias que sí toman esta alternativa de financiamiento suelen hacerlo en las cajas de Sullana y Piura porque ofrecen menores tasas.

El Exgerente de Proyectos, (comunicación personal, 03 de julio, 2015), indicó que, debido a la dinámica del ciclo de banano, los productores pueden proyectar sus gastos ya que tienen la certeza que cada 15 días recibirían ingresos por la exportación del banano. Asimismo, indica que ahora los productores tienen acceso a supermercados como Tottus o Plaza Vea y que compran ropa con tarjetas de crédito o débito. Esto significa que el desarrollo de Negocio Inclusivo ha contribuido al crecimiento de sus ingresos y, por ende, a mejorar su calidad de vida en los aspectos ya mencionados.

Finalmente, es importante recalcar que los resultados de las variables sociales reflejan su posición en la cadena de resultados (ver Anexo P).

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS VARIABLES ECONÓMICAS

En el presente capítulo, se analizarán las siguientes variables económicas: ingresos de la empresa, volúmenes de exportación, costos de producción, utilidad y rentabilidad de la empresa. El objetivo de este capítulo se centra en dar a conocer que, a raíz de la implementación del negocio inclusivo, estas variables se vieron impactadas de manera positiva.

Como ya se mencionó anteriormente, el concepto de valor compartido se compone de valor económico y de valor social. Por ello, según el objetivo principal de la presente esta investigación, es necesario realizar un análisis ex ante y ex post del Negocio Inclusivo. En ese sentido, para el desarrollo de este capítulo, se ha considerado el desempeño económico de la empresa en el año 2007 (año en el que aún no se implementaba el Negocio Inclusivo) versus el 2015 (luego de 8 años de implementación del Negocio Inclusivo) para identificar si ha habido impacto positivo económico para la empresa.

Para ello, se parte de las exportaciones expresadas en valor FOB de banano orgánico en los años indicados. Al ver la variación porcentual entre dichos años, se puede visualizar si se ha generado impacto. Es preciso señalar que, para la elaboración de esta sección, se ha recabado información de fuentes secundarias, puesto que para la empresa el tema del manejo financiero es sensible y prefirió no compartir su información económica para esta investigación.

Siguiendo con el análisis, para la elaboración de los ingresos de exportación se utilizó la información de la página de la SUNAT y se asumieron los siguientes supuestos:

1. Los ingresos por exportación representan el 92.05% del total de ingresos.
2. Se ha considerado el que costo de producción para el 2007 representa el 58% de los ingresos totales y para el 2015, el 47%.
3. Para efectos del caso, se han considerado solo los ingresos de exportación.

En la tabla 12, se puede apreciar un importante impacto económico del año 2007 en comparación con el 2015, el incremento de las exportaciones ha sido por 211%. Cabe indicar que no necesariamente este aumento se le atribuye solo al Negocio Inclusivo, pero sí se puede indicar que ha ayudado al crecimiento tanto de la empresa Dole como a los mismos productores, cumpliéndose así el enfoque de ganar-ganar.

Tabla 12: Análisis económico de la empresa

	2007	2015	Variación
INGRESOS	\$ 17,272,259.45	\$ 53,714,066.32	211%
EXPORTACIÓN	\$ 15,899,114.82	\$ 49,443,798.05	
NACIONAL	\$ 1,373,144.63	\$ 4,270,268.27	
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 10,017,910.48	\$ 25,245,611.17	152%
UTILIDAD NETA EXPORT	\$ 5,881,204.34	\$ 24,198,186.88	
RENTABILIDAD	37%	49%	

Adaptado de: SUNAT (s/f) y Gobierno Regional de Piura (2013).

De los resultados obtenidos se ve que en el 2007 percibieron ingresos totales por \$ 17, 272,259.45; mientras que, en el 2015, por \$ 53, 714,066.32 reflejando una variación positiva del 211%. Paralelamente a este importante aumento. También se ve que los costos de producción se elevaron en 152%, los cuales acompañaron el crecimiento de los ingresos. Cabe recalcar, que gracias a la implementación del nuevo modelo se han generado eficiencias en los costos. Asimismo, en cuanto a la variación de la rentabilidad, la empresa refleja una rentabilidad del 49% para el año 2015, mientras que en el 2007 fue de 37%. Con estos datos se puede indicar que la empresa Dole ha percibido impactos positivos los resultados económicos de su ejercicio; ello puede deberse a muchos factores, pero uno de los más importantes podría ser implementación del Negocio Inclusivo.

Asimismo, para evidenciar el impacto económico en los productores, se realizó la tabla 13, la cual muestra las exportaciones de las asociaciones y cooperativas del Margen Izquierdo desde el año 2007 hasta el año 2015. Se puede ver que del año 2007 al 2008 hubo crecimiento; sin embargo, del 2009 al 2010, las exportaciones empiezan a descender. Esto puede explicarse debido a que en esos años se estaba implementado y transfiriendo el Know How de la empresa hacia los productores: se encontraban en un proceso de adaptación. No obstante, el despunte de las exportaciones se dio entre los años 2011 al 2015 con un importante crecimiento, reflejado en la tabla 13.

Tabla 13: Exportaciones de las cooperativas en USD (miles)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
15,899,115	20,853,854	16,667,104	13,432,507	37,578,402	42,657,591	45,916,284	49,443,798

Adaptado de: SUNAT (s/f).

Para complementar lo descrito anteriormente, la presente tabla 14 muestra que el crecimiento promedio de Dole a lo largo de los años señalados fue por el 25%. De igual modo, el crecimiento promedio de las exportaciones de las cooperativas fue por 38% anual y a partir del 2012 se ve un crecimiento mucho más fuerte, ello puede deberse a que luego de la transferencia de conocimiento y de las capacitaciones los productores pudieron ser más productivos y generar mayores ventas.

Tabla 14: Crecimiento promedio Cooperativas –Dole

Crecimiento promedio %	25%
Crecimiento promedio % con Asociaciones	38%
Crecimiento vol. / ventas desde Asociaciones (FOB)	268%

*Crecimiento en 5 años 2011-2015

Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.
Fuente: SUNAT (s/f)

En la misma línea, el crecimiento del volumen de ventas de exportación desde el 2008 al 2015 fue de 268% y representa el crecimiento de las cooperativas y cómo estas han influido en el crecimiento de ventas de Dole.

Además, como bien se mencionó en el marco teórico, la implementación del Negocio Inclusivo tiene como objetivo generar una relación en la que todos los actores involucrados se vean beneficiados. Por ello, los productores también se han visto beneficiados del negocio a través de incremento de sus ingresos. Ello se refleja a través de las encuestas y entrevistas realizadas, las cuales indican que las variables del valor económico y social se han visto mejoradas. A continuación, se presenta una tabla indicando la variación positiva del margen para el productor:

Tabla 15: Análisis económico del productor

PRODUCTOR	2007	2015
COSTO PRODUCTIVO	S/. 5.07	S/. 19.33
PRECIO EN CHACRA	S/. 10.60	S/. 40.41
MARGEN UTILIDAD DEL PRODUCTOR	S/. 5.53	S/. 21.08
T / C	\$ 3.25	\$ 3.40

Basado en: Informe SNV (2008) y Fairlie (2008).

En el año 2007, el costo productivo era S/. 5.07; el precio en chacra, S/. 10.60 obteniendo un margen para el productor de S/. 5.53. Luego de la implementación del negocio inclusivo, en el 2015, el costo productivo fue de S/. 19.33; el precio en chacra, S/. 40.41, quedándole un margen de S/. 21.08, lo cual significa un incremento de 281%. Los productores también indicaron que hay una mayor eficiencia en el control de los costos de producción. A continuación, en la siguiente tabla, se detallan los principales costos en los que incurre el productor.

Tabla 16: Principales costos en que incurre el Productor

COSTO DE PRODUCCIÓN	DÓLARES
PREPARACIÓN DE SUELO	\$ 0.80
SEMILLA	\$ 1.20
SIEMBRA	\$ 1.50
FERTILIZACIÓN	\$ 0.90
RIEGO	\$ 0.40
CONTROL DE PLAGAS	\$ 0.60
MANO DE OBRA	\$ 1.50
TOTAL	\$ 6.10 x caja

Basado en: Informe SNV (2008) y Fairlie (2008).

Finalmente, cabe prestar principal atención en la oportunidad de desarrollo de mercado y su gran potencial. Dicho de otro modo, aprovechar la oportunidad de la generación de economías de escala, mientras mayor sea la producción se podrá tener un mejor manejo de los costos. Asimismo, el velar por la calidad y por el abastecimiento de la demanda generará una mayor necesidad de mano de obra calificada y no calificada y ello repercutirá en un impacto económico sobre la población.

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

El principal objetivo de investigación que se planteó al inicio fue indagar si durante el proyecto del Negocio Inclusivo de Dole se generó valor social y valor económico; es por ello que, en este capítulo se pretende analizar los resultados obtenidos de las variables sociales y económicas para determinar la existencia de una dinámica de retroalimentación mutua que conlleve a la generación de valor compartido.

Antes de analizar los resultados de las variables sociales, es necesario responder las siguientes preguntas, ¿Qué es valor social?, ¿El Negocio Inclusivo de Dole generó valor social para los productores y sus familias? Para ello, primero, se debe recordar el concepto que envuelve el valor social.

Según la literatura revisada, SEKN (2006 citado en Beaumont 2016) define al valor social como “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (p.296).

Bajo este concepto se puede afirmar que el Negocio Inclusivo elegido buscó remover algunas de las barreras existentes que dejaban en desventaja a los productores de banano orgánico y a sus familias. Por ejemplo, antes del Negocio Inclusivo, no estaban organizados en asociaciones, no contaban con asesoramiento técnico para mejorar la calidad de su producto, no estaban certificados para exportar, no percibían el beneficio que otorga el comercio justo. Por los motivos señalados, los ingresos que percibían los productores no les eran suficientes para atender las necesidades del hogar; sin embargo, hoy en día, luego de asociarse con Dole, cuentan con mejores ingresos para destinarlos a la educación de sus hijos, a mejorar sus viviendas, acceder a servicios básicos como agua, desagüe y electricidad, seguro de salud, acceso al sistema financiero, entre otros beneficios. De lo anterior, se puede afirmar que la calidad de vida de los productores y sus familias ha mejorado de manera considerable y ellos mismos reconocen que Dole ha creado una relación de confianza y fidelización.

En la misma línea, Beaumont (2016) sostiene que el valor social debe cumplir objetivos socialmente deseables brindando respuesta a una necesidad insatisfecha y estas necesidades son parte del proceso de desarrollo de capacidades que las personas requieren para ser libres; es decir, ser autónomas al tener más control sobre sus vidas mediante el desarrollo de capacidades; en esto radica el enfoque de capacidades de Amartya Sen.

Tras esta definición, se puede decir que la implementación del modelo de negocio de Dole ha generado valor social, ya que se ha dado respuesta a muchas necesidades insatisfechas socialmente deseables para ellos: se les ha empoderado de tal forma que puedan exportar de manera autónoma, han adquirido y desarrollado nuevas capacidades gracias a las capacitaciones y asistencia técnica de la empresa. Asimismo, tienen mayor poder de negociación, mayor autonomía para dirigir las cooperativas, toman decisiones, mayor capacidad para organizarse en grupos, entre otros beneficios.

Por otro lado, para comprobar si se ha generado valor económico, primero se revisará el significado que engloba a dicho concepto. SEKN (2006) menciona lo siguiente:

Un negocio es rentable cuando el valor que crea excede el costo de las actividades que producen ese valor. Los gestores crean valor económico al desarrollar las capacidades organizacionales que dan respuesta a las necesidades de sus clientes de manera rentable. Esto implica maximizar el beneficio que aquellos capturan, por un lado, al tiempo que se minimiza el costo de producción, por el otro (p.286).

De lo anterior se puede afirmar que, según resultados económicos obtenidos, ha habido un importante impacto económico. Partiendo del año 2007 en comparación con el año 2015, el incremento ha sido del 211% en relación a las ventas de exportación para la empresa. Por el lado de las cooperativas, se ve que ha habido un incremento del 268% desde el año 2007 en comparación con el año 2015, con lo cual puede decirse que la implementación del Negocio Inclusivo ha ayudado al crecimiento económico tanto de la empresa Dole como al de las cooperativas del Margen Izquierdo de Sullana, Piura.

Por tanto, al identificar la creación de valor social y económico en el Negocio Inclusivo de Dole con las cooperativas, se pueden encontrar elementos que componen el valor compartido. Ante ello, es necesario mostrar la dinámica de retroalimentación entre el valor social y valor económico dando como resultado un círculo virtuoso, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 38: Círculo virtuoso

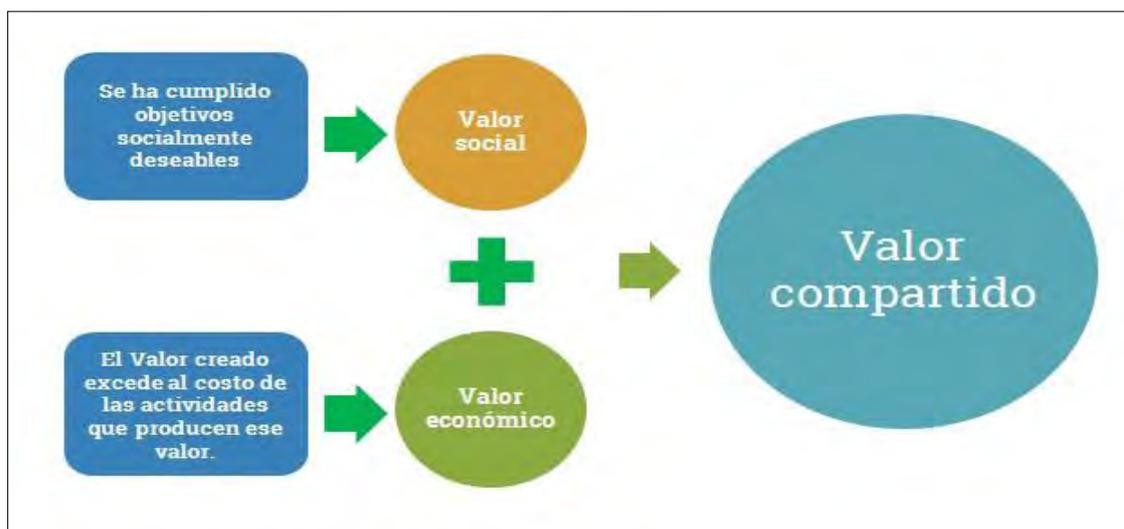


Para entender esta gráfica, se inicia con la transferencia de capacidades por parte de la empresa hacia los productores de banano orgánico. Luego, se da el proceso de empoderamiento hacia los productores a través del fortalecimiento de sus capacidades, la transferencia de conocimientos técnicos y el desarrollo de sus habilidades. En esta etapa se genera valor social, lo que los conlleva a una mejora de la productividad y esto trae como consecuencia una mayor rentabilidad, la cual se traduce en un incremento del valor económico tanto para la empresa y; por ende, también para los productores.

Según Porter y Kramer (2011), “si una empresa puede mejorar las condiciones de la sociedad, lo más probable es que mejore las condiciones del negocio y detone así ciclos positivos de retroalimentación” (p.17).

La dinámica de retroalimentación se da cuando el valor social alimenta al valor económico. Por ejemplo, las capacitaciones brindadas por Dole benefician a los productores ya que adquieren nuevos conocimientos para ponerlos en práctica y entregar un producto con mayor calidad, esto a su vez, hace que el rendimiento de Dole mejore en el largo plazo, pues puede negociar un mejor precio y generar mayor rentabilidad. Asimismo, esto trae beneficios económicos a los productores con una mejor paga por su producción. Véase en la siguiente figura la dinámica de retroalimentación y cómo ello origina al valor compartido.

Figura 39: Dinámica de retroalimentación



Ese valor social generado repercute en un mayor valor económico para los productores ya que al mejorar su calidad de vida, tienen mayor motivación de seguir generando más ingresos y eso conlleva a una mejor productividad y; por tanto, al aumento de su margen.

Esta dinámica del valor compartido contribuye a la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Ante ello, es necesario definir una empresa sostenible. Alfaya y Blasco (2002) proponen la siguiente definición:

Aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general (p.58).

Esta definición va acorde con la propuesta estratégica de Dole, el cual fue fortalecer las capacidades y optimizar la eficiencia de los productores para que puedan entrar al mercado internacional y que la empresa sea capaz de mejorar su competitividad y eficiencia del proceso de exportación a fin de aumentar sus ventas. Entonces, este modelo de negocio buscó beneficiar tanto a la empresa como a los productores, y hoy en día, según los resultados, lo ha conseguido (FOMIN et al., 2015).

CONCLUSIONES

Partiendo de la teoría revisada sobre el concepto de Negocio Inclusivo, se puede afirmar que la empresa Dole Perú cambió su modelo de negocio tradicional al incluir a sectores de bajos ingresos en su cadena de valor y los convirtió en sus socios estratégicos, en este caso, a los productores de banano orgánico de Sullana en Piura, bajo el enfoque de generar beneficios para ambas partes. Como consecuencia de esta relación, se ve reflejado un impacto social y económico para ambas partes, tal como lo plantea la teoría de Generación de Valor Compartido de Porter y Kramer.

Dado el caso analizado, el estudio cuantitativo ayudado y complementado en el cualitativo han evidenciado el impacto positivo económico y social del cual se han beneficiado tanto a la empresa Dole como los productores y sus familias.

Por el lado de la empresa, el impacto positivo se ve reflejado en su rentabilidad, esta creció en promedio en un 25% al incluir a los productores organizados dentro de su cadena de valor, puesto que, sin ello, el crecimiento hubiese sido mucho más lento y no tan rentable. Actualmente, la empresa tiene asegurado el abastecimiento del banano orgánico a través de los contratos que tiene con las cooperativas; además, ha redistribuido los costos de producción transfiriéndolo en la cooperativa, lo que la hace más eficiente. Asimismo, se han reducido los costos de transacción debido a que antes del negocio inclusivo Dole manejaba contratos con cada productor generando mayores costos logísticos. Además, dado el giro del negocio le permite generar economías de escala, teniendo así un mayor control y ahorro en los costos de producción por las mejoras en la productividad dadas las mejoras en el rendimiento en lo que era el eslabón más débil de la cadena (el proceso productivo que está en manos de los pequeños productores).

Por el lado de los productores, el impacto se percibe en la mejora significativa de sus ingresos los cuáles, en algunos casos, les ha permitido salir de la pobreza o pobreza extrema. Esta mayor disponibilidad de ingresos les ha ayudado a mejorar la educación de sus hijos, las condiciones de sus viviendas, condiciones de salud, tener acceso al sistema financiero ya que las boletas de pago, sus contratos y títulos de propiedad les sirven de aval. Asimismo, las capacitaciones y asistencia técnica les han permitido captar nuevos conocimientos y empoderarlos para ser más productivos en el campo. Además, les han apoyado en temas de certificación para que cumplan con todos los estándares necesarios para exportar. Al igual que para la empresa, el tema de aseguramiento de materia prima es fundamental; en el caso del productor, el saber que toda la fruta que produce será comprada al 100% le genera seguridad y compromiso por ambas partes. En adición, el apoyo a todos los productores y a sus familias, dado por la fundación Dale

a través de sus programas de salud, los motiva a seguir trabajando de manera sostenible y generar un vínculo más cercano con la empresa.

A partir de lo analizado anteriormente se puede concluir que el vínculo generado entre la empresa y los productores ha sido efectivo y sostenible. La base de este vínculo ha sido la confianza de la empresa a los productores y viceversa, ambos han asumido riesgos para mejorar: por el lado de Dole, al permitirles entrar en su cadena de valor, al transferirles todo el Know How de la empresa; por el lado de los productores, estar abiertos y dispuestos al cambio el cual pudo haber sido positivo o negativo.

Por consiguiente, del estudio se desprende que existe una relación de complementariedad y de retroalimentación del valor social y del valor económico, la cual conlleva a un círculo virtuoso, en la medida del aporte de valor que cada parte transfiere hacia la otra. Este valor se traduce en beneficios para los involucrados; en el presente caso específico, se generó este círculo virtuoso en la dinámica del funcionamiento del valor social y el económico de los cuales se han podido hacer tangibles sus beneficios a través de las variables analizadas. En ese sentido, puede indicarse que, para la generación de mayor valor económico, es necesaria la promoción del valor social. En otras líneas, y para el caso estudiado, no puede generarse valor económico sin valor social y no puede generarse valor social sino hay transferencia del valor económico.

Por último, el caso de Dole como Negocio Inclusivo ha servido como ejemplo para demostrar que es posible entablar relaciones duraderas y de confianza con los proveedores y mantener la sostenibilidad en el largo plazo mediante la creación de valor compartido.

RECOMENDACIONES

- Es necesario continuar alimentando esta relación de confianza entre la empresa y los productores a fin de afianzar la relación comercial que han construido hasta la actualidad.
- Es importante promover relaciones con las autoridades a fin de que puedan apoyar con temas de infraestructura necesarios para mejorar el transporte de la fruta. Por ejemplo, creación de carreteras y pistas, ayudaría a reducir temas de merma de fruta.
- Sería conveniente generar un proyecto de plan de vida para que los productores sepan cómo invertir bien sus excedentes de ingresos ya sea en educación, o mejoramiento de sus hectáreas, o en mejoras para seguir elevando su calidad de vida.
- Por el lado de la empresa, es necesario que promueva un plan educativo para los futuros herederos de las hectáreas, considerando que los productores en su mayoría se encuentran con edades comprendidas entre los 45 a 55 años; por ello, es importante generar un plan de acción con ellos.

- Tener un plan de acción bajo un escenario conservador en caso el tipo de cambio varíe y ello afecte el margen de los productores.



REFERENCIAS

- Albano, S. et al (2012). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad. Primera parte*. Recuperado de <https://goo.gl/Uy6VBR>
- Alfaya, V. & Blasco, J. (Noviembre de 2002). Estrategias por la sostenibilidad en la empresa II. En SS.MM. Los Reyes de España (Presidencia), VI Congreso Nacional del Medio Ambiente. Congreso llevado a cabo en Madrid, España. Recuperado de: <http://www.conama.es/viconama/ds/pdf/24.pdf>
- Andersen, M. (2003). ¿Es la certificación algo para mí? Una guía práctica sobre por qué, cómo y con quién certificar productos agrícolas para la exportación/RUTA-FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s07.htm>
- AVINA (2010). *Negocios y Mercados Inclusivos*. Recuperado de <https://goo.gl/W1NXRu>
- (2014). *El desafío de medir el impacto social de los negocios*. Recuperado de <http://www.avina.net/esp/11453/incontext-47/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Caracterización del Departamento de Piura*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2015). Un mercado creciente: descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú. Recuperado de <https://goo.gl/tFw8D0>
- Beaumont, M. (2016). Gestión Social, estrategia y creación de valor. *Serie de Ciencias de la Gestión, (PUCP)*. 3, 9-101. Recuperado de <https://goo.gl/jjBulo>
- Belletich, E. (02 de octubre de 2015). Poechos: el coloso del Perú. *UDEP*. Recuperado de: <http://udep.edu.pe/hoy/2015/poechos-el-coloso-del-peru/>
- Cabrejos, C. (2011). *Actualización del Mapa Regional del Sector Agrario de Piura*. Recuperado de http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_609.pdf
- Cálix, Á. (2016). *Los Enfoques de Desarrollo en América- hacia una Transformación Social y Ecológica*. Recuperado de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/12549.pdf>
- Certificaciones internacionales para Exportación (10 de mayo de 2009a). *Principales Certificaciones Internacionales* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://certificacionesinternacionales.blogspot.pe/>
- (6 de julio de 2009b). Escoger una empresa y entrevistarla [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://goo.gl/dZiDzD>
- Chavarri, A. (s/f). *Control Union Certifications* [PDF]. Recuperado de <https://goo.gl/5jBAfA>
- Comercio & Aduanas (s/f). Incoterms: Qué es el incoterm FOB. Recuperado de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/110-que-es-incoterm-fob>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (1999). Construyendo capital social comunitario. *Revista CEPAL*, 69, 103-118. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/069103118.pdf>
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible [CECODES]. (2010). Qué son los negocios inclusivos. En I. Bello (ed.), *Negocios inclusivos: una estrategia empresarial para reducir la pobreza. Avances y lineamientos* (p. 18). Colombia: CECODES.
- Consortio de Investigaciones Económicas [CIES]. (2006). *Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad*. Recuperado de <https://goo.gl/bClnB9>
- Cortina, A. (4 de junio de 2010). *Ética y responsabilidad SEKN un mundo globalizado*. En E. Ottone (Director), *Cátedra Globalización y Democracia*. Conferencia llevada a cabo en Santiago, Chile. Recuperado de <https://goo.gl/mrPlfS>
- Crespo et al. (2007). *Empoderamiento: Conceptos y Orientaciones*. Recuperado de http://www.asocam.org/biblioteca/ASO_RA_Empoderamiento.pdf
- Díaz N. & Castaño, C. (2013). El Valor compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A5.8\(2\)82-100.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A5.8(2)82-100.pdf)
- Espinosa, C. (2010). Dole y nuestro compromiso de responsabilidad social en el Valle de Chira [PPT]. Recuerpado de <https://es.slideshare.net/RSEPERU/dole-y-la-responsabilidad-social>
- Espinoza, C. (2012). *Articulación sostenible de pequeños productores de banano orgánico al mercado de exportación* [PPT].
- Fairlie, A. (2008). Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle de Chira. *Consortio de Investigación Económica y Social*, 69, 31-39. Recuperado de <https://goo.gl/YY8np4>
- Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN], Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo [SNV] & Fundación Ford (2015). *Transformando las relaciones de negocio: Negocios inclusivos en América Latina*. Recuperado de <https://goo.gl/Vlyy3a>
- Fundación Dale (2015). Informe Dale: “Seguimos cuidando el bienestar de los vecinos del sur”.
- Gobierno Regional de Piura (2013). *Plan estratégico de desarrollo regional concertado 2013-2016. Documento orientador del proceso de planificación regional*. Recuperado de: <https://goo.gl/rl4Ut7>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Huamán, M. (2005). *Diagnóstico de la cadena de valor del banano del Valle de Chira, Piura*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/indice.htm>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s/f). Población afiliada a algún seguro de salud, según ámbitos geográficos, 2005-2013. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/health/>
- (2007). *Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>
- (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario . Características del productor agroecuario*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>
- Ishikawa A. & Strandberg L. (2009). *Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos*. Recuperado de http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%205_tcm4-39620.pdf
- Jiménez, V., & Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoques metodológicos. *ACADEMO*, 3 (2), 1-11. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5757749.pdf>
- Journal for the Study of Religions and Ideologies [JSRI]. (2004). *¿Qué es el capital social y cómo analizarlo en contextos de exclusión social y pobreza?* Recuperado de <https://jsri.msu.edu/upload/research-reports/rr35.pdf>
- La FAO analiza los cambios en el comercio mundial del banano. (24 de abril del 2014). *Centro de noticias ONU*. Recuperado de http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=29284#.WS0svJ11_ZY
- Licandro, O. (2012). *Los negocios inclusivos*. Recuperado de <http://docplayer.es/18327645-Los-negocios-inclusivos.html>
- Márquez, H. (2010). Crisis del sistema capitalista mundial: paradojas y respuestas. *Revista Latinoamericana*, 9(27), 1-17. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30515709020>
- Márquez, P., Reficco, E. & Berger, G. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*, 87(5), 28-38. Recuperado de <https://goo.gl/tBA9Xp>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión* (20), 165-193. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014). *El banano peruano "producto estrella de exportación"*. Recuperado de <http://repositorio.minagri.gob.pe/handle/MINAGRI/26>
- Municipalidad Provincial de Sullana (2008). *Plan Estratégico Institucional 2009-2011*. Recuperado de <https://goo.gl/4ujPx0>
- National Pesticide Information Center [NPIC]. (2015). *Preguntas frecuentes: ¿Qué significa cuando los alimentos son orgánicos?* Recuperado de <http://npic.orst.edu/faq/organic.es.html>
- Ordinola, M. (2015). *Caracterización socioeconómica del distrito de Sullana-Gobierno Regional de Piura*. Recuperado de <https://goo.gl/0ezZL7>

- Paredes, L. (21 de diciembre de 2010). Perhusa, Dole y Acopagro trabajan con pequeños proveedores. *Agraria.pe*. Recuperado de <https://goo.gl/aksLks>
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Recuperado de: <https://goo.gl/iYPLXc>
- Perú Orgánico (2011a). *El éxito del banano orgánico peruano*. Recuperado de: <http://www.peruorganico.com/blog/archives/1427>
- (2011b). *Perú lograría record de exportación de productos orgánicos*. Recuperado de: <http://www.peruorganico.com/blog/archives/1401>
- Plaza, F. (4 de diciembre de 2013). Perú: Los productores de banano ecológico de Sullana y Piura reciben un reconocimiento a la productividad y calidad. *Fresh Plaza*. Recuperado de: <https://goo.gl/3hEc7J>
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56. Recuperado de: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>
- (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 31-49. Recuperado de: <https://goo.gl/b6bW3q>
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. & Hawkins, E. (2013). *Midiendo el valor compartido*. Recuperado de: <https://goo.gl/9s0XII>
- Prahalad, C., & Hart, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, 15(26). Recuperado de: <http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>
- Promperú (2013). *Informe General de la Región Piura* [PPT]. Recuperado de <https://goo.gl/0CGt30>
- (2014). *Informe Anual: Desarrollo Agroexportador del Perú*. Recuperado de <https://goo.gl/EvItoS>
- Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos & Next Billion (2011). *Guía de Negocios Inclusivos para Periodistas*. Recuperado de <https://goo.gl/BKaans>
- Rodríguez, M., Sabria, F. & Sánchez, P. (2008). *La cadena de suministro en la Base de la Pirámide*. Recuperado de <http://www.ieseinsight.com/casos/study0017.pdf>
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo [SNV]. (2008). *Un enfoque empresarial sobre negocios con el mercado de la mayoría: Proyecto mapeo del sector privado*. Recuperado de <https://goo.gl/wQbE3q>
- (2009). *Guía de Negocios Inclusivos* [PPT]. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35453626>
- (2012). *Etapa etnográfica del estudio del desarrollo de negocios inclusivos en la base de la pirámide. proyecto SNV Perú - BID FOMIN caso banano orgánico - DOLE*.

- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo [SNV] & World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]. (2010). *Negocios inclusivos: Creando valor en America Latina*. Recuperado de <https://goo.gl/XQYTUY>
- Sistema Nacional de Inversión Pública [SNIP]. (2013). Pobreza e indicadores. Recuperado de https://www.snip.gob.pe/contenidos/.../POBREZA_E_NDICADORES_2013.xls
- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN]. (2006). *Gestión efectiva de empendimientos sociales* (1ª ed.). Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de http://live.v1.udesa.edu.ar/files/ResponSocial/Gestion%20efectiva_FINAL.pdf
- (2010). *Negocios Inclusivos, iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Recuperado de <https://goo.gl/0mW5yy>
- Sullana Perú (2004). "Sullana, información, ciudad y turismo". Recuperado de <http://sullanaperu.pe.tripod.com/sullanaonline/id4.html>
- Sumarse (2015). *Guía de creación de valor compartido*. Recuperado de <https://goo.gl/uzcmlr>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (s/f). *Operatividad Aduanera: Exportaciones de banano orgánico por RUC*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>
- Vargas, J. (2011). *Banano orgánico, Producción para Comercio Justo, Pequeños Productores y la Agenda del Trabajo Digno: Una experiencia Exitosa en el valle del río Chira, Piura, Perú*. Recuperado de <https://goo.gl/YNIQcc>
- World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]. (2013a). *Llevar los negocios inclusivos a escala*. Recuperado de http://www.inclusive-business.org/wbcd_llevar_negocios_inclusivos_a_escal.pdf
- (2013b). "Midiendo el Impacto Socioeconómico: Guía para empresas" en *WBCSD business solutions for a sustainable world*. Recuperado de <https://goo.gl/JPiWyq>
- Yaipén, R. (10 de mayo de 2012). Dole incrementar su comercialización de banano orgánico en 15%. *Agraria.pe*. Recuperado de <https://goo.gl/BVrwbt>

ANEXO A: Descripción de la Cadena de Valor del banano orgánico

El ciclo del banano empieza con la siembra de la planta de banano, el tiempo que se demora en su primer florecimiento toma aproximadamente entre 9 a 12 meses. Luego de ello, la planta florecerá cada 8 semanas. En la semana 1 aparece la bellota, la cual botará la corbata. A los 2 o 3 días sale el racimo; durante este período, los agricultores colocan las cintas de acuerdo al color que corresponde según el cronograma. Todos los racimos deben tener el mismo color de cinta de acuerdo a la semana (azul, blanca, amarilla, lila café, negra, verde, roja). Con ello se establece que la planta debe ser cosechada una vez se hayan cumplido las 8 semanas.

Existen algunas técnicas y cuidados especiales que deben darse al banano para mejorar su calidad:

ENFUNDE: La labor que se realiza cuando la planta madre ha fructificado, para ello se colocan bolsas o fundas cubriendo el racimo en bellota. Tiene por finalidad proteger el racimo del ataque de insectos, aves y murciélagos que podrían causar daños que disminuirían la calidad de la fruta.

ENCINTAJE: Permite sujetar la funda sobre la parte superior del raquis, de preferencia sobre un modo que siempre lo presenta. Este cintaje se realiza con cintas de colores para identificar la edad de la fruta. Se debe dejar visible parte de la cinta para facilitar la labor de la cosecha, de esta forma se puede tener un registro de edades y programar de manera eficiente la cosecha.

ELIMINACIÓN DE LA BELLOTA: Labor que debe realizarse cuando se forma la última mano. Consiste en cortar manualmente la bellota a 20 cm de la última mano, evitándose el uso de herramientas. Su efecto se manifiesta en un mejor llenado de los frutos que conforman el racimo y un incremento de su peso.

DESFLORE: Se realiza después del desbellote y consiste en retirar las flores que están en los extremos de cada dedo, utilizando la palma de la mano; de no hacer esta práctica, las flores se secan y se endurecen ocasionando daños a los dedos superiores.

ELIMINACIÓN DE DEDOS Y MANOS: Es la eliminación de los dedos laterales de las principales manos y también las últimas manos del racimo, con la finalidad de las últimas manos que se queden ganen mayor tamaño y peso mejorando así la calidad de la fruta destinada a mercados de exportación.

COSECHA: El criterio de cosecha depende de varios factores como la edad de la fruta, el calibre de los dedos y la demanda de fruta. La cosecha debe realizarse con mucho cuidado a fin

de no maltratar el fruto. Se utiliza un cincel para cortar el raquis del racimo el cual es recibido en una tabla acolchada para su transporte a la empacadora.

POSCOSECHA: Los frutos cosechados son colgados en el área de racimos de la empacadora. Seguidamente, se procede a desmanar, utilizando la desmanadora. Estas manos de 5 o 6 frutos se irán colocando en la primera tina conteniendo agua para su lavado con la esponja y closteado. A continuación, las manos de la primera son retiradas y colocadas en la segunda tina, previa eliminación de la fruta que presenta daños. Esta tina contiene una solución de alumbre para el cicatrizado de la corona. Aquí permanecerán en reposo en un período de 15 minutos. Seguidamente, un operario va a colocado las manos en fuentes plásticas para ser pesadas. Este peso debe de ser de 18 kilos 700 gramos; luego, es transportada al área de empaque, donde se realiza un prefumigación con esponja; seguidamente, se fumiga por aspersion para evitar que se pudra la corona. Los frutos son etiquetados, embolsados y finalmente empacados en cajas de cartón de acuerdo a las políticas de cada empresa exportadora, algunas hacen el empaque al vacío.

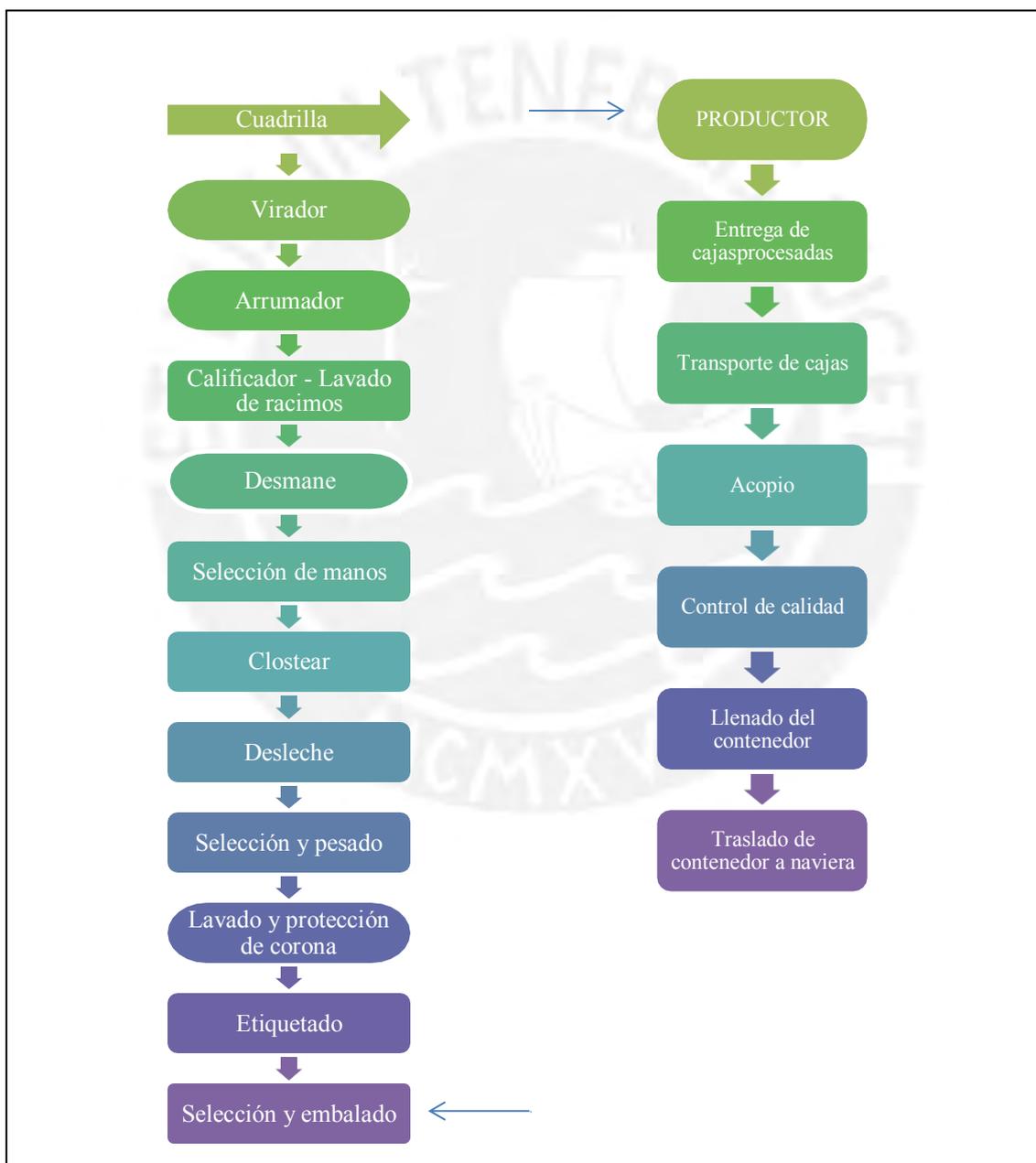
COMERCIALIZACIÓN: El banano es un producto perecible por lo que su comercialización requiere de una eficiente logística en toda la cadena que garantice que el producto llegue al consumidor en estado óptimo.

ANEXO B: Flujograma del proceso

En este apartado se describe el proceso completo desde los materiales crudos entrantes, hasta la salida de los productos, indicando todas las fases que intervienen en el proceso (Ej. Capacidad, rendimiento, tiempo de procesamiento, pérdidas, temperaturas, etc.). Se identifica la maquinaria, los equipos utilizados, equipos de clasificación, áreas de almacenamiento, donde los ingredientes son agregados o el material de procesamiento es utilizado.

→ Incluir Flujograma por cada producto procesado.

Figura B1: Flujograma del proceso



Una vez cosechada la fruta, es procesada en pequeñas plantas de proceso ubicadas en campo. Estas plantas de proceso se llaman Empacadoras.

A continuación, se describe el proceso de producción que se realiza en las empacadoras.

1. Inspección del Racimo

Se supervisa el color de cinta del racimo ya que los colores deben corresponder con los autorizados por el calificador de campo.

Se verifica el grado mínimo de 39⁰ en las últimas manos y las manos superiores deben medir 46⁰, esta verificación se realiza mediante la utilización de un calibrador⁴. Después de esto se verifica la calidad cosmética de la fruta: consiste en revisar la coloración y consistencia de la pulpa mediante el corte de un dedo medio del racimo y la inspección es visual y al tacto.

2. Desflorado del Racimo

Los pistilos florales deben eliminarse de los dedos, debido a que contienen una elevada carga microbiana - particularmente hongos - que pueden causar alteraciones durante la comercialización de la fruta.

3. Desmane

Se retiran las manos del raquis o pinzote. Para realizar esta labor se utilizan “cucharetas” o cuchillos curvos. Esta acción ayuda el proceso de lavado y conformación de los “clúster”.

4. Picado de la Fruta

Se corta la mano en cluster de 4 y hasta 6 dedos. Esta labor es realizada por los picadores (“clusteros” en el léxico bananero).

Durante esta labor se conforman los clusters o gajos y se hace la selección o descarte de la fruta con defectos.

5. Desleche

Los “*cluster*” son pasados a la segunda tina con agua, se depositan manualmente en la tina, para que la fruta termine de sacar el látex por las heridas causadas.

6. Pesado de la Fruta

De la tina de desleche se seleccionan *clusters* pequeños planos, medianos curvos y largos planos se acomodan y se colocan en el plato. Se deben pesar 13.25 y 18.14 kilos de fruta. Esto se

⁴ Un grado de calibración bananera equivale a 1/32 de pulgada

hace con el fin de cumplir con el peso requerido por el comprador y para facilitar el empaque de la fruta en la caja de cartón.

7. Etiquetado

Consiste en colocar sellos que identifican la marca comercial con la que se venderá la fruta. Esta labor se realiza de forma manual colocando 2 sellos en cada cluster los cuales se encuentran en los platos.

8. Lavado y Protección de Corona

Se utiliza papel de secado de corona y se protege con PARAFILM o plastidole

9. Pegado de Cajas

Se conforma el fondo y las tapas de las cajas de cartón; esto se realiza con pegamento y maquinas pagadoras.

10. Empaque

Se colocan los clusters en el interior de las cajas de cartón, el empaque debe quedar de tal forma que no ocasione lesiones o magulladuras cuando se manipule la caja de cartón.

11. Apilado

Se colocan las cajas con fruta, sobre un pallet, para evitar que se mojen con agua y en un lugar sombreado, para proteger las cajas del sol.

12. Paletizado

Las cajas con el producto ya empacado se transportan en camiones al centro de paletizado. Sobre un pallet de madera se apilan las cajas y se enzunchan armando un solo bloque.

Luego, se da una descripción completa, incluyendo la ubicación de las unidades donde se realizan las actividades de procesamiento, embalaje, almacenamiento, etc., cada construcción o localidad, debe ser numerada, por una sola vocal.

Se menciona cuál es el plan de producción en el año. (En caso de producción poco frecuente, en qué épocas se lleva a cabo el procesamiento).

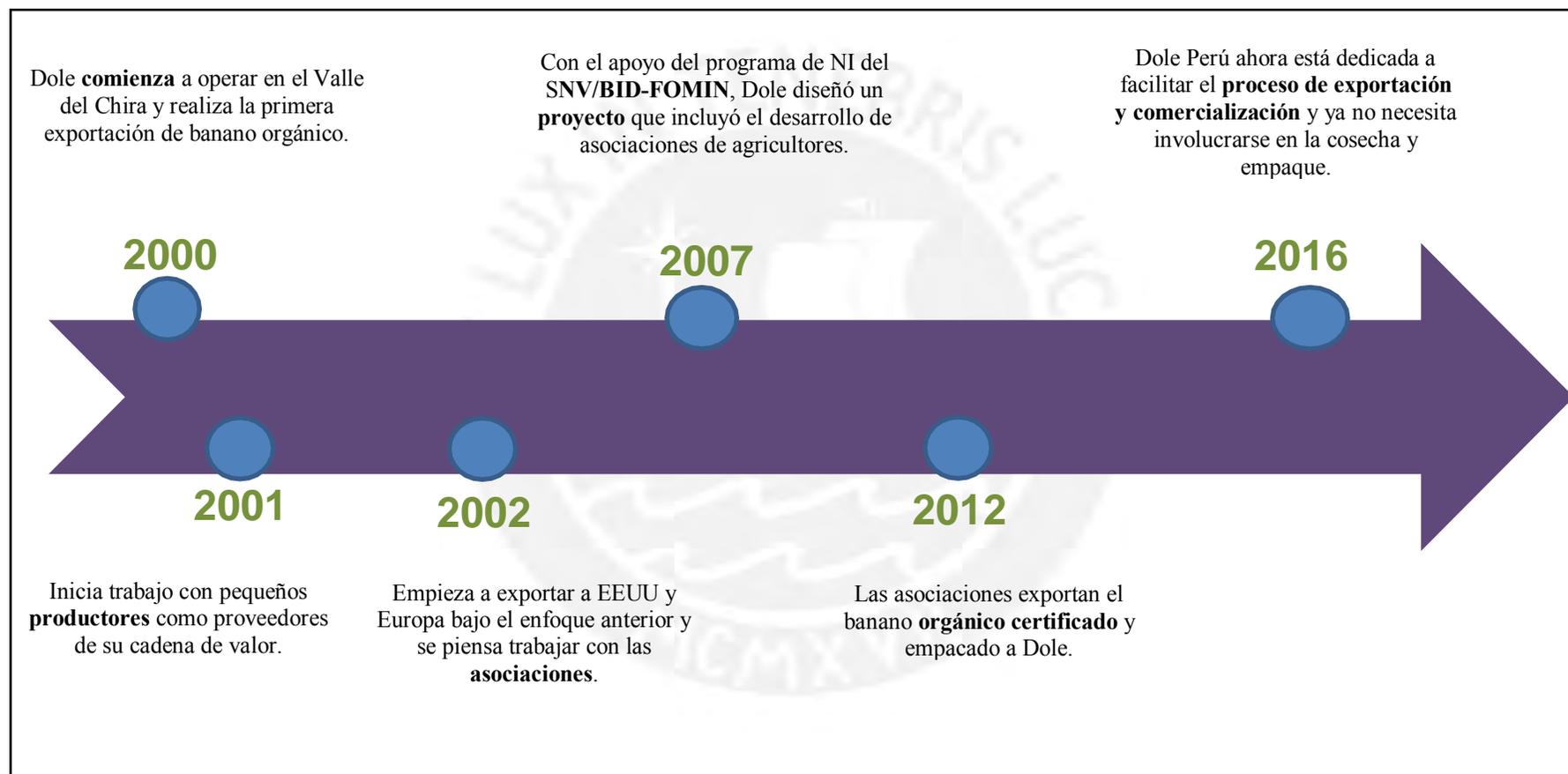
Por tratarse de un cultivo perenne, el cual es cosechado todas las semanas, el plan de producción es revisado semanalmente conjugando los pedidos del cliente (DOLE) vs. la disposición de fruta en campo la cual se obtiene mediante los datos de control de enfunde (cuántos racimos fueron enfundados y en qué semanas) y el ratio promedio (racimos/cajas).

El producto orgánico deber ser procesado desde el inicio hasta el final sin interrupción. De no ser así, se menciona y describe los pasos intermedios, dónde se hacen las paradas y/o almacenamiento. El proceso es continuo hasta el empaque final.



ANEXO C: Línea de tiempo de la implementación del modelo de negocio inclusivo de Dole

Figura C1: Línea de tiempo



ANEXO D: Matriz de Consistencia

Tabla D1: Matriz de consistencia

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA GENERAL
<p>Objetivo General: Analizar si a través de la implementación de un negocio inclusivo se puede generar valor compartido, tomando como caso de estudio a Dole Perú en el período comprendido de 2007 al 2015.</p>	<p>La implementación de un negocio inclusivo conduce a la generación de valor compartido.</p>	<p>Descripción de las principales variables analizadas para conocer el impacto social y económico generado antes y después de la implementación del negocio inclusivo.</p>	<p>Metodología mixta (fuentes primarias y secundarias)</p>
<p>OE1: Identificar el impacto social en la calidad de vida de los productores y sus familias después de la implementación del negocio inclusivo.</p>	<p>A partir del negocio inclusivo los productores y sus familias han tenido un impacto social positivo en su calidad de vida.</p>	<p>Variables sociales analizadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Educación. 2. Vivienda y acceso a servicios básicos. 3. Empoderamiento 4. Salud 5. Ingresos de los productores 6. Acceso al Crédito 	<p>Fuentes primarias: Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Censo agropecuario 2012.</p> <p>Encuesta a 52 productores de la cooperativa Huangalá, ubicada en el margen izquierdo del Valle de Chira en Sullana. Entrevista personal a los 04 presidentes de las cooperativas del margen izquierdo del Valle de Chira en Sullana. Entrevista a E. G, Gerente General de Dole Perú.</p> <p>Fuentes secundarias: Informe de SNV (2012) - Etapa etnográfica del estudio de negocios inclusivos. Informe Regional de Piura.</p>

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA GENERAL
<p>OE2: Identificar el impacto económico tanto de Dole como de los productores de banano orgánico después de la implementación del negocio inclusivo.</p>	<p>A partir del negocio inclusivo la empresa Dole y los productores de banano orgánico han percibido un impacto económico positivo.</p>	<p>VARIABLES económicas analizadas: 1.Ingresos 2.Costos de producción 3.Productividad 4.Rentabilidad</p>	<p>Fuentes primarias: Entrevista a P. C, CARGO. Fuentes secundarias: SUNAT, Informe del Gerencia regional de desarrollo económico - Dirección regional agraria Piura, Informe de la SNV (2008) y de Fairlie (2008).</p>
<p>OE3: Analizar si la dinámica generada de valor social y valor económico deviene en valor compartido.</p>	<p>El caso analizado refleja que sí es posible la generación de valor compartido a partir de la inclusión de los productores en la cadena de valor de la empresa y además esto genera un círculo virtuoso en el que se retroalimenta el valor social y el valor económico generando sostenibilidad.</p>	<p>Análisis de los resultados sociales y económicos de Dole y los productores. Análisis del círculo virtuoso de retroalimentación entre valor social y valor económico. Análisis de los niveles de valor compartido generado.</p>	<p>Fuentes secundarias: Revisión y análisis de la literatura académica de lo siguiente: Porter&Kramer (2011) sobre Valor compartido. SNV Y FOMIN (2015) Beaumont (2016)</p>

ANEXO E: Guía de entrevistas

Tabla E1: Guía de entrevistas

Institución	Nombre (iniciales del entrevistado)	Cargo	Preguntas
Dole Perú	E. G	Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué motivó a Dole a cambiar su modelo de negocio? 2. ¿Cuál fue la problemática de los productores de banano orgánico antes de la implementación del NI? 3. Cuando Dole llegó al Perú, ¿ya existían asociaciones de banano orgánico? 4. ¿Cómo fue el proceso de conversión de NI a partir del 2008? 5. ¿Qué actores intervinieron en la implementación y desarrollo del proyecto? 6. ¿Qué se negoció con las asociaciones y que tipo de contrato se generó como secuela de ella? 7. De las asociaciones que empezaron con Dole, cuántas y cuáles siguen trabajando con la empresa? 8. ¿Trabajar con asociaciones supuso costos que no habían afrontado antes? ¿Cómo los afrontaron? 9. ¿Hubo algunos cambios en la gestión interna para mantener la vinculación con las asociaciones? , ¿a cuánto estima el valor de brindar asistencia técnica a los productores de banano? 10. ¿Qué riesgos afrontaron y redujeron durante la ejecución del proyecto? 12. ¿Cree usted que el modelo de NI implementado ha hecho que la empresa genere valor compartido, es decir, valor social para los productores y valor económico para ustedes?, ¿por qué? ¿Qué indicadores utilizan para medir? 13. ¿Cuál es el margen diferencial de los que se le paga al productor y lo que se vende al mercado internacional? 14. ¿La capacidad del valle es suficiente para trabajar al 100% de capacidad? 15. ¿Cuáles han sido los beneficios para la empresa al incluir a los productores bananeros en la cadena de valor de Dole? o ¿Dole ha generado competitividad a partir de la integración de los productores a la cadena de valor? 16. ¿Dole ha intentado medir el valor social generado en las familias de los productores y en zonas donde realiza su producción? 17. ¿Considera que han mejorado las condiciones en la calidad de vida de los productores a partir de la implementación del NI? 18. Actualmente, ¿cuáles son las dificultades que enfrenta Dole? 19. ¿Cómo es el proceso de pago a los productores?

Tabla E1: Guía de entrevistas (continuación)

Institución	Nombre (iniciales del entrevistado)	Cargo	Preguntas
Dole Perú	P. C	Supervisor de Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. A partir del 2011 las cooperativas comienzan a ser exportadoras, ¿la recaudación del dinero la recibe directamente cada cooperativa? 2. ¿Cómo Dole le paga a la Cooperativa? 3. ¿Dole solo cumple el rol de operador logístico? 4. ¿Qué riesgo asume Dole? 5. ¿Los productores del margen derecho, también exportan solos? 6. Con respecto a las capacitaciones que ustedes dan a los productores, ¿tienen alguna forma de medirlo? 7. ¿Tienen evaluadores de calidad? 8. Para poder sacar la rentabilidad del margen izquierdo, se puede sacar las sumatoria de las exportaciones FOB de las cooperativas?
Cooperativa Huangalá	F. C	Director(a) de gestión de procesos de producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál ha sido su experiencia desde que inició a trabajar en Huangalá? 2. En cuanto a las capacitaciones a los productores, ¿ustedes se encargan de brindárselas? 3. ¿Cómo se transfiere las capacitaciones a los productores y trabajadores de las cooperativas? 4. ¿Qué podría decirnos de la influencia que ha tenido Dole en el desarrollo de la cooperativa Huangalá? 5. ¿Qué planes de mejora tendría la cooperativa a futuro? 6. Respecto a los proyectos sociales que van a comenzar el próximo año, ¿van a convocar a los mismos agricultores para escuchar sus necesidades? 7. ¿Cómo es su rutina de trabajo diario?
Cooperativas	J. M. P J. R. Z A. P. J S. T. P	Presidentes de las Cooperativas del Margen izquierdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos productores conforman la asociación que dirige? ¿Qué funciones (tareas) cumple como presidente de la asociación? 2. ¿Cómo se formó la asociación y qué dificultades encontró al inicio antes de convertirse en proveedor de Dole? Actualmente, ¿Cuáles son las metas u objetivos de la asociación? 3. ¿Cuáles son las características principales de los miembros de la asociación? 4. ¿Cuál es el promedio de hectáreas de cada productor aproximadamente?, ¿Qué día inician el corte y cuántos contenedores embarcan semanalmente? 5. ¿Cuál cree que es la principal motivación de los productores miembros de la Cooperativa? 6. ¿Qué relación mantienen con los productores de las otras asociaciones del Margen izquierdo? ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre los miembros de cada asociación del Margen izquierdo? 7. ¿Cuáles han sido las ventajas para la asociación desde que empezó a trabajar con Dole? 8. Actualmente, ¿se encuentra satisfecho de trabajar con Dole? ¿Por qué? Indique las principales razones.

Tabla E1: Guía de entrevistas (continuación)

Institución	Nombre (iniciales del entrevistado)	Cargo	Preguntas
Cooperativas	J. M. P J. R. Z A. P. J S. T. P	Presidentes de las Cooperativas del Margen izquierdo	<p>9. Desde que empezó a trabajar para Dole, ¿siente que ha mejorado la calidad de vida de los productores y sus familias? Indique en qué aspectos ha mejorado y en cuáles todavía falta por mejorar.</p> <p>10. ¿Considera usted que han mejorado las capacidades y habilidades de los miembros de la Cooperativa, gracias a las capacitaciones brindadas por Dole? ¿Qué capacitaciones reciben actualmente? Y ¿En qué otro tema le gustaría recibir capacitación o asesoría técnica?</p>



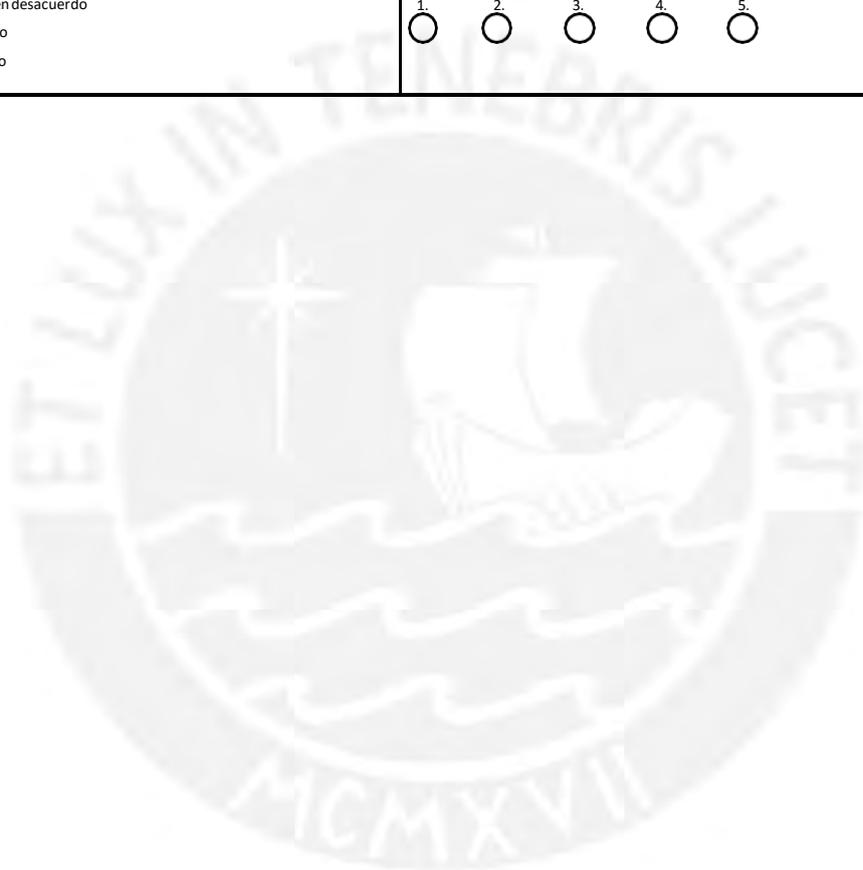
ANEXO F: Plantilla de encuestas

Figura F1: Preguntas para encuesta

ENCUESTA A LOS PRODUCTORES DE LA ASOCIACIÓN HUANGALÁ - SULLANA - PIURA	
I. PERFIL DEL PRODUCTOR	
Edad: <input type="text"/> Estado civil: <input type="text"/>	
II. POSESIONES MATERIALES	V. NIVEL EDUCATIVO
1. ¿Cuántas hectáreas de tierra posee? a. Menos de 0.5 HAS b. De 0.5 a 0.9 HAS c. De 1.0 a 2.9 HAS d. De 3.0 a 3.9 HAS e. Mas de 4.0 HAS 2. ¿Qué medio de transporte utiliza? a. Animales de carga b. Moto c. Carro d. Camión e. Automóvil 3. La vivienda en la que vive es: a. Propia b. Alquilada c. Compartida d. Cedida e. Otra forma: <input type="text"/>	12. ¿Cuál es su nivel de estudios alcanzado? a. Primaria c. Secundaria incompleta c. Secundaria completa d. Superior no universitaria (Instituto) f. Superior universitaria 13. De sus hijos, ¿cuántos asisten al colegio? Si no tiene hijos, pase a la pregunta 18. Rpta: <input type="text"/> 14. De sus hijos, ¿cuántos han terminado el colegio? Rpta: <input type="text"/> 15. De sus hijos, ¿cuántos asisten a un instituto o universidad?. Indique la carrera. Rpta: <input type="text"/> <input type="text"/> 16. De sus hijos, ¿cuántos han terminado sus estudios superiores? Rpta: <input type="text"/>
III. CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA	VI. NIVEL SALUD
4. ¿Qué materiales predominan en la construcción de su casa? Pisos: a. Tierra b. Cemento c. Parquet o madera pulida d. Losetas, cerámica e. Otros: <input type="text"/> Paredes: a. Quincha b. Estera c. Adobe d. Madera e. Ladrillo o cemento f. Otros: <input type="text"/> Techo: a. Quincha b. Estera c. Adobe d. Madera e. Ladrillo o cemento f. Otros: <input type="text"/> 5. ¿Cuenta con alumbrado eléctrico por red pública? a. Si b. No 6. Indicar de dónde proviene el abastecimiento de agua: a. Red pública dentro de la vivienda (agua potable) b. Pilón de uso público c. Río, acequia o canal d. Otros: <input type="text"/> 7. El baño o servicio higiénico está conectado a: a. Red pública de desagüe b. Pozo séptico c. Río, acequia o canal d. Otros: <input type="text"/> 8. Indique si cuenta con algunos de estos servicios (Puede marcar más de 1 alternativa): a. Teléfono fijo b. Celular c. Internet d. Todas las anteriores e. Ninguna de las anteriores	17. ¿Cuenta con algún seguro de salud? Si su respuesta es Sí, especifique cual en el recuadro. a. Sí <input type="text"/> b. No VII. SISTEMA FINANCIERO 18. ¿Cuáles son sus fuentes de ingreso mensual? (Puede elegir más de 1): a. Producción agrícola b. Alquileres c. Ganancias por negocios d. Otros ingresos: <input type="text"/> 19. Elija el rango promedio de sus ingresos mensuales que recibe de la actividad agropecuaria. a. Menos de S/. 750 b. Entre S/. 750 a S/. 1500 c. Entre S/. 1500 a S/. 3000 d. Mas de S/. 3000 20. La actividad agropecuaria le produce suficientes ingresos para atender los gastos del hogar? a. Si b. No 21. ¿Cuenta con ahorros?. Si la respuesta es No, pase a la pregunta 25. a. Si b. No 22. ¿En qué le gustaría invertir sus ahorros? Rpta: <input type="text"/> 23. ¿Dónde guarda sus ahorros? a. En mi casa b. Caja rural / municipal de ahorro y crédito c. Cooperativa de ahorro y crédito d. Bancos e. Agrobanco 24. ¿Cuenta con alguna tarjeta de débito o crédito? a. Si b. No
IV. CARACTERÍSTICAS DE LA FAMILIA	VIII. NIVEL FINANCIERO
9. ¿Cuántas personas viven en su vivienda? ¿Quiénes la conforman? Rpta: <input type="text"/> <input type="text"/> 10. Indique el número de hijos y sus edades. Número: <input type="text"/> Edades: <input type="text"/> 11. ¿Cuántos miembros de su familia aportan económicamente al hogar? ¿A qué se dedican? Rpta: <input type="text"/>	25. ¿Alguna vez ha solicitado préstamo al banco?. Si la respuesta es No, indicar el motivo en el recuadro. a. Si b. No (por qué): <input type="text"/>

Figura F1: Preguntas para encuesta (continuación)

<p>VIII. RELACIÓN CON LA EMPRESA DOLE</p>	<p>28. ¿Actualmente usted exporta parte de su producción de banano directamente a otras empresas?</p>
<p>26. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con Dole?</p> <p>a. Menos de 1 año</p> <p>b. Entre 1 y 5 años</p> <p>c. Entre 5 y 10 años</p> <p>d. Más de 10 años</p>	<p>a. Si</p> <p>b. No . Indicar por qué: <input type="text"/></p> <p>29. Indique cuánto ha mejorado su calidad de vida desde que empezó a trabajar con Dole. Elija su respuesta en una escala del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 es mucho.</p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<p>27. Indique cuan de acuerdo está con las capacitaciones y/o asistencia técnica que ha recibido de Dole, ¿Cree que ha contribuido a mejorar sus capacidades y habilidades como productor agropecuario?</p> <p>a. Muy de acuerdo</p> <p>b. Algo de acuerdo</p> <p>c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>d. Algo en desacuerdo</p> <p>e. Muy en desacuerdo</p>	<p>30. Indique cuán satisfecho está de trabajar con Dole. Elija su respuesta en una escala del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 es mucho.</p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>



ANEXO G: Entrevista al Gerente General de Dole (EG)

1. ¿Qué motivó a Dole a cambiar su modelo de negocio?

En el año 2000 nos enteramos de un programa de gobierno que incentivaba las ventas del banano al mercado internacional. Cuando nos contactaron querían hacer un programa de banano convencional, pero el mundo está lleno de eso. La recomendación era hacer un proyecto de banano orgánico. El gobierno de Fujimori impulsó el programa orgánico y tomaron contacto con nosotros.

2. ¿Cuándo Dole inició sus operaciones en Sullana – Piura, ya había asociaciones?

No había asociaciones cuando llegamos, el Ministerio de Cultura armó una especie de un consorcio de empresas exportadoras, de pequeños agricultores, con la finalidad de que ellos pudieran certificar. Nosotros como comercializadora de la fruta teníamos que tener una empresa exportadora. Con una empresa exportadora comenzamos a trabajar, después de haber exportado 7 contenedores. Yo estuve como supervisor de agricultura y calidad. El 2001, en enero o febrero después de conseguir otra empresa, ya no nos pudo abastecer más fruta. Como yo estaba aquí los productores pensaban que yo era el dueño de la empresa. Los productores nos decían que les compremos a ellos y de ahí viene la propuesta de entrar directamente. En 2001, iniciamos con la empresa COPDEBAN, empezamos a certificar las mismas áreas. El primer contenedor que levantamos fue el de margen izquierdo, Chalacalá. Nosotros hicimos contacto directamente con el productor, realizamos las certificaciones a nombre de los productores, pero lo manejábamos nosotros. En el transcurso de 2001 y 2002, ya estaba la propuesta de llevar el banano a otros mercados. Empezamos llevando a EEUU y Europa, pero Europa quería más fruta en comercio justo, esa fue la causa por la que nosotros pensamos en hacer asociaciones, ya que pedían otros estándares. Ahí hubo la necesidad de organizar asociaciones, de ahí surgieron AMBAQ, CEPIBO, SAMAN. Operativamente en ninguna parte del mundo la empresa exportadora compra en la planta, pero acá en Perú era muy atípico que nosotros compráramos la fruta en la planta porque teníamos que cortar, cosechar y empacar (ese fue el inicio); después, cuando vinieron las asociaciones se pasó el proceso a ellas gradualmente. Ahora con el tiempo, todas las asociaciones o cooperativas han llegado a ser exportadoras y Dole les compra empacado, en planta.

3. ¿Cómo fue el proceso de conversión de NI a partir de 2008?

En el 2008 dejamos de procesar fruta directamente con el productor, entonces se empezó a negociar con las asociaciones. Estas pasaron a obtener certificaciones orgánicas. Asimismo, mediante la fundación Dale hicimos que aporten esos recursos para que puedan hacer este cambio. En el Perú no había experiencia de exportar banano, nosotros lo hicimos directamente. Muchos trabajadores ahora dependen de las asociaciones de agricultores.

4. ¿Se ha mantenido el objetivo de abastecer su producción para el mercado externo?

La empresa desde su inicio siempre ha tratado de organizar, agrupar y dar asesoramiento a los pequeños productores, tenemos la cadena tanto de campo como de logística. Yo hacía contratos individuales con 2000 a 3000 productores aproximadamente.

5. ¿Qué contenían los contratos individuales?

Yo les compraba por área. Si tú tienes una hectárea que produce 60 cajas, yo te compro las 60 cajas, si te salen 40 compraba las 40.

6. ¿Los productores podían vender a otras empresas?

Tenemos un contrato exclusivo de venta, el cual da certeza de que te van a vender solo a ti, en temas de contratos no hemos tenido problemas. Las negociaciones no eran muy buenas porque los agricultores no tenían organizaciones, pero sí tenían representantes visibles de cada empacadora y al final del día se llegaba a un acuerdo. Siempre trabajamos con contrato.

7. ¿De las asociaciones que empezaron con ustedes, cuántas mantienen un contrato con Dole?

Las más representativas se ubican en el margen izquierdo: Huangalá, Pueblo Nuevo Huaquínquirá, San Vicente, de ese margen ya no está Chalacalá, puesto que se fue a trabajar con otra empresa, aunque ello no imposibilita que puedan regresar. De igual manera SAMAN iniciaron con nosotros, luego ya no pudimos negociar y ahora nuevamente nos están vendiendo una parte. BOSQ también nos vendió al inicio y siguen con nosotros.

8. ¿En total cuántas asociaciones hay?

Hay 9 asociaciones en total, 4 en la margen izquierda y 5 en el margen derecho.

9. ¿Cuáles fueron las necesidades sociales o problemática que encontraron en los productores de banano cuando se inició el negocio inclusivo?

En un inicio hicimos un estudio social y se identificó la necesidad de generar fuentes de trabajo, era uno de los objetivos del gobierno. La idea era que el banano se exporte porque eso genera rentabilidad todo el año, la mano de obra se paga semanalmente, cada 8 días. En épocas en las que la temperatura se eleva en el Perú, casi no se vendía bananos a Lima, entonces quedaba mucha fruta en el valle, es por ello que el precio estaba muy impar.

Ahora con las exportaciones y por el mercado nacional, ya existe competencia. El mercado internacional es lo contrario al mercado de Lima. Nosotros llevamos en temporadas cálidas el banano al mercado externo y en época fría vendemos a Lima, porque la demanda sube y ahí se compensa.

10. ¿Cuál es el margen diferencial de lo que se le paga al productor y lo que se vende?

Al productor Dole le paga \$ 6.20 solo la fruta, de ahí viene el empaque, la cosecha \$3, que le paga la asociación de productores. Ahora que venden a valor FOB, compran materiales, pagan transporte logístico, el precio base es \$13 FOB una caja allá, de ahí va cambiando el precio de acuerdo al tipo de caja, porque hay cajas pesadas que cuestan más por tema de mano de obra o materiales de ahí puede llegar a costar entre \$13.70 a \$ 13.75. Estoy hablando del precio de la caja sin contar el \$1 que viene de ciertos mercados (Premium).

11. ¿A qué otros mercados exportan?

Actualmente exportamos a EEUU, Europa, Japón y Corea.

12. ¿La capacidad del valle es suficiente para trabajar el 100% de capacidad?

Se está pensando aumentar la productividad, ya que, es muy baja para las condiciones del valle. Si se compara cuánto debe producir una hectárea de banano, se podría fácilmente duplicar, teniendo las mismas áreas sembradas. Lo que tenemos en el valle es la deficiencia, especialmente en el manejo de agua, suelos y las labores agrícolas. Yo hago ranking de productividad todos los años para premiar a los mejores agricultores, hay agricultores que pueden llegar a producir 4500 cajas base por hectárea, eso es muy bueno y hay otros que producen 1000. La media de nuestros proveedores debe estar alrededor 2000 cajas, cuando recién llegamos eran 1200. Las cajas promedio se obtienen dividiendo todo lo exportado para el área de Perú y vamos a ver que es 1300, 1400 y hablando sólo de banano orgánico. Lo que nos ayuda acá es que no hay tantas plagas como en otros países.

El margen izquierdo tiene un problema gravísimo de carreteras por falta de infraestructura. Las frutas se deterioran cuando llueve dos semanas y ya no se puede entrar a la planta.

13. ¿Dole ha generado competitividad en su cadena de valor al cambiar su modelo de negocio?

Sí, hay una competencia sana entre exportadores, eso hace que las ventas se mantengan. Sin embargo, los volúmenes del mercado internacional en este año no han sido tan atractivos, en comparación a los del año pasado, que sí hubo necesidad de exportar más frutas al mercado internacional.

14. ¿Considera que han mejorado las condiciones de calidad de vida de los productores a partir de la implementación de NI?

Sí; por ejemplo, sus casas han mejorado, los hijos de los productores han salido a estudiar, la mayoría tiene televisores grandes.

15. ¿Ustedes han calculado cuantos dólares entran semanalmente al valle por venta de banano?

Pónganle 120 o 150 contenedores en 1 semana que salga del valle, por el precio promedio 13 dólares. Son 150.000 cajas x precio FOB.

$150000 * \$13 = 1,950.000$ (se ve el impacto)

Respecto a la Fundación Dale, ahora ¿a qué se dedica exactamente?

La fundación DALE ahorita está más enfocada en salud preventiva, al inicio más al negocio porque había una necesidad, pero como el negocio se sostiene solo con las organizaciones, ahora la fundación se dedica a temas de Salud.

16. ¿Ustedes han medido el impacto social generado?

Ahorita no. Pero tenemos un estudio al inicio de cómo entramos, ahorita tenemos que hacer un estudio para ver cuánto cambió.

17. ¿Sabe en cuánto tiempo recuperaron la inversión o empezaron a generar rentabilidad?

No es que uno venda contenedores completos de banano orgánico a todos los clientes. A veces el cliente quiere banano combinado entre convencional y orgánico, lo que significa un crecimiento impactante para la empresa. El costo ha estado muy arriba, en términos de ganancia no lo vemos, pero sí para vender, tenemos orgánicos de Perú.

Los países productores de banano orgánico son Perú, Colombia y Ecuador, pero ahora se vende menos orgánico. Para nosotros es mucho más rentable dar 2 bananos orgánicos con 8 de convencionales. Por eso se ve que el Perú exporta banano orgánico a Costa Rica, porque a través de allí puede entrar a otros mercados. Es decir, para el Atlántico pasamos por carretera, no pasamos por el canal de Panamá, eso se llama hacer mixeo en el puerto de Costa Rica. En el tema de manejo logístico, eso nos dan ventajas competitivas comparadas con otros exportadores que tienen solamente 1 destino.

18. ¿Actualmente cuáles son las dificultades que enfrenta Dole?

El manejo agrícola; por ejemplo, el control de plagas. Tenemos un equipo de supervisores de 10 a 15 personas. Nosotros damos el soporte en toda la cadena productiva desde cómo sembrar hasta exportar al mercado internacional. Los contratos son por encargo hacia los productores y asociaciones. En un contrato por encargo yo tenía que darle los materiales, asesoramiento técnico, lo teníamos que hacer de esa manera para poder exportar. Ahora las certificaciones son de ellos.

El problema de plagas, la capacitación a los productores que pongan en práctica y apliquen directamente. Nosotros ya tenemos experiencia en control de insectos. No es que falten ingenieros agrónomos, lo que falta son sociólogos para que les diga qué hacer.

El banano está muy relacionado a la familia, requiere un cuidado de 52 semanas. El mayor cuidado de la fruta se da en navidad y en año nuevo. Las asociaciones tienen equipos de trabajo que se denominan cuadrillas. Hay organizaciones que tienen 12 cuadrillas (equipos de trabajo); por ejemplo, BOSQ.

19. ¿Y el pago que ustedes les dan a los productores va directamente a la organización?

Como ellos son exportadores, los días martes se envía la factura de exportación y los días jueves se les deposita en sus cuentas.

Hay que mejorar la calidad de fruta en el Perú, ahora hay más reclamos de los que teníamos antes, incluso con menos infraestructura que ahora. La fruta de Perú puede competir, pero del 2000 al 2010 la fruta tenía mejor calidad.

20. ¿Cómo cambió la gestión interna de Dole desde que negoció con las asociaciones?

Seguimos dando asesoramiento técnico a las asociaciones en temas de control de calidad y logística. Vendemos fertilizantes pesticidas orgánicos y materiales de empaque, etc.

ANEXO H: Entrevista al exgerente de Proyectos de Dole Perú (CE)

Dole llega al Perú a inicios del año 2000 con una oportunidad de negocio que promovía el Ministerio Agricultura, el cual incluía trabajar con pequeños productores.

Luego nos instalamos en el 2001 y empezamos a comprar fruta a los agricultores de manera individual. Cada cotización de contrato era complicada porque eran entre 1000 a 1200 personas que firmaban dicho contrato. Entonces, a raíz de ello, nace la idea de parte de Dole de ir formando asociaciones de productores para mejorar el negocio. Ya de por sí era un negocio inclusivo, faltaba ponerle denominarlo como tal.

Formamos las asociaciones y empezaron a empacar. Por el año 2007-2008 tuvimos contacto con SNV con quienes se presentaban oportunidades de fondos para mejorar la parte organizativa y la parte de producción. Luego de ello, se logró el financiamiento a través del BID y empezamos a darle forma al negocio apoyando a las asociaciones a nivel organizativo a través de planificación técnica agropecuaria y, por su parte, SNV nos apoyó con la organización de las asociaciones. SNV nos ayudó a trabajar en ese tiempo con 10 asociaciones, quienes comenzaron a empacar la fruta, lo que anteriormente hacíamos a través de una tercerizadora.

A partir del 2008, empezamos a trasladar ese negocio a los productores. Tuvimos un proceso de capacitación y de apoyo en el tema de las certificaciones, Había que tener un consultor, pagar la certificación, tener los materiales necesarios y nosotros asumimos los costos de esos materiales. Entonces, este proceso demoró 2 años: la transferencia tecnológica, organizativa y laboral. Porque también hay temas laborales donde nosotros compramos y esperamos que el proveedor nos venda y respete todas las leyes que hay en el país, va a depender del trato con sus trabajadores y de acuerdo a ello se firman los contratos.

En la primera etapa las asociaciones entregaron la fruta empacada; en la segunda etapa, se incluyó la certificación orgánica; luego, apoyamos a las asociaciones para que obtengan la certificación social llamada el Comercio Justo Fair Trade. Entonces ahí también se necesitó de un consultor y Dole asumió la primera certificación. Como empresa, nosotros asumimos la primera certificación a la asociación que trabaja con nosotros y luego la asumen ellos, para que el negocio sea sostenible. Entonces una vez que ya obtuvieron esta certificación social tienen un beneficio adicional: por cada caja de 18 kg vendida se otorga 1 dólar que va directamente a la fundación Dale (donde se encargan de trabajar el tema de la inversión total de esas asociaciones). Luego de adquirir la certificación orgánica y la de comercio justo, también se necesitaba la de GLOBAL GAP, entonces como parte del proyecto, también se financió la primera certificación y la consultoría para que se ejecute el sistema de seguridad de cada asociación. Sin esta certificación no podían exportar a Europa.

La mayoría de los mercados donde nosotros vendemos la fruta exige esta certificación, entonces había que priorizarla.

Todo el proyecto, junto a SNV, abarcó el tema de la transferencia tecnológica, de las certificaciones y de planificaciones. Nosotros pasamos de exportador a operador logístico con las asociaciones, ya que los apoyamos con el tema de las certificaciones y con la exportación. Estas asociaciones actualmente exportan fruta bajo nuestra marca, pero ya no le venden a la costa de Perú sino en el barco.

Todo este lapso de tiempo, a partir del año 2008 al 2012, casi 4 años se dio un período de transición por toda la implementación del proyecto. Y si hablamos del año 2000, en 12 años se han transformado a productores que estaban en la planta esperando la cosecha a exportadores. Entonces ha habido muchas cosas que han beneficiado y han permitido que ellos se conviertan en lo que son: exportadores.

1. ¿Todas las asociaciones que trabajan con Dole están exportando ya?

Todas las que trabajan con nosotros, sí. Actualmente, tenemos algunas que forman parte del proyecto y otras salieron porque todas las relaciones se quiebran, hay un divorcio y se van. De las que estuvieron desde el proyecto inicial hay 6 y 8 nuevas aproximadamente. Producto de esas exportaciones tienen beneficio; por ejemplo, el IGV. Y en ese trayecto también hemos tenido que dar capacitaciones porque los agricultores son personas (la mayoría tiene 50 años para arriba) que tuvieron una educación primaria, en su mayoría, incompleta.

2. ¿Cómo llegaron a esos acuerdos?

Lo bueno es que, al inicio, cuando nosotros empezamos nuestro proyecto los presidentes de las asociaciones, a pesar de tener entre 50 y 60 años, se dejaron ayudar. Eso ha influido para que el resto de directiva se formen y sean más de las que iniciaron, puesto que vieron que el negocio era sostenible.

3. ¿Los proveedores están importando y ha habido un ingreso económico, cómo hacen con las asociaciones? ¿Las fidelizan para que sigan trabajando con ustedes?

Sucede que solo algunos de los que compran fruta son los que saben. Nosotros contamos con una plaga de supervisión, un área contable, legal y laboral, nuestra labor es más operacional. Nosotros nos juntamos con ellos y los apoyamos de distintas maneras como sea posible y ellos ven la seriedad. Además, realizamos el pago oportuno y la mejor forma de trabajo. Hemos creado una buena base y seguimos, ya tenemos 15 años.

4. Durante el proceso, ¿también los apoyó el ministerio de agricultura?

Hubo una oportunidad de negocio y ellos nos apoyaron mucho para que los agricultores tengan el certificado. Eso tomó un promedio de 2 años para que les dieran la certificación y firmaron contrato con Dole.

5. ¿Podría indicar a los actores involucrados en el proyecto?

Todos los actores son importantes: los agricultores; porque ellos son quienes tenían la materia prima; la gente de Yanahuara de la cosecha y el empaque, ellos se sacrifican trabajando desde las 6 am hasta las 5 pm y los proveedores. Con este negocio, 500 personas (entre productores y sus familias) son beneficiadas. Asimismo, estamos nosotros; las certificadoras; la misma ONG; que también ha apoyado bastante en el tema del Valle de diversas maneras, el Gobierno Regional; los últimos 2-3 meses sí ha habido más cercanía en la cadena de valor del banano. Además, se han creado comités donde se reúnen las organizaciones, hay un documento de apoyo, en caso de haber un problema de insectos y si pone en peligro la exportación entonces se reúnen para ver la mejor solución y al final se definen políticas o acciones y desde ahí se instauró una mesa de concertación donde se dan sesiones para trabajar diversos temas. Hay mayor involucramiento del Estado, en este caso del Gobierno Regional. En dicha mesa de concertación participan Dole, los exportadores, productores, ONG's y el Estado.

6. Antes de realizarse este NI ¿cómo se incorporan los productores dentro de la cadena de valor?

Antes de que sean asociaciones, cada quién tenía su parcela y la trabajaba; luego, venía una tercerizadora cotejaba con nosotros y marcaba las rutas, ellos lo único que hacían era recibir su cheque el día viernes y listo, entonces ahí se vio la necesidad de negocio.

7. ¿A cuánto vendían en ese entonces el banano los productores? ¿Cuál fue la diferencia del incremento?

El incremento fue por más del 300%. El pago se le hace a la asociación y ellos se encargan del reparto a cada agricultor. Una parcela de 1 hectárea bien trabajada es \$5000 adicionales, versus hace 15 o 20 años que no hubiera recibido por eso mismo no más de \$1000 y \$2000. Nosotros hicimos un documental para la BBC, donde se contaba la historia de un agricultor: él tenía su casa de adobe y luego de material noble, mucho más grande para vivir, con mejores condiciones. No podía mandar a sus hijos, estaban estudiando; actualmente, ellos son profesionales. Entonces hay un crecimiento económico grande en la calidad de vida. Él contaba cómo fue su transición desde que empezó.

En el primer embarque con la implementación del negocio, la ganancia fue de 300 %. Algunos de los impactos sociales evidentes, como consecuencia del impacto económico, se

reflejaban en la mejora de la calidad de vida, vivienda, acceso a crédito, mejor educación para sus hijos, mejor atención médica. El banano es un negocio semanal, se sabe que cada 15 días tiene un ingreso fijo; en cambio, con el maíz era distinto cada 2 campañas al año, aquí tienes cada 15 días entonces se pueden proyectar, tienen acceso a supermercados: Totus, Plaza Veá, se compran ropa con su tarjeta de crédito y débito.

La primera vez que yo llegué acá se transportaban en burro y ahora ya se movilizan en motos.

8. ¿Con respecto al impacto social, ustedes tienen algún registro? ¿Tienen idea de cómo medir este impacto?

No, por ahí tenemos una línea de base del 2002 y una base del 2008 de cómo han ido evolucionando.

9. ¿El FOMIN le pide algún informe, porque primero empezaron por lógica, porque incorporaron a sus proveedores que no tenían?

En Ecuador, Costa Rica y Honduras a quienes compramos la fruta tienen entre 200 y 300 hectáreas; aquí puedes encontrar una sola persona con 3500 hectáreas. Les comentaba que el FOMIN hasta el 2011 les ha debido de pedir un indicador donde pueda evaluar si es un NI porque ve el progreso de los agricultores.

De eso estaba encargado SNV, pero hay un libro sobre casos de éxito de Latinoamérica y yo tengo algunas presentaciones de algunas reuniones que pude ir. Pero los objetivos del proyecto estaban enfocados al acceso al mercado internacional, con un promedio de 9 asociaciones certificadas, asociaciones incorporadas al Global GAP, en transferencia tecnológica, asociaciones empacando, el tema de la asociatividad. Todos los puntos que tenemos no son nada del otro mundo sino son parte del negocio, simplemente se ha ido acomodando el proyecto para que salga más rápido.

10. ¿Ustedes tienen conciencia de este impacto positivo social que han generado?

Desde el inicio ya había impacto, desde que empezamos la primera parte. La gente ve la fruta en buen estado, pero detrás de eso hay un proceso de trabajo del agricultor que antes de conocernos en el 2000 no lo hacía. Entonces también hay una suerte de cambio cultural de la gente, porque antes no le daban el debido cuidado a la planta. Algunos agricultores decían cómo me van a enseñar eso, pero de ahí se van dando cuenta que de esa manera se generaba más dinero.

11. ¿En cuanto a los riesgos, qué han podido percibir?

El mayor riesgo de nosotros era que los productores se traspasaran de organización, porque a veces al tener la certificación y todo podía hacer que se traspasen. Pero parte del proceso

de ser una empresa responsable es cumplir con lo que prometemos; por ejemplo, nunca hemos dejado de pagar cada semana la fruta, nunca hemos dicho no podemos cumplir y siempre los hemos apoyado en todo. A veces tienen consultas legales y no tienen acceso a un abogado entonces nosotros asumimos el gasto y a ellos no les cuesta nada.

12. Revisando un documento decía que el sueño de todo proveedor que trabajaba con ustedes en las asociaciones era querer convertirse ellos en exportadores.

En efecto, todas las asociaciones ya están exportando. Hay asociaciones que les compramos 60% o 40 %, pero hay otras que les compramos 100%. A través de contratos 1 o 2 años dependiendo de las asociaciones, por lo general la directiva hace el contrato por 1 año. Cada 2 años renuevan su directiva, entonces cada 2 años renovamos contrato. Cuando los contratos son a 5 años son mucho mejor porque permite negociar de manera diferente y obtener mayores beneficios.

13. ¿Cómo es la organización de las asociaciones?

Las asociaciones tienen su junta directiva conformada por personas que manejan la asociación, las cuales son responsables de la elección, de los pagos, etc. Pero sobre las juntas directivas (de 4 a 10 personas) están las asambleas, ellas son la máxima autoridad de las asociaciones. Ellos son los que deciden, a ellos les hacemos las propuestas.

14. ¿Las asociaciones se han formado en cooperativas porque les daba un beneficio tributario?

Tenemos 3 cooperativas. En principio las cooperativas tienen beneficios tributarios que les permiten obtener el remanente de la utilidad, las asociaciones no la tienen. Si son asociación la SUNAT cree que es utilidad y les aplica el impuesto a la renta y ese remanente se puede repartir entre los socios, en la asociación no se puede repartir entre los socios, pero sí con los trabajadores y en la cooperativa a trabajador y socio.

Nosotros, a través de la fundación DALE, tenemos un compromiso con los agricultores, forman parte del negocio y parte de la política de responsabilidad social y dentro de eso tenemos un programa de salud que beneficia a todas las personas que trabajan con Dole sea socio, trabajador, incluida su familia. Tenemos como un consultorio rodante que va a cada pueblo y tenemos algunos programas médicos.

Desde el 2008 al 2015 llevamos más de 100,000 acciones de salud, hemos construido también empacadoras (lugar donde se procesa la fruta), bodegas donde se almacena todos los materiales de encaje. En la parte comunitaria, hemos hecho un parque en un pueblo llamado San Vicente, tenemos alianzas con FOMIN y SNV. A parte hicimos una planta y una escuelita para

que la gente tenga acceso a la educación. Asimismo, hicimos un convenio con la UGEL para darle sostenibilidad.

La fundación DALE inicia operaciones en el 2008 cuando todavía no eran asociaciones sino comités, los apoyamos en toda la parte legal, asesorías, siempre se les apoya en esos temas.

15. ¿Podría decir que todo negocio inclusivo es ganar- ganar?

Gana la empresa, el proveedor y ello está ligado con el impacto sostenible: económico y social.

A través de la fundación Dale comunicamos todo el efecto positivo del negocio bananero porque el negocio desde que se inició es positivo, tenían ingresos cada 15 días. Desde el primer día que nosotros compramos un implante que se volvió exponencial porque el banano es mundial y si tiene tratamiento orgánico mucho mejor, y si le pones comercio justo es un plus y una ayuda para las pequeñas comunidades. El primer año hicimos embarcamos cerca 200 contenedores, ahora unos 2000. Es un negocio que más o menos saca unos 250 millones de dólares lo que repercute en una inyección de dinero principalmente al Valle de Chira. Por tanto, una de las principales fuentes de ingreso para el valle es el banano, toda la comunidad se ve beneficiada exponencialmente.

16. ¿Puede afirmar que este negocio ha sido sostenible?

Sí es sostenible y seguirá siendo sostenible porque detrás de él está una empresa responsable que cumple con todo lo que le ofrece al proveedor.

17. ¿Qué tipo de capacitaciones se les dio a los agricultores? ¿Qué se reforzó en cuanto a sus capacidades?

Había gente nueva a quienes se les tuvo que enseñar a usar herramientas para que el banano sea cortado de forma correcta. Había capacitaciones a nivel del proceso de fruta, en el tema de labores agrícolas y el tema organizativo para las asociaciones sobre planificación, sobre desarrollo organizacional y temas tributarios.

18. ¿Cuáles serían las metas a futuro para seguir siendo sostenible?

Hay proyectos con las asociaciones, ahora son exportadores, nosotros somos operadores logísticos y le vendemos todo el material. Entonces su reto es elaborar el tema de compras; tener una persona que se encargue de ofrecer e introducir costos. Ellos lo han venido haciendo con un directivo.

ANEXO I: Entrevista a un productor del margen izquierdo (CF)

1. Cuéntenos sobre su experiencia

En un inicio me dedicaba al pasteo, luego con el transcurrir del tiempo se empecé a vender cajas empacadas. Después ya vino la formación de asociaciones y se dio prioridad a los tipos de productores.

2. ¿Cuál es el requisito para que se tenga la certificación orgánica?

El manejo orgánico, no se puede realizar ello si no se cumplen las normas. Yo me encargaba de supervisar el cumplimiento de dichas normas.

3. ¿Cómo has sentido este cambio del 2001 al 2015?

Se nota el cambio, antes nuestra forma de vida era más precaria. Puesto que el mercado nacional no exportaba lo que uno producía en el campo. Gracias a la empresa pudimos exportar y, con ello, nuestra situación mejoro un poco más. Vemos mejoras en nuestras vidas, ya que, podemos educar a nuestros hijos, podemos enviarlos a la universidad.

Si hubiéramos seguido con el modelo económico anterior, hubiera sido imposible. Por ejemplo, por un millar nos daban 10 soles. Cuando vino la empresa, éramos pocas las personas que apostábamos por la exportación. Recuerdo la primera vez que recibí 800 soles por algo que antes recibía 10 o 20 soles con solo tener $\frac{1}{2}$ hectárea. Otras personas teniendo 1 o 2 hectáreas recibían 50 o 100 soles, ahí las personas se empezaron a dar cuenta. Hoy en día prácticamente el 100% de las personas exporta. Vieron en la exportación una oportunidad de desarrollo.

ANEXO J: Entrevista a la directora de Gestión de Procesos de Producción de la Cooperativa Huangalá

1. ¿Cuál es tu experiencia desde que iniciaste a trabajar en Huangalá?

Yo no soy de la zona, soy de Chiclayo, pero siempre he tenido mis viñas en lo frutales. El área de certificaciones es como comencé, tuve la oportunidad de participar y concursar entre los varios productores que se presentaban para este puesto y con la experiencia que traía de la universidad pude ingresar. Desde el 2009 estoy trabajando como responsable de certificaciones, empezamos con la Certificación Orgánica, la cual era el primer peldaño y ahora ya tenemos Comercio Justo. Esto nos abrió muchas puertas al mercado europeo y da muchos más beneficios a las organizaciones. Antes los mercados solo nos pedían Certificación orgánica y ahora nos piden otras certificaciones, lo cual hace que nosotros nos capacitemos más, desde el cumplimiento de parcelas, en las empacadoras, en los centros de acopio, tener mejor infraestructura. Esto hace que los directivos se adiestren más en temas de mejoramiento empresarial, ellos deben capacitarse de manera diaria y fortalecerse en varios aspectos.

Aquí desde el 2009 eran pocos los colegios que había en la zona y eran del Estado. Ahora hay 3 colegios privados, hay una mejor enseñanza para los niños, se ve que hay una mejor calidad de vida. Antes las casas eran todas de quincha y ahora son de ladrillo con todas las comodidades: tienen tele-cable, hay una posta. Realmente vemos que hay una mejora económica, ahora nuestros hijos van a la universidad y no se quedan en el mismo círculo de trabajar como peones, sino que van a estudiar para poder superarse. Con esto del balance de exportación van a tener mayores oportunidades aquí, se va a necesitar ingenieros, técnicos para poder aquí mismo tener una fuente de trabajado sin tener que salir a otro lugar. Entonces no va a ser necesario traer gente de afuera porque aquí habrá personas capacitadas para hacer ese trabajo. Hay empresas como Camposol, Caña Brava, las empresas de Agro, podemos ver que aquí hay fuentes de trabajo, solo nos piden que estemos capacitados; por ejemplo, tener universidad, haberse titulado. Eso nos piden y nosotros nos estamos fortaleciendo en eso. Las mismas certificaciones y puestos nos exigen que hayamos realizado ciertos cursos y seamos profesionales (por ejemplo, nuestros compañeros ingresaron como productores y ahora ya son técnicos).

2. ¿En cuanto a las capacitaciones, ustedes se encargan de brindárselas?

Constantemente estamos solicitando las capacitaciones, tanto a los supervisores como a las personas que tenemos a cargo nos llevan a Ecuador, dado que allá están un poco más avanzados con el tema de técnico de almacenaje y en el tema de certificaciones, las mismas certificadoras nos vienen a capacitar (trabajamos con Control Unión). Somos 4 las organizaciones que trabajamos con esta certificadora, entonces nos organizamos, nos reunimos y hacemos una sola negociación para que vengan a capacitarnos. Vienen a capacitarnos por 3 sesiones al año y

así nos vamos actualizando en las normas. Cada vez es mucho más fuerte esto, nos exigen más los mercados para poder comprar nuestra tierra.

3. ¿Esta capacitación que ustedes reciben, las transfieren a los productores y trabajadores en general?

Sí, hacemos sesiones de capacitaciones con los productores y con todo el personal. Pues como les decía, hay que cumplir con las normas internacionales que son orgánicas, la que incluye EEUU, Europa, Japón y Perú. Luego viene la de Global Gap para el mercado europeo y luego viene Certificación flat que es Comercio Justo. Y esta última es la certificación que ha abierto muchas puertas, porque reciben 1\$ de premio por cada planta empacada hace que haya economía y puedan financiar. Por ejemplo, esta construcción se ha financiado con flat, empacadores, incentivos o canastas por el día del padre, del trabajador o navidad. Hay lazos entre la organización y los trabajadores que hace que haya una convivencia familiar más estable.

4. ¿Qué podrías decirnos de la influencia que ha tenido Dole?

Ha sido quien nos ha formado, porque sin ellos las organizaciones no existiríamos. Desde que han empezado eran individuales. Dole compraba a 1000 productores, todos los productores se ubicaban en fila para que les paguen. Ahora no, Dole fue quien informó a las organizaciones, nos ha capacitado, nos sigue capacitando y no nos deja, es la única empresa aquí en el valle que cumple lo que dice. Las otras organizaciones vienen, te compran la fruta y te dejan, uno tiene que ver cómo la procesa, cómo capacita a sus técnicos y luego si la fruta llega de mala calidad, se pierden esos contenedores. En cambio, Dole no hace eso, la empresa está presente desde el primer peldaño hasta la exportación. Hay un supervisor dando vuelta todo el día con los supervisores de campo, coordinando los embarques, los cupos, etc. Son 4 laminaciones en este lado y en las 4 consolidamos carga. Entonces cuando necesito llenar contenedor con 960 cajas, si solo he conseguido 500, pido apoyo a otra organización para completar ese contenedor. Y todo lo hacemos gracias a la empresa, porque si no estuviéramos con ellos, no podríamos exportar. Ellos son los que nos ayudan en logística, en los materiales, etc.

Cuando hay un problema de calidad en el interior, nosotros lo asumimos, no lo asumen las cooperativas. Los 10 000, 20 000, 50 000 o 100 000 dólares que nos pongan de multa lo asume la empresa, cosa que otras empresas no lo hacen. La empresa da un respaldo a la organización. Es por eso que las organizaciones desde que han empezado los apoyan.

Actualmente hay cuatro cooperativas: Pueblo nuevo (Huangalá), Huayquiquirá (Huangalá), San Vicente (Piedra Rodada) y Huangalá. Esto queda en el margen izquierdo. Las cuatro organizaciones consolidamos la empresa.

5. ¿En el puesto que estás ocupando, qué proyecciones de mejora tendrían a futuro?

Nosotros el año pasado y este año nos hemos centrado en el mejoramiento del empaque. Entonces se ha mejorado en infraestructura, no se han podido hacer inversiones en el campo (poco en el campo y más aquí para tener esta infraestructura). Por eso que este año se está fortaleciendo todo lo que es infraestructura en campo y luego va a salir, para el próximo año, todo lo que es infraestructura social. Se están viendo proyectos para mejoras con los trabajadores, se ha visto también lo del parque. Todo eso con ayuda de la Fundación. Nosotros tenemos consultorías a inicio y fin de año para ver cómo se hace, ya que anualmente se hace el análisis para ver las necesidades de la organización. Este año se vieron las necesidades de empacadoras, pasteurizado, en las parcelas hay algunos riesgos. Entonces se está concentrando bastante en el campo, con innovación tecnológica, productiva y comercial.

Aproximadamente, en noviembre u octubre la Fundación nos trae al consultor para ver el análisis, lo que se ha avanzado, el impacto que hemos tenido y ahí mismo se sacan todas las debilidades y necesidades que tiene la organización para el siguiente año. Entonces ahora, como ya hemos avanzado en esos dos ejes, nuestra misión es concentrarnos más en los productores y trabajadores, porque recién tenemos tres años trabajando completo. Este es el negocio, tener nuestra caja que nos da este premio hace que tenga mayor financiamiento la organización. Mayor caja de FOB, mejor calidad, hace que tengamos más inversión.

6. ¿En estos proyectos sociales que van a comenzar el próximo año, van a convocar a los mismos agricultores para escuchar sus necesidades?

Las necesidades no las identifican los técnicos, nosotros somos los facilitadores para que ellos cuando; por ejemplo, la Fundación Dole traiga un consultor aquí se reúnan los delegados y hagan llegar sus necesidades como lluvia de ideas. Luego de eso nosotros vemos cuánto se necesita, qué requerimientos son prioritarios.

Vimos para este año como prioridad la parte productivo-comercial, ahora ya tenemos la visión que para el próximo año se va a trabajar más el tema de trabajadores, vemos que aquí no hay lavaderos en las casas de los trabajadores, lavan en el canal. Como nos han ayudado, ustedes han visto que en Huangalá se está poniendo agua y desagüe, entonces ahora va haber con mayor frecuencia agua. Se van a ver temas de baños, letrinas y lavaderos para las madres de familia de las casas de los trabajadores y productores. Estamos viendo que este sería uno de los temas prioritarios, las madres van al canal con “canastones” cargados al hombro con todos sus niños jugando por el canal. Porque aquí no había agua ni desagüe, baños, todo era letrinas. El agua viene del canal, si se malograba el motor no tenían agua toda una semana, se secaba el canal y no había agua. Entonces como ahora ya se están poniendo agua y desagüe se tendría que ver eso.

7. ¿Cómo es tu rutina diaria?

Yo soy responsable de certificaciones, mi un compañero (Jiménez) está encargado del área de producción y mi otro compañero (Esteban) es inspector del sistema, dado que como son 200 productores no me doy abasto. Junto con Esteban salimos temprano, tenemos una movilidad y nos vamos al campo, recorremos las cuadrillas de productores, los visitamos y capacitamos, si vemos que hay alguna observación la tratamos de corregir.

Ahorita estamos en auditoria externa, nos controla Unión (para ver la renovación), nos visitan dos veces al año para tomar la muestra, ver cómo estamos funcionando todo el año, si somos capaces de mantenernos certificados. Nosotros ya estamos culminando. FLAT es el tercer año, pero ORGÁNICA hemos empezado el 2009 y GLOBAL GAP es segundo año. Primero empezamos con Orgánica en el 2009, tuvimos la certificación de exportación; pero como el mercado se pone más exigente ya no pide que tengas solo Orgánica, te pide que tengas Global Gap. Es por eso que en el camino nos hemos estado preparando para poder hacer nuestra certificación.

La vaya más alta es GLOBAL GAP, debido a la inocuidad del producto. Esto lo pide el mercado europeo, las buenas prácticas agrícolas. Los objetivos principales son mantener la integridad, cuidar el suelo, aire, ambiente, la seguridad y salud de los trabajadores y productores. No se puede tener a los trabajadores sin un equipo de profesión, si están todo el día en agua se les tiene que dar la indumentaria necesaria. Si va a estar en el área 1, hay que darle sus botas, mandil, guantes; si va a manipular productos químicos, necesita tener el equipo de protección adecuado: mascarilla, guantes de jebe más grueso, etc. Todas esas cosas nos evalúan constantemente para ver si estamos cumpliendo. Ellos vienen a supervisar que el personal esté capacitado y nosotros también y así poder darnos nuevamente las renovaciones. Cada año nos felicitan porque ven que estamos corrigiendo algo y que hacemos cumplir todos los procedimientos.

ANEXO K: Entrevista al supervisor de producción de Dole (PC)

Nosotros como empresa primero teníamos a todos los productores, como a unos 1500 productores directamente de COPDEBAN. Cuando se forman las asociaciones éstas comenzaron a exportar, entonces por eso se ven todos esos cambios, COPDEBAN comienza a bajar sus exportaciones porque se traspasó a cada asociación.

1. Si empieza bajar la cifra, pero igual hasta el 2015 sigue habiendo cifras de exportación como COPDEBAN menores.

Es que las asociaciones no pasaron exportar todas en una sino poco a poco. Nosotros como COPDEBAN tenemos una finca propia de la empresa.

2. Lo que vimos era que el destino de las exportaciones de COPDEBAN en 2015 era hacia Ecuador.

De repente era porque era una filial de Ecuador.

3. A partir del 2011 las cooperativas comienzan a ser exportadoras, y ¿la recaudación del dinero las recibe directamente las cooperativas?

En este momento sí, correcto. Entonces COPDEBAN se transforma en una empresa de logística.

4. ¿Pero entonces cómo Dole le paga a la Cooperativa?

Porque le paga una empresa filial de Dole internacional.

5. ¿Entonces Dole qué rol cumple, sólo de operador logístico?

Damos el servicio de operador logístico, nosotros estamos en diferentes países. Primero, el negocio era abrir era con la filial peruana, luego al momento de pasar a FOB, esto se hizo por normas que pide el comercio justo para que cada cooperativa sepa exportar. Lo que dice FLO internacional es que todas las cooperativas o asociaciones tenga su propio negocio; es decir, toda cadena productiva se traspase a las cooperativas y eso es lo que hemos hecho.

6. En este caso, ¿qué riesgo asume Dole?

Nosotros ahora vemos todo el tema logístico, de calidad y de producción. El negocio de Dole es comprar la fruta al productor o cooperativas, pero con calidad. No los podemos dejar solos aún porque todavía tienen problemas de calidad. Nosotros cuidamos mucho la marca. El negocio de la empresa es que llegue la fruta con calidad, por eso nos pagan a nosotros.

7. Eso es con respecto al margen izquierdo, pero los productores del margen derecho ¿también exportan solos?

Todos exportan solos, tanto cooperativas del margen izquierdo como el derecho. ¿Cuál es el negocio de la empresa? Que llegue la fruta de calidad.

8. Con respecto a las capacitaciones que ustedes dan a los productores, ¿tiene alguna forma de medirlo?

Con los resultados de calidad; por ejemplo, si tenemos una organización que se nos cae por problemas de calidad, entonces comenzamos a ver y mejoramos. El trabajo ahora consiste en manejar el servicio logístico, ver temas de calidad y productividad específicamente. Nosotros tenemos un ranking de calidad y comenzamos a ver los problemas que más tenemos en Perú y el trabajo de campo consiste en reducir estos problemas.

9. ¿Ustedes tiene evaluadores de calidad?

Sí, Todas las semanas nos mandan evaluaciones de calidad y ese es nuestro indicador. En base a eso y en resultados, nosotros comenzamos a trabajar el campo. Nuestra rentabilidad es mantener los estándares de calidad. Por eso es que no se ven los datos en Sunat la cantidad de contenedores que sacamos de banano.

10. Para poder sacar la rentabilidad del margen izquierdo, ¿podemos sacar la sumatoria de las exportaciones FOB de esas cooperativas?

Sí, pero deben tomar en cuenta que las cooperativas del margen izquierdo sólo representan el 20% de la exportación de COPDEBAN Perú.

ANEXO L: Entrevista al presidente de la Cooperativa Huangalá (JMP)

1. ¿Cuántos productores conforman la asociación que dirige? ¿Qué funciones (tareas) cumple como presidente de la asociación?

Está conformada por 200 productores. Dentro de las funciones que tengo, las principales son: velar por el bienestar de todos los productores y ver que se cumplan sus pagos semanalmente tanto de los productores como de los trabajadores. Tenemos un contador que nos apoya con el manejo de la administración.

2. ¿Cómo se formó la asociación y qué dificultades encontró al inicio antes de convertirse en proveedor de Dole? Actualmente, ¿Cuáles son las metas u objetivos de la asociación?

Fuimos pequeños productores que nos unidos en grupo por la necesidad que en esa época no había las exportaciones, y apostamos en ello y ahora le vendemos a Dole. Había un tiempo en que la fruta no la compraba, pero gracias a la exportación ahora estamos mejor.

3. ¿Cuáles son las características principales de los miembros de la asociación?

Acá todos somos pequeños productores y tenemos el mismo objetivo de vender los productos como orgánicos. En cuanto a características que definan a los productores son cumplidores, responsables a lo que se le pide.

4. ¿Cuál es el promedio de hectáreas de cada productor aproximadamente?, ¿Qué día inician el corte y cuántos contenedores embarcan semanalmente?

El promedio es 0.60, media hectárea. El corte inicia los miércoles y termina los sábados, y aproximadamente se embarcan entre 4 a 5 contenedores.

5. ¿Cuál cree que es la principal motivación de los productores miembros de la Cooperativa?

Permanecer en el programa orgánico y cumplir con las normas. Los motiva avanzar y más adelante exportar independientemente.

6. ¿Qué relación mantienen con los productores de las otras asociaciones del margen izquierdo? ¿cuáles son las similitudes y diferencias entre los miembros de cada asociación del Margen izquierdo?

Todos somos pequeños productores, estamos dentro del programa orgánico, tenemos como cliente a Dole. Todos cumplimos con las normas que exige Dole, no hay temas de rivalidad.

Cuando hay un problema todos nos unimos, tratamos de dar solución a un problema si hubiera, mantenemos una comunicación cordial.

7. ¿Cuáles han sido las ventajas para la asociación desde que empezó a trabajar con Dole?

- Exportar toda la producción de la zona.
- Tenemos un cliente (Dole) cumplidor con los pagos.
- Apoyo de la clínica rodante que nos apoya en el tema de salud.

8. Actualmente, ¿se encuentra satisfecho de trabajar con Dole? ¿Por qué? Indique las principales razones.

Sí, porque mantiene un precio adecuado al mercado internacional.

9. Desde que empezó a trabajar para Dole, ¿siente que ha mejorado la calidad de vida de los productores y sus familias? Indique en qué aspectos ha mejorado y en cuáles todavía falta por mejorar.

Sí hay una mejora, gracias a la exportación todos los productores tenemos conocimiento de los estándares y normas internacionales; además, podemos brindar buena educación a nuestros hijos, mejorar nuestra vivienda, obtener préstamos de un banco que antes no podíamos. Por mejorar nos gustaría recibir capacitaciones para que nuestra organización sea más rentable.

10. ¿Considera usted que han mejorado las capacidades y habilidades de los miembros de la Asociación, gracias a las capacitaciones brindadas por Dole? ¿Qué capacitaciones reciben actualmente? Y ¿En qué otros temas, le gustaría recibir capacitación o asesoría técnica?

Nos gustaría recibir capacitación en el tema de calidad. Actualmente recibimos capacitación en el tema de certificaciones. Me gustaría recibir conocimiento técnico como directivo, para desempeñarme mejor y salir adelante con la organización.

ANEXO M: Entrevista al presidente de la Cooperativa de Huaquirirá (APJ)

1. ¿Cuántos productores conforman la asociación que dirige? ¿Qué funciones (tareas) cumple como presidente de la asociación?

En nuestra cooperativa hay 150 socios. Mi deber como presidente es velar por los socios, apoyarlos en el campo, ver cuando comienza el proceso. Varias cosas: apoyarlos en el campo a los trabajadores. **¿Administrativamente como presidente de la cooperativa, tiene alguna función en especial?** Sí, como presidente mi deber es que los pagos tienen que ser en la fecha indicada, que no les falte su pago.

2. ¿Cómo se formó la asociación y qué dificultades encontró al inicio antes de convertirse en proveedor de Dole? Actualmente, ¿Cuáles son las metas u objetivos de la asociación?

Antes cuando Dole no estaba, nosotros vendíamos al mercado nacional y ahora llego la empresa y todos los socios nos unimos y llegamos a un acuerdo con Dole. Hicimos un negocio con él (Dole) y actualmente, trabajamos con ellos. Nosotros antes sufríamos con el tema de la fruta, pero ahora ya no, ya estamos estables con Dole.

Nuestro problema era que no teníamos un cliente seguro para vender en las fechas que se hacían los cortes, pero ahora ya contamos con una fecha segura, gracias a Dole estamos vendiéndoles a ellos. Todos los productores le vendemos a Dole.

La meta de nosotros es seguir creciendo, salir adelante, ya no estar como estábamos, queremos algún día ser independiente y llegar hasta donde nunca hemos intentado llegar.

3. ¿Cuáles son las características principales de los miembros de la asociación?

Lo principal es que somos pequeños productores, todo el valle es de pequeños productores, tenemos casi el mismo hectoriaje todos, vamos por iguales, cumplimos con las normas que nos pone el mercado donde exportamos la fruta.

4. ¿Cuál es el promedio de hectáreas de cada productor aproximadamente?, ¿Qué día inician el corte y cuántos contenedores embarcan semanalmente?

Aquí, todos somos promedio de media hectárea, pequeños productores. El día miércoles inician el corte y terminamos el día sábado y semanalmente estamos llegando a 4 o 5 contenedores.

5. ¿Cuál cree que es la principal motivación de los productores miembros de la Cooperativa?

Permanecer todos unidos como orgánicos, vamos a la misma meta. Lo que nos motiva es que ya contamos con un cliente seguro, no nos falla el pago, nos llevan toda la fruta a todos, antes no era así, ha cambiado bastante.

6. ¿Qué relación mantienen con los productores de las otras asociaciones del Margen izquierdo? ¿cuáles son las similitudes y diferencias entre los miembros de cada asociación del Margen izquierdo?

Ahí todos somos orgánicos, todos somos pequeños productores, nos conocemos y somos de la zona, nos llevamos bien, no hay problemas entre nosotros, nos comunicamos, no hay inconvenientes ni nada. Todos trabajamos con el mismo cliente.

Diferencias: no hay diferencias, recibimos las mismas capacitaciones que nos da Dole, ponen una fecha por cada cooperativa, pero son las mismas capacitaciones que nos da.

7. ¿Cuáles han sido las ventajas para la asociación desde que empezó a trabajar con Dole?

Las ventajas que tenemos son muchas:

- Conocimiento en las normas que Dole nos pone, normas de donde llega la fruta como orgánico, cumplimos las normas.
- Cliente seguro
- Toda la producción llega a Dole, ellos asumen todo.
- Dole nos promete una vida mejor, con relación a la anterior. Tenemos responsabilidades más claras.

8. Actualmente, ¿se encuentra satisfecho de trabajar con Dole? ¿Por qué? Indique las principales razones.

Pues claro, de ninguna forma vamos a dejar a Dole porque nos está sacando adelante con nuestra producción y cumple con los pagos con los trabajadores y estamos al día. De Dole no nos podemos quejar porque todo lo que nosotros le entregamos nos paga y es cumplido. **¿Si viniera alguna empresa y les ofreciera mayor dinero, aceptarían?** No, ahí tendríamos que pensar por lo menos 1000 veces porque no vale dejar lo nuevo por lo viejo.

9. Desde que empezó a trabajar para Dole, ¿siente que ha mejorado la calidad de vida de los productores y sus familias? Indique en qué aspectos ha mejorado y en cuáles todavía falta por mejorar.

Claro que sí, por la fruta que entregamos nos queda algo adicional para darles estudio a nuestros hijos o mejorar nuestro hogar.

Nos estamos superando bastante con Dole. Ahora tenemos un pequeño inconveniente con unas manchas rojas en la plantación, ahí sí necesitamos asesoría técnica para afrontar este problema.

10. ¿Considera usted que han mejorado las capacidades y habilidades de los miembros de la Asociación, gracias a las capacitaciones brindadas por Dole? ¿Qué capacitaciones reciben actualmente? Y ¿En qué otros temas, le gustaría recibir capacitación o asesoría técnica?

Sí son buenas, nos dan recomendaciones, nos ayudan a conocer las normas que rigen para la exportación. Ahorita tenemos una auditoría de la certificadora y para ello nos están dando unas charlas para el manejo de cultivo, para cumplir con todas las normas.

Sería dable que nos orienten o capaciten para nosotros poder llegar más afondo, ver lo que hay, para nosotros mismos avanzar más adelante en nuestro producto.

Asimismo, necesitamos asistencia en administración, que nos orienten para tener más conocimiento, porque como ahorita hay varias de leyes que han salido, la directiva está rotando cada 2 años o 3 años.

11. ¿Se siente cómodo con el cargo que tiene?

Sí porque acá entre nosotros mismos nos conocemos y hacemos todo lo posible para sacar adelante nuestra cooperativa y apoyarlos. Tenemos un contador que nos orienta con los pasos que debemos dar para seguir adelante.

ANEXO N: Entrevista al presidente de la Cooperativa San Vicente

(JRZ)

- 1. ¿Cuántos productores conforman la asociación que dirige? ¿Qué funciones (tareas) cumple como presidente de la asociación?**

Está formada por 125 socios. Las funciones son velar por el bienestar de los productores, la puntualidad de sus pagos, que estén al día.

- 2. ¿Cómo se formó la asociación y qué dificultades encontró al inicio antes de convertirse en proveedor de Dole? Actualmente, ¿Cuáles son las metas u objetivos de la asociación?**

No teníamos un cliente fijo y nos pagaban bien barato, antes que nos asociáramos con Dole. Como meta tenemos que ser una cooperativa más sólida, salir adelante y velar por el bienestar de todos los trabajadores.

- 3. ¿Cuáles son las características principales de los miembros de la asociación?**

En primer lugar, somos pequeños productores; otra, nos preparamos de manera constante. Yo creo que no hay ninguna diferencia con las otras cooperativas.

- 4. ¿Cuál es el promedio de hectáreas de cada productor aproximadamente?, ¿Qué día inician el corte y cuántos contenedores embarcan semanalmente?**

El promedio de los productores es media hectárea. El corte se inicia el día miércoles y termina el sábado. Aproximadamente a la semana salen 3 a 3 ½ contenedores.

- 5. ¿Cuál cree que es la principal motivación de los productores miembros de la Cooperativa?**

La motivación es que tenemos un cliente fijo, salir adelante.

- 6. ¿Qué relación mantienen con los productores de las otras asociaciones del Margen izquierdo? ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre los miembros de cada asociación del Margen izquierdo?**

Es una relación de amistad, somos de la misma zona y nos conocemos. Estamos dispuestos a cooperar con lo que nos diga Dole en las capacitaciones.

- 7. ¿Cuáles han sido las ventajas para la asociación desde que empezó a trabajar con Dole?**

Estamos contentos porque Dole es un cliente fijo. Nosotros le vendemos toda la producción. Por medio de la cooperativa se cumple las normas en el extranjero.

8. Actualmente, ¿se encuentra satisfecho de trabajar con Dole? ¿Por qué? Indique las principales razones.

Sí me encuentro satisfecho por el desarrollo de la cooperativa y de la comunidad. Por ejemplo, tenemos la asistencia médica. Tenemos apoyo de Dole con abono, fundas para la protección de nuestros productos.

9. Desde que empezó a trabajar para Dole, ¿siente que ha mejorado la calidad de vida de los productores y sus familias? Indique en qué aspectos ha mejorado y en cuáles todavía falta por mejorar.

Sí ha mejorado nuestra calidad de vida, antes no teníamos dinero suficiente para arreglar nuestras casas, para que nuestros hijos estudien.

10. ¿Considera usted que ha mejorado las capacidades y habilidades de los miembros de la Asociación, gracias a las capacitaciones brindadas por Dole? ¿Qué capacitaciones reciben actualmente? Y ¿En qué otros temas, le gustaría recibir capacitación o asesoría técnica?

Actualmente recibimos capacitaciones para prepararnos para las auditorias de las certificaciones.

ANEXO O: Entrevista al presidente de la Cooperativa de Pueblo Nuevo (STPP)

1. ¿Cuántos productores forman la asociación que dirige? ¿Qué funciones (tareas) cumple como presidente de la asociación?

Hay 124 socios, se tiene 54 trabajadores, trabaja con dos cuadrillas. Las cuadrillas se encargan de todo lo que es proceso de disfrute de bananos. Las cuadrillas están conformadas por los hijos de socios que se les paga adicional por su trabajo.

Mi función como presidente es buscar el bienestar para todos los socios y trabajadores con la finalidad de mantener la cooperativa en sus mejores momentos, que el pago puntual, darles la mejor disponibilidad para el trabajador y productor. Estos trabajadores de cuadrillas ayudan, pero no tienen hectárea.

2. ¿Cómo se formó la asociación y qué dificultades encontró al inicio, antes de convertirse en proveedor de Dole? ¿Actualmente, cuáles son las metas u objetivos de la asociación?

Cuando recién nos organizamos para vender al exterior, decidimos formarnos como socios, cuando vendimos la primera caja vimos que el precio era rentable. Como vimos que Dole era una empresa puntual, pasamos de asociación a cooperativa por los tributos que había, nos exigía a formarnos como cooperativa.

¿Fue idea de ustedes el asociarse? La empresa nos dio la pauta de que teníamos que asociarnos para poder exportar, entonces nosotros nos organizamos y dijimos vamos a convertirnos en cooperativa para poder vender y por el tributo que nos iban a descontar no convenía seguir sin asociarse. Dole nos dio las pautas, charlas y capacitaciones para que nosotros nos organicemos y nos enseñó cómo vender orgánico. En las capacitaciones nos hablaban que para ser competitivos teníamos que ser orgánicos.

3. ¿Cuáles son las características principales de los miembros de la asociación?

Aspiramos ser más competitivos, tener mejor calidad para que el banano vaya al destino de la fruta y no haya ningún reclamo de ningún tipo. Si vemos esa garantía nosotros podemos ver y negociar un mejor precio. Del centro de acopio lo embarcan a los contenedores. Los socios son cumplidos, se dejan capacitar.

4. ¿Cuál es el promedio de hectáreas de cada productor aproximadamente? ¿Qué día inician el corte y cuántos contenedores embarcan semanalmente?

Aproximadamente es de media hectárea, somos pequeños productores que no pasa de media hectárea por socio. El corte se inicia el día miércoles al día sábado y el pago que recibimos sale el día viernes de la siguiente semana. Semanalmente embarcamos 3 o 4 contenedores con destino a Europa, EEUU y Japón.

5. ¿Cuál cree que es la principal motivación de los productores miembros de la Asociación?

El ser verdaderamente orgánico y seguir perteneciendo a la empresa Dole. Llevamos quince años trabajando con ellos, nunca nos han fallado en los pagos ni hemos dejado fruta, lo hemos valorado como una empresa de confianza.

6. ¿Qué relación mantienen con los productores de las otras asociaciones del Margen izquierdo?

No hay ninguna diferencia, las cuatro cooperativas trabajamos: Huangalá, Huaquirira, San Vicente y Pueblo Nuevo son casi del mismo pueblo, solo somos de diferentes cooperativas, somos como una familia. Todos coordinamos y no hay rivalidades. Nos organizamos como predio, pero en los campos había cuatro diferentes tipos de sector. Pero anteriormente era una sola hacienda, pero cuando los patrones dejaron cada uno quedamos como beneficiarios cuando vino la ley de reforma agraria. Pero somos del mismo pueblo.

7. ¿Cuáles han sido las ventajas para la asociación desde que empezó a trabajar con Dole?

Nuestros jóvenes han salido profesionales, esto se ha visto por intermedio de la producción de cada socio. Otra de las ventajas que vemos es que en el pueblo hay más desarrollo, las casas eran de otro material, nosotros teníamos que utilizar un plástico y ahora tenemos por lo menos son calamina, todo eso gracias a la exportación.

La ventaja es que tenemos un cliente que viene cumpliendo con el pago de nuestra fruta, nunca nos ha fallado. Nunca nos hemos regresado sin cobrar.

8. Actualmente, ¿se encuentra satisfecho de trabajar con Dole?, ¿por qué? Indique las principales razones.

Sí, le doy gracias a Dios. Yo siempre le digo a nuestros socios porque nosotros tenemos el pago seguro y sobretodo capacitaciones que se nos vienen dando. Tenemos una clínica rodante que nos atiende a socios, esposa e hijos de trabajadores y esa es una de las ventajas que vemos.

9. Desde que empezó a trabajar para Dole ¿siente que ha mejorado la calidad de vida de los productores y sus familias? Indique en qué aspectos ha mejorado y en cuáles todavía falta por mejorar.

Ahorita hay más desarrollo en el pueblo. De año a año se va percibiendo el desarrollo del pueblo y también el cambio de cultura de hacerlos profesionales a los hijos. Actualmente entre los socios hay profesionales ingenieros agrónomos. Asimismo, la juventud va mejorando en la calidad de vida y para nosotros como padres nos sentimos orgullosos. Por ejemplo, mis nietos ahora estudian en colegios particulares cuya enseñanza es mejor que la del gobierno.

10. ¿Considera usted que ha mejorado sus capacidades y habilidades de los miembros de la Asociación gracias a las capacitaciones brindadas por Dole? ¿Qué capacitaciones reciben actualmente? Y ¿en qué otros temas, le gustaría recibir capacitación o asesoría técnica?

Sí, con las capacitaciones que la empresa nos da y nos sigue dando. En las normas que nos exige el mercado internacional para ser más competitivos en la calidad de la fruta que los clientes nos exigen.

Actualmente, para tener una buena certificación y evitar plagas en las plantaciones es necesario la limpieza de mala yerba, siempre cuidando el medio ambiente para evitar la contaminación de nuestra fruta.

¿En qué otros temas les gustaría recibir capacitación?

En temas relacionados a ser mejores productores y exportadores. Bueno, como presidente de la cooperativa quisiera aprender a administrar bien, que nuestro dinero sea bien invertido y poder hacer algunas mejoras en el pueblo para que sea vea el desarrollo.

ANEXO P: La Cadena de Resultados de las variables sociales

Tabla P1: Cadena de resultado de las variables sociales

VARIABLES	INSUMO	ACTIVIDADES	PRODUCTO	EFECTO	IMPACTO
Educación	Mayores recursos económicos de los productores	Inversión en una oferta educativa privada para los hijos	Mayor número de hijos de los productores que asisten a colegios públicos o privados.	Mejora en la calidad educativa de los hijos de los productores.	
Vivienda y acceso a servicios básicos	Mayores recursos económicos de los productores	Los productores invierten en la mejora (ampliación / construcción) de sus viviendas.	Casas refaccionadas con mejores materiales y con acceso a más servicios básicos.	Mejores condiciones de las viviendas de los productores y sus familias.	Mejores condiciones de vida.
Empoderamiento	Inversión en asistencia técnica a través del personal capacitado de Dole	Los productores reciben asistencia técnica: cuidados del banano orgánico, abonos orgánicos, tratamiento de plagas y enfermedades, gestión organizacional. “Buenas Prácticas Orgánicas”	Capacidades organizativas y productivas desarrolladas de los productores.	Fortalecimiento de capacidades. Mejora de la productividad Mayor poder de negociación	Estabilidad y fidelidad a los productores
	Inversión en asesoramiento para certificaciones	Los productores reciben asesoría en el tema de las certificaciones para poder exportar a mercados extranjeros.	Banano orgánico de mejor calidad, que cumple con los estándares internacionales	Permisos otorgados a los productores para poder exportar el banano a los mercados extranjeros	Autonomía en la exportación.

Tabla P1: Cadena de resultado de las variables sociales (continuación)

VARIABLES	INSUMO	ACTIVIDADES	PRODUCTO	EFFECTO	IMPACTO
Salud	Mayores recursos económicos de los productores	Programas de salud para los productores y sus familias (fundación Dale)	Mayor acceso a servicios médicos para los productores y sus familias		
Ingresos	Mayor disponibilidad de recursos	Abastecimiento asegurado del banano orgánico	Aumento de los ingresos de los productores	Estabilidad laboral, contratos fijos anuales, pagos puntuales	Mejora de la calidad de vida de los productores y sus familias
Acceso al mercado financiero	Estabilidad laboral	Solicitud de préstamos para realizar inversiones en la producción, negocio y vivienda.	Préstamos otorgados a los productores	Inserción en el sistema financiero	Mejora de la calidad de vida de los productores y sus familias



ANEXO Q: Fotos de Dole y las cooperativas

Figura Q1: Cooperativa Huangalá



Figura Q2: Atenciones médicas de la fundación Dole

