

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**“GESTIÓN EMPRESARIAL EN TRES ORGANIZACIONES SOCIO EMPRESARIALES DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO Y DE COMERCIO JUSTO DEL VALLE DEL CHIRA,
PROVINCIA DE SULLANA, REGIÓN PIURA”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN

GERENCIA SOCIAL

PRESENTADO POR:

AGUIRRE GUTIÉRREZ, MANUEL.

CHÁVEZ LOZADA, JULY ANTONIETA.

GARCÍA VILELA, LUCY MARIELLA.

ASESORA: DRA. JUANA PATRICIA HIDALGO EURIBE.

JURADO: MG. VARGAS TORRES, JORGE ERNESTO.

DRA. HIDALGO EURIBE, JUANA PATRICIA.

MG. DÁVILA OROZCO, CÉSAR ANTONIO.

LIMA – PERÚ 2015

RESUMEN EJECUTIVO

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

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

EXECUTIVE SUMMARY

The problem addressed in this research was identified from our working experience with rural families organized into producer associations for organic bananas and for fair trade. Which have achieve successfully levels of development, but encountered bottlenecks in their strengthening process and progress towards sustainability, apparently due, between others, to how they develop their different management processes. This problem could affect the consolidation of these groups if this is not addressed in a timely manner.

We consider that because these are social organizations that perform a business activity, it is pertinent to investigate the management dynamics in these three organizations. It is necessary to design tools that allow us to analyze and understand this dynamic, thus strengthening the organization and its sustainability as a social enterprise. The community performs an activity but the metric of success is the social welfare of its members.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	8
I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1.- EL PROBLEMA Y SU CONTEXTO	9
1.2.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.3.- OBJETIVOS	13
1.3.1.- OBJETIVO GENERAL	13
1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4.- HIPÓTESIS.....	14
II.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	15
2.1. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL.....	15
2.1.1.- CONTEXTO LOCAL.....	15
2.1.2.- CONTEXTO NACIONAL.....	16
2.1.3.- ALGUNAS PRECISIONES.....	16
2.2. EL COMERCIO JUSTO Y LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES	17
2.2.1.- DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (DEL) Y DESARROLLO SOSTENIBLE.....	17
2.2.2.- GESTIÓN EMPRESARIAL	19
2.2.3.- CULTURA EMPRESARIAL.....	21
2.2.4.- LAS ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO Y SU CULTURA EMPRESARIAL.....	24
2.2.5. AGRICULTURA DE PEQUEÑA ESCALA Y ASOCIATIVIDAD	27
2.2.6. COMERCIO JUSTO Y SU APOORTE EN EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.....	29
2.3. VINCULACIÓN DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN CON LA GERENCIA SOCIAL	30
III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1.- TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.2.- POBLACIÓN.....	32
3.2.1.- UNIDAD DE ANÁLISIS	32
3.2.2.- MUESTRA.....	32
3.3.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	34
3.3.1.- PROCESO DE VALIDACIÓN Y APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO	34

3.4.- VARIABLES E INDICADORES	35
IV.- INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37
4.1.- LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE BANANO Y SU GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	37
4.1.1.- CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	37
4.1.2.- INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO RESPECTO DEL PATRIMONIO DE LA ASOCIACIÓN O ASOCIACIONES	39
4.1.3.- APORTACIÓN DE LA MEMBRESÍA RESPECTO DEL PATRIMONIO ACUMULADO	43
4.1.4.- DIVERSIFICA SUS INGRESOS FAMILIARES ADICIONAL A LOS INGRESOS POR LA COMERCIALIZACIÓN DE BANANO	45
4.1.5.- ESTRUCTURA DE COSTOS DE COSECHA Y EMPAQUE DE BANANO	47
4.1.6.- USO DE REGISTROS DE INGRESOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN POR PARTE DE LOS SOCIOS ...	49
4.2.- LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE BANANO Y SUS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	53
4.2.1.- MANEJO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	53
4.3.- LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE BANANO Y SU GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPRESARIAL	57
4.3.1.- NIVEL DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL HACIA LOS MIEMBROS	57
4.4.- LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE BANANO Y SU GESTIÓN DEL APRENDIZAJE	60
4.4.1.- PERCEPCIÓN DE LOS PRODUCTORES RESPECTO A LOS EMPRESARIOS	60
4.4.2.- CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LOS MIEMBROS RESPECTO DEL PRESUPUESTO ANUAL DE LA ORGANIZACIÓN	67
4.5.- ANÁLISIS INTEGRAL	73
V. CONCLUSIONES	76
VI. PROPUESTA	78
VII. BIBLIOGRAFÍA	81
VIII.- ANEXOS	84
ANEXO 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS	85
ANEXO 2: ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA A SOCIOS	87
ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA	89
ANEXO 4: TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP APOQ	92
ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP BOS	100

ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN GROUP APPBOSA.....	106
ANEXO 7: ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE ASOCIACIÓN APOQ.....	112
ANEXO 8: ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE ASOCIACIÓN BOS.....	118
ANEXO 9: ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE ASOCIACIÓN APPBOSA.....	125



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Indicadores socioeconómicos de distritos bananeros	15
Cuadro N° 2: Aspectos y elementos de una cultura de innovación para la empresa	22
Cuadro N° 3: Capacidad de endeudamiento	37
Cuadro N° 4: Proveniencia de los ingresos familiares de los productores de banano	45
Cuadro N° 5: Nivel de cobertura de costos	48
Cuadro N° 6: Registro de ingresos y gastos de producción de los socios	50
Cuadro N° 7: Sistematización del cuaderno de ingresos y gastos de producción	51
Cuadro N° 8: Utilidad del cuaderno de ingresos y gastos de producción	52
Cuadro N° 9: Herramientas de gestión elaboradas	53
Cuadro N° 10: Nivel de información empresarial hacia los socios	57
Cuadro N° 11: Capacitaciones en gestión empresarial	60
Cuadro N° 12: Valoración de los productores hacia los empresarios	61
Cuadro N° 13: Grado de valoración de un empresario exitoso	63
Cuadro N° 14: Valoración de sus experiencias empresariales	64
Cuadro N° 15: Valoración de las capacitaciones por parte de los socios	70
Cuadro N° 16: Participación de los socios en las capacitaciones.	71
Cuadro N° 17: Utilidad de las capacitaciones	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Capacidad de endeudamiento de las asociaciones.....	38
Gráfico N° 02: % de inversiones en infraestructura y equipo respecto del patrimonio.	40
Gráfico N° 03: % de aportación de membresía respecto del patrimonio.	43
Gráfico N° 04: % del presupuesto anual orientado a capacitaciones.....	68



INTRODUCCIÓN

En el valle del Chira, Provincia de Sullana, Región Piura, desde el año 2000, se ha venido desarrollando un proceso de encadenamiento comercial entre empresas exportadoras y pequeños productores de banano organizados en asociaciones sin fines de lucro.

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

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

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

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

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

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

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- EL PROBLEMA Y SU CONTEXTO

Desde hace más de 30 años en el valle del Chira provincia de Sullana, Región Piura se produce plátano, al cual a partir del inicio de su exportación hacia fines de los años 90, se le llamó como todos lo conocen en el resto del mundo: banano. Debido al clima sub tropical seco, así como a la ausencia de Sigatoka Negra¹; las condiciones agro climáticas son muy buenas para su producción, siendo las principales zonas donde se ubica los distritos de Querecotillo, Marcavelica y Salitral.

Hacia finales de la década de los noventa, empezó la conversión de banano convencional hacia el cultivo del banano orgánico, siendo esto posible gracias a la ausencia de la enfermedad llamada Sigatoka Negra, permitiendo así la producción con técnicas orgánicas que resultan altamente eficientes al hacer innecesario el uso de pesticidas y fungicidas² químicos.

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

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

Según datos de la Dirección Regional Agraria de Piura a Diciembre 2013, existían aproximadamente 5229 hectáreas certificadas como orgánicas, cifra que representa aproximadamente el 84% del total nacional. El promedio de área de banano por productor en el valle es de una hectárea. Del área total, el rendimiento promedio regional es de 1300 cajas de 18,14 kg por ha/año. Siendo los niveles óptimos rendimientos por encima de las 2000 cajas /ha/año³.

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

En el Perú, desde fines de los noventa se ha venido desarrollando un proceso de encadenamiento comercial entre empresas exportadoras y pequeños productores de banano organizados en asociaciones sin fines de lucro. Este proceso ha significado para los productores además de mejorar sus niveles de ingresos gracias al inicio de la

¹ Sigatoka Negra, enfermedad que afecta al cultivo de banano.

² FAIRLIE, ALAN; Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el valle del Chira. Lima, COPLA, Mayo 2008.

³ SANZ, TEODORO, Informe de actualización de los planes operativos por producto Piura, Gobierno Regional Piura, Enero 2008.

exportación de banano orgánico de Comercio Justo, una serie de nuevas responsabilidades y compromisos que han tenido que ir asumiendo casi de manera obligada; por ejemplo organizarse para poder certificarse en el Comercio Justo y así vender su banano orgánico bajo ese sello.

Este proceso ha respondido a un “nuevo nivel de preferencias en las elecciones de la demanda que se asocia a atributos sociales (como): las condiciones de trabajo, la forma como se distribuyen los beneficios, el impacto en el desarrollo local, etc⁴...”

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

Este proceso ha motivado un incremento significativo en las exportaciones entre el año 2000 y 2010, de US\$ 264 mil a US\$ 57 millones y de 856 toneladas a 70 mil toneladas. Entre los principales destinos de exportación se encuentran la Unión Europea (Holanda y Alemania), Estados Unidos y Japón⁵.

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

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

Si bien la producción y exportación del banano se ha incrementado notablemente; existen aún limitaciones como: el tamaño de la tierra es muy pequeño (“...impide el aprovechamiento de economías de escala para volúmenes de producción significativos a nivel internacional...”⁶); así como la legitimidad de las mismas; deficiencias respecto a las condiciones del cultivo (agua, fertilizantes, etc.) y factores institucionales (certificación orgánica) que parcialmente han sido solucionadas por las asociaciones⁷. Asimismo tenemos que el nivel de educación de los agricultores limita la adquisición de conocimiento sobre las técnicas, gerencia y mercado internacional.

Respecto a la participación de los agricultores en las reuniones de asamblea general; ésta es escasa limitando su vínculo, por lo tanto, no se genera el sentimiento de pertenencia a este espacio lo que limita su aporte y participación; a ello se suma que se limitan a la entrega del producto a los exportadores, no interesándose en este proceso y por ende cómo intervenir en el mismo; es así que la percepción que tienen de la sociedad es sólo como medio para acceder al mercado orgánico y de Comercio Justo.

Remy (2007), en su análisis sobre casos exitosos en pequeños productores cafetaleros con certificación orgánica y Comercio Justo, al igual que nuestros

⁴ REMY, MARIA ISABEL, Cafetaleros empresarios, dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú, Enero 2007.

⁵ FAIRLIE, ALAN; Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el valle del Chira. Lima, COPLA, Mayo 2008.

⁶ IDEM

⁷ IDEM

bananeros, menciona que para este tipo de productores, “insertarse en una economía de libre mercado supuso un cambio, muchas veces radical, en la forma de organizarse y de entender sus funciones dentro de la organización. Un cambio en su cultura organizacional.”

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, y según los procesos de gestión descritos por Fantova (2005), quien identifica tres grupos de procesos de gestión, a saber;

A. Procesos básicos de gestión:

1. Planificación
2. Interlocución
3. Evaluación

B. Procesos de gestión de recursos:

4. Gestión de recursos humanos
5. Gestión económico-financiera
6. Gestión de la información
7. Gestión de recursos materiales

C. Procesos avanzados de gestión

8. Gestión del intercambio
9. Gestión de la estructuración
10. Gestión del aprendizaje

De acuerdo a esta clasificación, hemos definido nuestras variables tratando de analizar al menos un elemento en cada uno de estos tres procesos de gestión identificados por Fantova;

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

En cuanto a los procesos básicos, analizaremos la planificación.

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

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

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

1.2.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

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

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

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

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

Para la presente investigación se analizarán los procesos de gestión, descritos por Fantova (2005), que desarrollan las organizaciones socio empresariales de pequeños productores de banano orgánico del valle del Chira, en Sullana, quienes están dentro del sistema de Comercio Justo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3.- OBJETIVOS

1.3.1.- Objetivo General

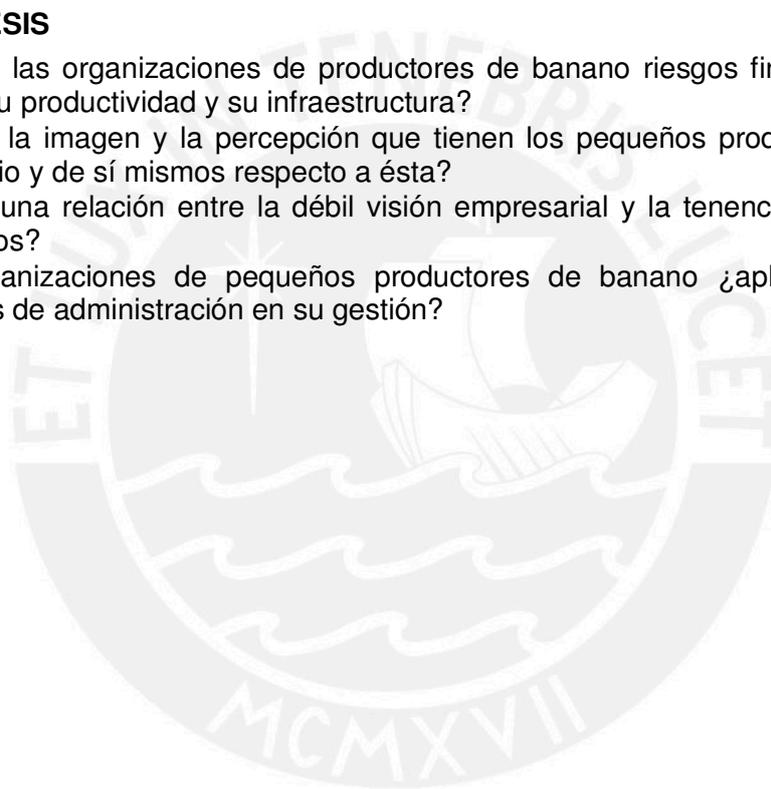
Análisis comparativo de algunos procesos de la gestión empresarial que desarrollan tres organizaciones de pequeños productores de banano orgánico y Comercio Justo del valle del Chira: Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA), Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ) y Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral (BOS); y establecer propuestas de acción para mejorar el Programa de Promoción de cadenas productivas del Ministerio de Agricultura (MINAG).

1.3.2.- Objetivos Específicos

- Analizar si los productores y sus organizaciones asumen riesgos financieros para enfrentar su actividad empresarial.
- Evaluar la percepción de empresario que existe en el imaginario del pequeño productor y cómo influye ésta en sus actividades organizativas.
- Estudiar la noción de capitalización y reinversión que tienen los pequeños productores de banano en sus actividades organizativas.
- Revisar las herramientas de gestión utilizadas por las organizaciones para mejorar su desempeño empresarial.

1.4.- HIPÓTESIS

- ¿Asumen las organizaciones de productores de banano riesgos financieros para mejorar su productividad y su infraestructura?
- ¿Cuál es la imagen y la percepción que tienen los pequeños productores de un empresario y de sí mismos respecto a ésta?
- ¿Existirá una relación entre la débil visión empresarial y la tenencia de recursos productivos?
- ¿Las organizaciones de pequeños productores de banano ¿aplican prácticas modernas de administración en su gestión?



II.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El desarrollo del presente marco teórico es el sustento del análisis e interpretación de los resultados definidos en base al recojo de información.

2.1. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

2.1.1.- Contexto Local

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

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

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

Cuadro N° 1: Indicadores socioeconómicos de distritos bananeros

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

Fuente: ENAHO 2011, INEI

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

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

La siembra de banano por parte de empresas privadas grandes y medianas ha incrementado el área total de banano orgánico considerablemente en la Región Piura. Esta situación avizora para las organizaciones de productores de banano una competencia contra la cual van a tener que mejorar sus niveles de eficiencia

empresarial y de productividad si quieren mantenerse en el mercado lo cual es un riesgo para su sostenibilidad.

2.1.2.- Contexto Nacional

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

Una parte importante del crecimiento de la producción peruana se explica por las exportaciones. La orientación de la economía peruana hacia el comercio exterior ha tenido un crecimiento exponencial, ligeramente afectado por la crisis global de 2007-2011, pero de la cual se recuperó rápidamente.⁸

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

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

2.1.3.- Algunas precisiones.

Para el Banco Mundial¹⁰ las organizaciones de productores se han expandido rápidamente, pero su existencia no garantiza su efectividad. La heterogeneidad en el sector de pequeños productores implica que es probable que un grupo de pequeños productores empresariales responda cuando los mercados ofrecen nuevas oportunidades. El mejor acceso a los mercados, nuevas tecnologías y mejores incentivos, pueden permitir a un número mayor de pequeños propietarios participar del mercado de productos y de alto valor. Así, muchos hogares rurales salen de la pobreza a través de la empresarialidad agrícola.

⁸ En 2008 y 2009, la economía peruana fue una de las pocas en el mundo en mostrar tasas de crecimiento importante, ubicándose entre las cinco primeras economías globales menos afectadas por la crisis. Véase MEF 2009 y 2010.

⁹ VARGAS Juan Carlos. Banano orgánico, Producción para Comercio Justo, Pequeños Productores y la Agenda del Trabajo Digno: Una Experiencia Exitosa en el valle del río Chira, Piura, Perú. PLADES. Programa Laboral de desarrollo. 2011.

¹⁰ Banco Mundial. Informe sobre el desarrollo mundial: Agricultura para el desarrollo 2008.
<<http://www.worldbank.org>>

En cuanto a Organización, Valin Jorge¹¹ presenta un conjunto de observaciones y aprendizajes sobre experiencias comerciales:

- a) La gestión de los negocios debe estar en manos de los propios productores. En algunos casos había demasiados miembros no productores en la administración de una cooperativa. En estos casos hay que buscar mecanismos que garanticen que sus decisiones no pesan más que las de los propios productores.
- b) Un factor clave en la construcción de confianza y entendimiento entre los miembros de una comunidad empresarial de productores es involucrarlos en toda la cadena de producción, desde la producción, el envase hasta la comercialización (visitando ferias, por ejemplo, o las tiendas donde se venden sus productos).
- c) Muchos negocios empezaron como asociaciones de pequeños productores con propósitos sociales, que les da características específicas, tales como un foco predominante en asuntos culturales antes que en el análisis de mercado y una estrategia sólida, un liderazgo fuerte basado en la comunidad y la dificultad para innovar sobre la tradición.
- d) El mercado justo y la promoción del asociativismo están muy ligados, pues la creación de una asociación de productores es condición previa para entrar al mercado justo.
- e) La creación de una empresa a partir de una asociación comunitaria puede aportar, en teoría, nuevas oportunidades de ingresos y empleo para los habitantes rurales. Les puede abrir oportunidades en roles no sólo productivos sino también de gestión e intermediación. Lo que conlleva cambios en las relaciones sociales, pues la actividad comercial requiere el cumplimiento de compromisos de entrega en cantidad y calidad de la producción. Se requiere un comportamiento profesional, control y seguimiento constante.

2.2. EL COMERCIO JUSTO Y LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

2.2.1.- Desarrollo Económico Local (DEL) y Desarrollo Sostenible

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

Desarrollo económico local

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

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

¹¹ VALIN, Jorge. ¿Caro o barato? La elección del individuo: Teoría subjetiva del valor vs objetiva. 2009. <<http://www.procasur.org/subsitio/fida/observaciones.html>>

de trabajo, promoviendo diversos servicios que complementan su accionar, mejorando los ingresos de sus socios, etc...

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

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

La dimensión política y administrativa ha sido dada por el apoyo que desde el Ministerio de Agricultura, la Municipalidad Provincial de Sullana, diversas ONGs y las mismas empresas importadoras de banano han ido generando oportunidades que han permitido fortalecer la cadena agroexportadora del banano orgánico de Comercio Justo, creando hoy en día un cluster que se ha posicionado como uno de los más importantes productos de agro exportación no tradicional del país.

Desarrollo sostenible

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

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

La misma Naciones Unidas, dentro de la Declaración de Johannesburgo, menciona que; “La agricultura cumple una función decisiva en la satisfacción de las necesidades de una población mundial cada vez mayor y está indisolublemente vinculada a la erradicación de la pobreza, especialmente en los países en desarrollo. Es indispensable fortalecer el papel de la mujer en el desarrollo rural, la agricultura, la nutrición y la seguridad alimentaria, en todos sus niveles y en todos sus aspectos. La agricultura y el desarrollo rural sostenible son fundamentales para que pueda aplicarse un criterio integrado encaminado a lograr de manera ecológicamente sostenible el incremento de la producción de alimentos y el mejoramiento de la seguridad alimentaria y de los alimentos.”

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

2.2.2.- Gestión empresarial

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

“...acotamos el espectro que pretendemos abordar (sobre las cooperativas) a los proyectos que afirman su vocación de pertenencia a un espacio socioeconómico diferenciado respecto del ámbito lucrativo privado y del ámbito estatal. Esa diferenciación conlleva, en primer lugar, el desarrollo de un proyecto empresarial con eje en las personas y no en los capitales; y por otro lado, consistente con lo anterior, procura que su origen y evolución se sustente en la capacidad de iniciativa colectiva de los propios actores, convertidos de ese modo en protagonistas centrales de las realizaciones de las entidades en las que se nuclean.”¹²

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

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

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

Por su parte, Fantova identifica diez procesos de gestión a saber;

¹² Documento 55, Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Buenos Aires, Diciembre del 2006.

A. Procesos básicos de gestión:

1. Planificación
2. Interlocución
3. Evaluación

B. Procesos de gestión de recursos:

4. Gestión de recursos humanos
5. Gestión económico-financiera
6. Gestión de la información
7. Gestión de recursos materiales

C. Procesos avanzados de gestión

8. Gestión del intercambio
9. Gestión de la estructuración
10. Gestión del aprendizaje

Procesos que consideramos fundamentales para una gestión empresarial exitosa en organizaciones socio empresariales como las que son motivo de la presente investigación.

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

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

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

El mismo autor define también a la gestión económica financiera como aquella que centra su accionar en el manejo adecuado de un recurso clave para cualquier empresa como es el dinero y cuya responsabilidad es mantener siempre disponible este recurso para la empresa. Por lo cual también pretendemos analizar esta área con algunas variables propuestas tanto a nivel de las propias organizaciones como de los mismos miembros.

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

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

Entonces, para efectos del presente trabajo, utilizaremos como base el concepto de gestión que propone Fantova; definiendo gestión como “la asunción de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), lo que incluye: la preocupación por la disposición de los recursos y las estructuras

necesarias para que tenga lugar; la coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones; la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.”

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

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

2.2.3.- Cultura empresarial

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

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

Asimismo, en un artículo de la Revista española de investigaciones sociológicas, se menciona que: “...la cristalización de una cultura (empresarial) fuerte requiere socialización o internalización de valores y afirmación de pautas de comportamiento. Ello exige, entre otras cosas, tiempo: por lo mismo, cierta prioridad a la seguridad en el empleo juega un importante papel en tal sentido...”¹³

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

¹³ Revista Española de Investigación Sociológicas; La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica; Enero-Marzo 1988; Madrid-España; pp 11-23

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

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

- i. Organizaciones orientadas al poder: El objetivo es la competitividad. Los valores asociados a esta orientación son todos aquellos que refuerzan el poder de cara a la toma de decisión (la banca, por ejemplo).
- ii. Organizaciones orientadas a la norma: El objetivo es la seguridad y la estabilidad. Los valores asociados a esta orientación aluden a la asignación de responsabilidades y al respeto de los procedimientos (la energía nuclear, por ejemplo).
- iii. Organizaciones orientadas a resultados: El objetivo es la eficacia y la optimización de los recursos disponibles. Los valores asociados a esta orientación son el diseño de la estructura organizativa y la descripción de las funciones (empresas industriales, por ejemplo).
- iv. Organizaciones orientadas a las personas: El objetivo es el desarrollo y satisfacción de los miembros de la organización. Los valores asociados a esta orientación son los valores referentes a la realización personal (las cooperativas, por ejemplo).”

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

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

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

Aspectos constitutivos de una cultura de innovación para la empresa	Principales elementos que definen y delimitan los aspectos de la cultura de innovación
El estilo corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar capacidad de liderazgo - Definir el proyecto de empresa - Adoptar un estilo de dirección participativo - Asumir los riesgos inherentes a la innovación - No sancionar los fracasos en materia de innovación - Recompensar los aciertos en materia de innovación - Identificar los obstáculos a la innovación de manera anticipativa
La dirección y gestión de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Tener muy claro de dónde venimos, qué hacemos y sabemos, dónde estamos para entender hacia donde nos dirigimos

	<p>(competencias personales)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potenciar las actitudes preactivas - Impulsar la motivación de las personas - Optimizar y enriquecer el capital humano de la empresa - Explotar la experiencia, destrezas y habilidades de las personas (capacidades personales) - Fomentar la creatividad - Compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva
<p>El aprendizaje organizativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar el trabajo en equipo - Estructurar los procesos de innovación en torno a grupos basados en la interdisciplinariedad - Integrar las sub culturas que afloran en la organización - Refutar los procesos de innovación de naturaleza lineal que no contemplan efectos de retroalimentación y trabajan por etapas con departamentos funcionales estancos - Diseñar estructuras organizativas flexibles e integradas
<p>La vigilancia tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar, detectar, obtener y difundir internamente la información procedente del entorno científico y tecnológico - Evaluar las informaciones y señales pertinentes procedentes del exterior - Identificar qué tecnologías son las que pueden tener mayores impactos económicos para la empresa - Averiguar la posible aparición de nuevos productos y competidores - Analizar la información para la toma de decisión”

2.2.4.- Las organizaciones de pequeños productores de banano y su cultura empresarial

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

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

Asimismo, Huamán (1999)¹⁴, menciona sobre el tema que, "...en el actual contexto de la economía peruana, esta capacidad (de ser competitivos), sólo la tienen las grandes empresas agrícolas, mientras que la pequeñas, por sus múltiples limitaciones, no cuentan con suficientes elementos para identificar y aprovechar las mejores oportunidades que brinda el mercado internacional.

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

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

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

Aquí la autora nos indica que la separación entre la idea de la empresa y la del gremio ha sido otro de los factores de éxito de estas organizaciones. Lo reafirma al mencionar

¹⁴ HUAMAN, Martha. Competitividad de la pequeña agricultura en una economía de mercado. ITDG. Lima 1999.

lo siguiente: “La primera gran modificación que tuvieron que realizar estos pequeños agricultores fue la de separar claramente la dinámica gremial, enfocada en el bienestar social de los productores, de la dinámica empresarial, centrada en la producción, la comercialización y el manejo financiero. La defensa y práctica de los principios cooperativos no podían de ninguna manera justificar la utilización informal de los fondos de las empresas.”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En síntesis, la respuesta a la pregunta de este capítulo es clara: menos de una quinta parte de las EAC sobrevivirían si tuvieran que dejar de depender de los recursos

públicos, sean estos de origen gubernamental o de ONG. La mirada optimista es que en Chile había alrededor de 150 EAC que al momento del estudio habían sido capaces de romper esta tendencia y de consolidarse como organizaciones capaces de sobrevivir en una economía de mercado.

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

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

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

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

2.2.5. Agricultura de pequeña escala y asociatividad

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

Son entonces los propios actores los que según su propia iniciativa deben promover su desarrollo a partir de la formación de organizaciones y de darles a su vez a éstas,

reglas de juego claras, procedimientos adecuados, formas de hacer las cosas, que permitan que los asociados fortalezcan su confianza y vean ciertamente en ellas una oportunidad para desarrollarse.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para las tres organizaciones motivo de esta investigación, la asociatividad alcanzada es base fundamental de su proceso de desarrollo. Siendo las áreas de banano tan pequeñas en promedio, alrededor de una hectárea por socio, hubiera sido imposible para los productores sobrevivir individualmente y en especial alcanzar niveles

crecientes de desarrollo tecnológico, productivo, organizativo, comercial; tal como ahora se puede observar en ellas.

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

2.2.6. Comercio justo y su aporte en el desarrollo de las organizaciones

El Comercio Justo es un movimiento de comercio alternativo que surge el siglo pasado y que a partir de los años 90 se integra en una sola organización llamada Fairtrade International, la cual ha desarrollado una serie de mecanismos que están orientados a “mejorar las condiciones socio económicas de los productores y trabajadores agrarios en desventaja, a través del uso del sello de Comercio Justo”¹⁵

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

Dentro de las normas del Comercio Justo, se observa que el propósito de este sistema es; “El Comercio Justo FAIRTRADE es una estrategia para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible. Su propósito es crear oportunidades para productores y trabajadores en el Sur que han sido marginados o colocados en una situación económica desventajosa por el sistema comercial convencional. Si un acceso justo a los mercados con mejores condiciones comerciales pudiera ayudarles a superar las barreras hacia el desarrollo y el empoderamiento, pueden unirse al Comercio Justo.”¹⁶

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

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

¹⁵ Generic Fairtrade Standards for Small Producers' Organizations, August 2009 SP.
<www.fairtrade.net>

¹⁶ Idem

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

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

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

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

2.3. VINCULACIÓN DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN CON LA GERENCIA SOCIAL

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

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

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

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

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

"Se define como Cadena Productiva al sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado y que participan articuladamente en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos,

producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y el consumo final en los mercados internos y externos.”

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

Y finalmente define los proyectos a ser presentados bajo estas pautas, de la siguiente manera; **“un proyecto de inversión pública orientado a mejorar la competitividad de una cadena productiva**, es toda intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, o recuperar la capacidad productora o de provisión de bienes o servicios de una Entidad Pública; cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto, sean independientes de los de otros proyectos y cuyo objetivo sea incrementar la competitividad de la cadena productiva.”

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

III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta el tema planteado; la presente investigación es de enfoque cualitativo; el mismo que nos permitirá analizar, describir y conocer algunos aspectos de la “gestión empresarial” de los pequeños productores de banano orgánico en las organizaciones elegidas.

Consideramos que el tipo de investigación es exploratoria porque hay poca investigación al respecto que nos permita identificar variables que midan la capacidad de gestión socio empresarial de este tipo de organizaciones; además puede servir de base para futuras investigaciones.

3.2.- POBLACIÓN

El universo de la presente investigación lo constituyen veintitres (23) organizaciones de pequeños productores de banano orgánico, las cuales están certificadas también bajo las condiciones del sistema de Comercio Justo.

3.2.1.- Unidad de análisis

La Unidad de análisis en la presente investigación es la gestión empresarial que desarrollan las organizaciones de pequeños productores de banano orgánico insertadas en el sistema de Comercio Justo.

3.2.2.- Muestra

La muestra está constituida por tres (3) organizaciones a saber:

a.- La Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo – APOQ

Fundada el 12 de Octubre del año 2002, se encuentra ubicada en el distrito de Querecotillo y actualmente agrupa a 360 socios los cuales cuentan con 260 has de banano en total.

Asimismo desde el 2008, la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo cosecha y empaqueta su propia fruta por lo que cuenta también con un total de 172 trabajadores empleados formalmente.

Su volumen de producción anual es de 1200 TM de banano, la mayoría del cual es vendido al mercado externo a través de su exportador Copdeban – DOLE, principalmente a los mercados de USA y Europa.

La asociación cuenta con certificación orgánica y de Comercio Justo y actualmente están en proceso de implementar la certificación GlobalGap.

b.- La Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos – APPBOSA

Esta organización se fundó el 20 de Enero del año 2003, se ubica en el distrito de Marcavelica con sede en el caserío de Samán. En la actualidad agrupa a 291 socios

quienes poseen 400 has de banano en total. Esta asociación, desde Diciembre del 2006 inició sus operaciones de cosecha y empaque de banano y desde este año 2009 inició su proceso de exportación directa, aunque sólo una parte de su producción (10%).

Cuenta con un volumen de producción de 2800 TM anuales aproximadamente y trabaja con dos empresas exportadoras; BioCosta y Grupo Hualtaco, además del 10% de su producción que es exportada directamente al mercado europeo.

Al igual que en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo, esta asociación cuenta con certificación orgánica, Comercio Justo y ya están certificados con GlobalGap.

c.- La Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral – BOS

Fundada el 3 de Marzo del año 2002, en el distrito de Salitral, siendo su sede institucional en el mismo distrito. Actualmente la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS agrupa a 443 socios los que cuentan con un total de 338 has de banano. La Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral inició sus operaciones de cosecha y empaque de banano desde Marzo del 2008 y su exportación directa desde Mayo del 2009, aunque sólo del 10% de su producción. Estas actividades generan empleo a 191 trabajadores.

El volumen de producción actual es de 1600 TM anuales. La Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral – BOS, está trabajando con una empresa exportadora que es Copdeban – DOLE, pero el 50% de su producción es exportada de manera directa. Tanto a DOLE USA como a un importador canadiense..

Al igual que la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA), la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral (BOS) cuenta con las tres certificaciones: orgánica, Comercio Justo y GlobalGap.

Las tres asociaciones poseen personería jurídica similar, son asociaciones civiles sin fines de lucro y poseen una estructura organizativa idéntica; es decir, son organizaciones de primer grado, por lo que sus miembros son personas naturales, cuentan con una asamblea general de socios como máximo órgano de gobierno, un Concejo Directivo como órgano responsable de la administración de la asociación y un Concejo de Fiscalización como órgano de control interno.

Esta muestra es considerada significativa según el criterio de conveniencia, por las siguientes razones:

- Son tres de las cuatro organizaciones que más tiempo tienen certificadas en Comercio Justo.
- Son organizaciones con quienes tenemos buenas relaciones y nos facilitarán el acceso a sus socios y su documentación.
- Son organizaciones que han avanzado en la cadena comercial, pasando de ser simples proveedores de banano fresco en planta a ser proveedores de banano fresco empacado, paletizado y exportado.
- Son organizaciones que están distribuidas dentro de los tres distritos bananeros de la provincia de Sullana, una por distrito; Salitral, Marcavelica y Querecotillo.

La muestra seleccionada, incluye además diferentes fuentes de información; Organizaciones de pequeños productores de banano orgánico; aquí analizaremos tres organizaciones: Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ, Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA y Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS.

- Socios de las organizaciones, se refiere a una muestra de 15 socios de cada organización.
- Directivos y gerente; se refiere a la aplicación de una entrevista semi estructurada a por lo menos el 50% de los directivos de cada organización y al gerente de cada asociación.
- Documentos; se analizarán los planes, presupuestos, costos de proceso de las tres organizaciones seleccionadas.

3.3.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para la presente investigación son:

- a.- Entrevistas semi estructuradas a:
 - Directivos y gerente
 - Socios. (seleccionados aleatoriamente)
- b.- Revisión documentada:
 - Revisión de estados financieros.
 - Registros de ingresos y egresos del productor
 - Costos de proceso.
 - Revisión de planes y presupuestos.
- c.- Grupo focal a:
 - Productores socios de cada organización.

3.3.1.- Proceso de validación y aplicación de la prueba piloto

Las guías fueron elaboradas en gabinete, para lo cual se consideró las variables e indicadores mencionados, así como también la muestra a la cual se aplicó.

Una vez revisada la estructura de la guía elaborada y consensuada con el equipo, se procedió a su aplicación a dos asociaciones de productores de banano orgánico: Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo – APOQ; y Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos – APPBOSA.

Para hacerlo, se coordinó con los directivos la puesta en marcha de esta prueba piloto, indicándoles los objetivos que perseguíamos, lo cual nos favoreció para determinar el número de directivos y socios presentes para su aplicación: pudimos contar con tres directivos de cada asociación y con diez socios-productores de cada asociación.

Puesta en marcha la aplicación de la entrevista, se presentaron algunas dificultades respecto a los términos empleados en la guía, siendo necesario explicarles el significado de los mismos, para obtener la información requerida. Asimismo se pusieron parámetros a aquellas preguntas de tipo “abierta” debido a la amplitud de sus respuestas que no eran coherentes con lo requerido.

Cabe resaltar que las entrevistas semi estructuradas se aplicaron de modo personalizado, pudiendo hacerse un cruce de información posterior a su aplicación y absolver las dudas e inquietudes que el equipo tuvo, mejorando de este modo la guía elaborada.

Para la validación del grupo focal también se tuvo que hacer algunos correctivos a la guía elaborada previamente, en la que se tomaron en cuenta aportes de los

participantes, los mismos que consideramos importantes y necesarios para el análisis respectivo requerido para la información solicitada.

Posteriormente a la aplicación de la prueba piloto, el equipo de investigación se reunió nuevamente para incorporar los cambios realizados en la prueba piloto, pudiendo mejorar la estructura de las guías y adecuarlas a la comprensión de los directivos y socios.

3.4.- VARIABLES E INDICADORES

Objetivo 1.- Analizar si los productores y sus organizaciones asumen riesgos financieros para enfrentar su actividad empresarial.

Capacidad de endeudamiento: Esta referida a la capacidad de endeudamiento respecto al patrimonio de la asociación. Su indicador es:

- % del patrimonio destinado al cumplimiento de obligaciones financieras.

Inversiones en infraestructura y equipo respecto del patrimonio de la asociación o asociaciones: Se trata de medir el nivel de inversión en infraestructura y equipos respecto del patrimonio total de la asociación. Su indicador es:

- % del patrimonio de la asociación orientado a inversiones en infraestructura y equipo.

Diversifica sus ingresos familiares adicional a los ingresos por la comercialización de banano: Se trata de establecer el nivel de dependencia de los ingresos familiares respecto a los ingresos producidos por las ventas de banano. ¿Qué otras opciones de generar ingresos tiene? Su indicador es:

- % de ingresos familiares provenientes de la venta de banano.

Estructura de costos de cosecha y empaque de banano: Se refiere a la suma de costos en que incurren las organizaciones desde que cosechan, trasladan, seleccionan, empaican y llenan el contenedor de banano desde las parcelas de los productores hasta el centro de acopio.

- N° de organizaciones que tienen costos de cosecha y empaque por encima del punto de equilibrio.

Objetivo 2.- Analizar la percepción de empresario que existe en el imaginario del pequeño productor y cómo influye ésta en sus actividades organizativas.

Percepción de los productores respecto a los empresarios: Se refiere a la imagen que tienen los productores respecto de los empresarios y como se sienten respecto a esta. Sus indicadores son:

- Grado de valoración de los productores hacia los empresarios
- Valoración de sus experiencias empresariales.
- Grado de reconocimiento de las características de un empresario.

Nivel de información empresarial hacia los miembros: Se refiere a aquella información escrita que es alcanzada a los miembros y donde se puede apreciar información sobre costos, ingresos, mercados, competencia, clientes. Sus indicadores son:

- Nivel de información empresarial en los socios.

- Capacitación en gestión empresarial.

Objetivo 3.- Estudiar las nociones de capitalización y reinversión que tienen los pequeños productores de banano en sus actividades organizativas.

Capacitación en gestión empresarial para los miembros respecto del presupuesto anual de la organización: Se trata de medir la inversión en desarrollo de capacidades empresariales que realiza la organización con sus socios respecto del total de su presupuesto. Sus indicadores son:

- N° capacitaciones en gestión empresarial respecto al presupuesto anual
- Grado de valoración de las capacitaciones por parte de los productores

Aportación de la membresía respecto del patrimonio acumulado: Se refiere al aporte que realizaron los socios respecto del patrimonio total de la asociación. Su indicador es:

- % de aportaciones de los socios respecto del patrimonio.

Objetivo 4.- Revisar las herramientas de gestión utilizadas por las organizaciones y sus socios para mejorar su desempeño empresarial.

Registros de ingresos y gastos de producción: Se refiere a si el productor lleva anotaciones sobre sus ingresos y egresos referentes a la producción de banano y si estos están sistematizados y se usan para la toma de decisiones. Su indicador es:

- % de utilización de registros de ingresos y gastos de producción.

Manejo de herramientas de gestión: Referida al dominio de las herramientas de gestión que tienen las asociaciones de productores de banano orgánico las cuales son: Plan operativo anual, presupuestos, plan estratégico, flujo de caja y análisis de costos. Sus indicadores son:

- Herramientas de gestión elaboradas.
- Grado de coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.
- Grado de coherencia entre los diferentes planes existentes.

IV.- INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.- LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE BANANO Y SU GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

4.1.1.- Capacidad de endeudamiento

Referida a la capacidad de endeudamiento respecto al patrimonio de la asociación, es decir cuánto del total de patrimonio está destinado al pago de obligaciones (deudas). Estas acciones son operaciones financieras, que son realizadas en diferente medida en cada asociación.

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

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

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

En el siguiente cuadro presentamos los resultados de las 3 asociaciones:

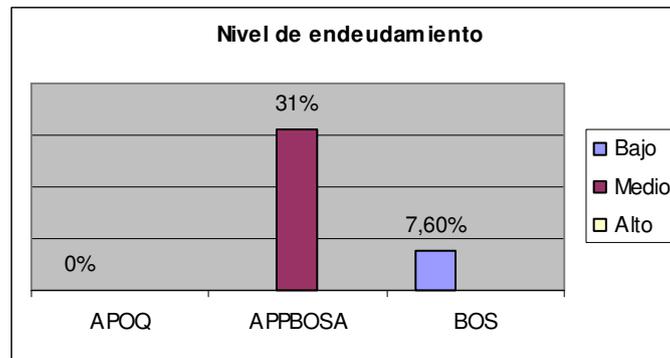
Cuadro Nº 3: Capacidad de endeudamiento

ASOCIACION	Capacidad de endeudamiento		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo – APOQ	0%		
Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos – APPBOSA		31%	
Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral – BOS	7.6%		

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA, BOS. Elaboración propia. 2009.

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

Gráfico N° 01: Capacidad de endeudamiento de las asociaciones.



Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA, BOS. Elaboración propia. 2009.

Encontramos que la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ) no tiene deudas financieras. En palabras del Presidente, sobre el por qué del no endeudamiento, menciona que; "...no nos hemos endeudado porque es política de esta administración trabajar con dinero propio..."

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

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

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

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

En lo que refiere el gerente general. "... Siempre se maneja un riesgo en las inversiones, pero se trata de que sea lo mínimo. Respecto al capital de inversiones, éstas provienen de un capital fijo, propio de la asociación. En este momento se puede decir se está cumpliendo con las inversiones que requiere la comercialización en un

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

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

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

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

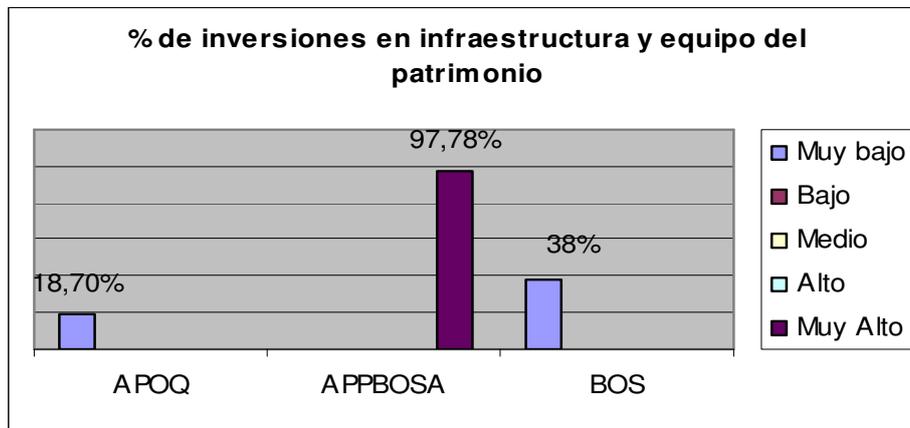
Finalmente podríamos decir que esta variable de capacidad de endeudamiento no nos dice mucho de la cultura empresarial de las asociaciones, quizás podríamos decir a priori, que APPBOSA ha sido más arriesgada que las otras dos asociaciones, y que por ello tendría una mayor visión empresarial que la Asociación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

4.1.2.- Inversiones en infraestructura y equipo respecto del patrimonio de la asociación o asociaciones

Para conocer cuánto del patrimonio es orientado a inversiones en infraestructura y equipo en el año 2008, se han considerado niveles de porcentaje, a saber:

Muy bajo	Menos del 39%
Bajo	Entre 40 y 59%
Medio	Entre 60 y 79%
Alto	Entre 80 y 89%
Muy alto	Más del 90%.

Gráfico N° 02: % de inversiones en infraestructura y equipo respecto del patrimonio.



Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA, BOS. Elaboración propia. 2009.

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

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

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

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

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

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

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

Igualmente, para el caso de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS en el año 2008 el nivel de inversión en inmuebles, maquinarias y

equipos ha sido muy bajo ya que solo se ha invertido el 38% respecto del patrimonio de la asociación. Este porcentaje refleja que la asociación no cuenta con una cultura de inversión la misma que tiene que ser avalada por los socios ya que ellos son quienes garantizan el empleo del capital en algún tipo de actividad con el objetivo de mejorar la calidad. Además se visualiza de forma paradójica sus deseos de exportar sin tener en cuenta que para ello tienen que invertir.

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

Pero estas inversiones en activos son a largo plazo y se compromete recursos de la asociación por el mismo tiempo; por ello es importante precisar y evaluar qué tipo de inversiones se van a efectuar con la finalidad que los socios identifiquen ello y las aprueben.

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

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

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

Frente a esta percepción podemos decir que la asociación se preocupa por invertir en infraestructura y mejorar las condiciones de producción, mejorar su logística. Y para cumplir con ello, realiza las mejoras prioritarias aprobadas por asamblea, y los socios están comprometidos y deseosos también de seguir creciendo. Cabe resaltar que en este punto, los socios acordaron invertir la totalidad del premio Comercio Justo, y que a diferencia de otras asociaciones, les ha valido para crecer principalmente en infraestructura. Así, toda la inversión realizada es con dinero proveniente de la prima, siendo esta afirmación corroborada por los directivos.

Ello se refuerza en un vínculo económico que hay en la asociación, donde existe una compenetración entre los intereses de la organización y la de los socios. Como lo indica Brett Fairbairn (2005): "... Una buena capitalización puede ser vista como resultado, no como causa, del comportamiento efectivo de la organización. Una buena

vinculación económica con los miembros, en una relación cuidadosamente nutrida y desarrollada, puede ayudar a generar el excedente a partir del cual pueda capitalizarse una organización. Y una buena planificación estratégica -buena cognición- por parte de la organización puede asegurar que invierta sólo en aquello que es necesario, y no se embarque en expansiones equívocas o excesivamente ambiciosas”.

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

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

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

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

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

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

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

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

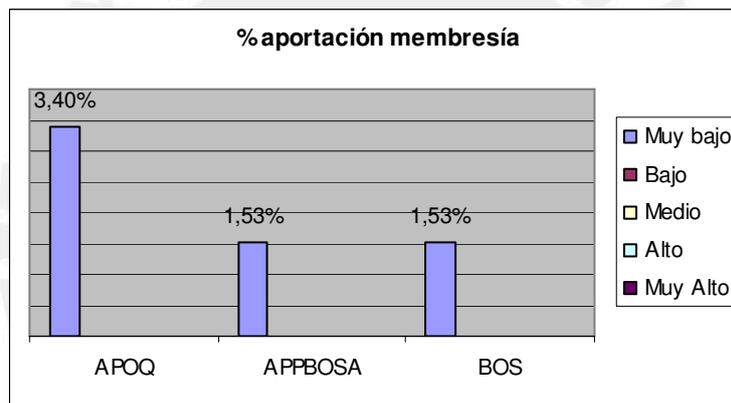
4.1.3.- Aportación de la membresía respecto del patrimonio acumulado

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

Muy bajo	0-4.9%
Bajo	5-9.9%
Medio	10-14.9%
Alto	15 -19.9%
Muy alto	más del 20%

En el siguiente gráfico podemos apreciar los resultados obtenidos en las tres asociaciones

Gráfico Nº 03: % de aportación de membresía respecto del patrimonio.



Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA, BOS. Elaboración propia. 2009.

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

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

Así, la constitución del patrimonio de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ provino de otras fuentes como recursos del premio de Comercio Justo, donaciones vía proyectos de cooperación internacional, utilidades del ejercicio y otros ingresos menores.

Situación similar a la de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ ocurre con APPBOSA, puesto que la revisión documentaria hasta el año 2008, nos indica que solo el 1.53% del patrimonio con el que cuenta la

Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA proviene de los aportes de los socios. Esta situación nos hace recalcar que la mayor parte del patrimonio está constituido por la prima de Comercio Justo, por el servicio de cosecha y empaque de las cajas de banano que brindan a las empresas exportadoras, de proyectos de cooperación, entre otras, siendo muy elevado el grado de morosidad de los socios respecto a sus aportaciones.

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

Como lo indica Brett Fairbairn (2005): "... la idea de que los objetivos (de la organización) son sociales o económicos es una idea simplista y reduccionista. Proporciona poca orientación para decidir en cuáles tareas sociales o económicas concentrarse y sugiere dispersión de energía. Existe una manera más integrada y útil de pensar acerca de la dirección estratégica en cooperativas: *un enfoque integrado* en el que los objetivos sociales se logran a través de actividades económicas, y en el que la membresía es el lugar donde las funciones sociales y económicas se encuentran¹⁷.

Este mismo autor se cuestiona: ¿Por qué los miembros invierten capital, tiempo y lealtad en sus relaciones con una cooperativa? Mientras existe una variedad de respuestas a esta pregunta, la clave, en general, es la siguiente: pues confían en que hacerlo redundará en su propio beneficio y en el de otros miembros. Las organizaciones ganan esta confianza cuando los socios las perciben dedicadas a servir a las necesidades de la membresía, no las de la organización o de cualquier otro grupo.

Este sentido de identificación de los socios hacia su asociación, es decir, el nivel de pertenencia a algo, lo define en buena medida la cantidad de recursos que uno invierte o le dedica a este algo. Este débil sentido de pertenencia puede hacerles presumir que las aportaciones no son importantes y que por el contrario les genera una salida de los ingresos que perciben por la venta del banano. Sentimientos y percepciones como las señaladas nos pueden indicar la existencia de una débil visión empresarial. Frente al elevado nivel de morosidad, la directiva de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA ha optado por nuevas estrategias y como bien lo indican los directivos: "...Ahora el aporte de los socios es descontado de planilla de sus ventas por banano. Hasta el año pasado el índice de morosidad era muy alto. Ahora con esta estrategia en lo que va del año tenemos 0% de morosidad".

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

¹⁷BRETT FAIRBAIN. Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición. Documento 48, Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Buenos Aires, Marzo del 2005

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

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

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

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

4.1.4.- Diversifica sus ingresos familiares adicional a los ingresos por la comercialización de banano

Se ha creído conveniente incluir el nivel de dependencia de los productores respecto a la producción y comercialización del banano, obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro Nº 4: Proveniencia de los ingresos familiares de los productores de banano

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

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS. Elaboración propia. 2009.

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

calidad y en el proceso de producción, restándole importancia a los diversos temas de gestión empresarial de su parcela y de su organización.

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

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

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

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

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

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

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

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

Teniendo en cuenta ello se presume que existe una dependencia económica de los productores hacia la venta del banano; ya que quienes realizan otras actividades paralelas a las efectuadas en la producción del banano son quienes cuentan con

menor terreno, sin embargo cuanto más terreno tengan para dicha actividad su dependencia económica y su dedicación hacia ello incrementa; pero diferente realidad se identifica en los productores que cuentan con menor terreno; ellos además realizan otras actividades en paralelo junto con sus familias con la finalidad de cubrir sus gastos y satisfacer sus necesidades.

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

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

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

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

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

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

4.1.5.- Estructura de costos de cosecha y empaque de banano

Para conocer si las organizaciones manejan una estructura de costos saludable en la producción de banano, se ha clasificado en tres factores a saber:

Bajo	Si sus costos se encuentran por debajo del punto de equilibrio
Medio	Si sus costos se encuentran en el punto de equilibrio
Alto	Si sus costos se encuentran por encima del punto de equilibrio

Los resultados los podemos apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 5: Nivel de cobertura de costos

Asociación	Nivel de cobertura de costos		
	Bajo	Medio	Alto
Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo – APOQ			X
Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos – APPBOSA			X
Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral- BOS			X

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA, BOS. Elaboración propia. 2009.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.6.- Uso de registros de ingresos y gastos de producción por parte de los socios

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

Cuadro N° 6: Registro de ingresos y gastos de producción de los socios

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

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS. Elaboración propia. 2009.

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

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

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

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

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

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

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

Cuadro Nº 7: Sistematización del cuaderno de ingresos y gastos de producción

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

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA, BOS. Elaboración propia. 2009.

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

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

Ello probablemente se debe a que solo han sido informados del uso de registros más no han sido concientizados respecto de su utilidad y de la necesidad de llevar de manera escrita y controlada las actividades diarias, para así tener una lectura objetiva de su producción y buscar mejoras o alternativas de solución a las posibles dificultades que se identifiquen. Así, esta situación no facilita el análisis de los productores para tomar decisiones financieras que les permita mejorar su productividad e infraestructura.

También se pudo anotar que hay socios que encargan la sistematización de la información contenida en el cuaderno de registro a un familiar, siendo los hijos mayoritariamente los delegados a esta actividad. Con ello, el registro del proceso de producción no es sistematizado por el mismo socio, lo que le dificultará la lectura y análisis de la información en ella escrita. Aunque también se considera que los productores puedan llenar el cuaderno de registro con un énfasis de responsabilidad, que vaya más allá solo del cumplimiento por exigencia de la certificadora, y que eso signifique un esfuerzo como proceso de aprendizaje y estudio.

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

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

En la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, los socios mencionaron que el repaso de la información como balance del ejercicio productivo la delega como responsabilidad de los directivos de la asociación, y basados en la "confianza" acceden a la lectura o información de los reportes

financieros que les brinda la asociación. Ello puede tener un patrón de comportamiento similar al de muchos ciudadanos, en la que su ejercicio político se limita solo a su participación de los procesos electorales; en este caso los socios son considerados como tal por participar en la elección de alguna junta directiva en los plazos previstos, pero no tienen la convicción ni necesidad de la fiscalización, o por lo menos estar más informados e involucrados en la toma de decisiones que plantee la asociación.

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

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

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA, BOS. Elaboración propia. 2009.

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

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

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

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

En concreto, tenemos que en promedio, el 73% de 30 productores entrevistados de las asociaciones APPBOSA Y BOS llenan solos su cuaderno de registro de ingresos por la producción y comercialización de banano, mientras que el 43% de la Asociación de

Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ registra sus actividades de vez en cuando, y en el peor de los casos lo llena un familiar (25%) o no lo llena.

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

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

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

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

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

4.2.- LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE BANANO Y SUS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

4.2.1.- Manejo de herramientas de gestión en las organizaciones

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

Cuadro Nº 9: Herramientas de gestión elaboradas

	Manejo de herramientas de gestión				
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
APOQ			X		
APPBOSA				X	
BOS				X	

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS. Elaboración propia. 2009.

Se ha clasificado en cinco niveles el manejo de herramientas de gestión:

Muy bajo	No manejan ninguna herramienta de gestión
Bajo	Manejan Plan Operativo Anual y presupuesto
Medio	Manejan Plan Operativo Anual, presupuesto y Plan Estratégico
Alto	Manejan Plan Estratégico, Plan Operativo, Presupuesto, Flujo de Caja y Análisis de costos, pero se observa incoherencia entre ellas.
Muy alto	Manejan Plan Estratégico, Plan Operativo, Presupuesto, Flujo de Caja y Análisis de costos, de manera articulada y coherente.

Respecto a ello podemos decir que:

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

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

La Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS cuenta con plan operativo anual, presupuestos, plan estratégico, flujo de caja y análisis de costos. Siendo estos instrumentos de utilidad para los directivos así como para el personal administrativo, sin embargo ello no sucede con los socios; considerándose que muchos de ellos desconocen su utilidad sobre todo que ayudan a la gestión y que son herramientas que ayudan a organizar, dirigir, planificar, controlar y conocer; ya que son herramientas para el registro de datos de los departamentos (áreas).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA dentro de su plan contempla realizar gestiones, consiguiendo el aporte del Estado para la instalación del primer proyecto de riego tecnificado¹⁸.

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

¹⁸ Memoria anual 2008 APPBOSA

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

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

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

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

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

Además ello puede significar que hay otros campos de interés que surgen de la revisión continua del plan estratégico lo cual es valorado a nivel de asociación y son planteados en los planes operativos. Asimismo perciben que el plan estratégico "es un documento perfectible, sujeto a evaluaciones y monitoreos permanentes por parte de la asociación", en palabras de su gerente.

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

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

4.3.- LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE BANANO Y SU GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPRESARIAL

4.3.1.- Nivel de información empresarial hacia los miembros

Cuadro Nº 10: Nivel de información empresarial hacia los socios

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

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS. Elaboración propia. 2009.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En conclusión, uno de los factores comunes que influyen en este bajo nivel de conocimiento, es el nivel educativo de los socios de las tres asociaciones. En general, existe una mayoría de socios con primaria incompleta. El resto, la minoría, son socios que van desde analfabetas hasta productores que tienen estudios superiores, es muy

variado el panorama. Este bajo nivel educativo dificulta la comprensión de este tipo de información. Otra explicación común representa la inasistencia de muchos socios a las asambleas o reuniones donde esta información se comparte.

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

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

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

Cuadro N° 11: Capacitaciones en gestión empresarial

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

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA, BOS. Elaboración propia. 2009.

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

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

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

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

4.4.- LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE BANANO Y SU GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

4.4.1.- Percepción de los productores respecto a los empresarios

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

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

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

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS. Elaboración propia. 2009.

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

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

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

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

Además tenemos que solo 4 personas entrevistadas de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS perciben que los empresarios son los que exportan directamente sin intermediarios; identificándolos así por el tipo de experiencia que tienen; exportan su producto a través de DOLE (empresa internacional). Incluso ellos se plantean la exportación como meta principal pero no identifican acciones posteriores, que les permita mantenerse en ese rubro

Un aporte importante brindado por los socios de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo APOQ, es que cuando se les preguntó a los

entrevistados por su visión en 5 años, con la intención de medir su grado de proyección empresarial como productores, ellos inmediatamente asociaron su percepción individual con la percepción de su empresa asociativa APOQ. Es decir, ellos se sienten empresarios a partir de su vinculación con la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS. Elaboración propia. 2009.

Los socios de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA, por el simple hecho de estar asociados se consideran empresarios de éxito puesto que ahora han iniciado a exportar la fruta directamente y a su vez tienen buena producción. Asimismo consideran que un empresario es exitoso si invierte y hace crecer la empresa, incluyendo la mejora de las capacidades de su personal. 3 personas de los 15 entrevistados no deja pasar desapercibido el tema administrativo, indicando la importancia que debe tener un empresario en saber administrar la empresa y que sepa aprovechar oportunidades principalmente de mercado, que sea empeñoso y cumplir con las disposiciones legales que impone el Estado (tributos a la SUNAT).

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

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

Respecto a la impresión que tienen los socios de BOS respecto de un empresario de éxito tenemos que 7 de los 15 entrevistados lo considera exitoso cuando invierte su dinero en capacitaciones a su personal y hace crecer su empresa, y 6 de los mismos entrevistados refiere que la exportación y buena producción lo hace exitoso. Probablemente esta impresión motiva que anhelan exportar para que sean considerados exitosos.

Además 4 personas de los 15 entrevistados de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS señala que el buen trato que se le brinda a los trabajadores y productores permite alcanzar el éxito; destacando que el clima laboral y

el tipo de relaciones que se entablen al interior de la empresas son importantes para el logro de los objetivos.

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

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

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

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

Cuadro N° 14: Valoración de sus experiencias empresariales

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

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS. Elaboración propia. 2009.

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

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

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

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

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

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

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

También contamos con la valoración que tienen los socios de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS respecto de su experiencia empresarial es que sienten que su accionar les permite ser la mejor empresa exportadora; similar percepción tienen de su producto indicando que es el mejor pagado. Destacan que “porque nos brinda mejores beneficios, por el mejoramiento de caminos, nos brinda calidad preventiva, da trabajo a los hijos de los socios, porque es cumplido con el pago de la fruta, porque brinda asistencia técnica y capacitación a los socios y brinda préstamos a los socios”.

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

Pero también destacan que necesitan mejorar como empresarios, invirtiendo en infraestructura “Mayor tecnología, riego tecnificado, cable vías, empacadoras fijas, etc.” además mejorar la administración, exportar, conocer sobre sus gastos y sus socios así como invertir.

Cabe señalar que además valoran la confianza; característica que se fomenta entre los socios y directivos la misma que permite alcanzar el éxito y por ende establecer adecuadas relaciones interpersonales; pero esta confianza debe contar con autonomía para desarrollarse y con acciones transparentes que la fomenten.

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

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

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

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

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

ello el 47.1% de esta misma asociación no precisan, similar situación se identifica en la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral- BOS con el 25%.

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

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

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

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

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

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

Podemos decir entonces que la imagen del productor en las tres asociaciones respecto del empresario está muy relacionada a las posesiones que tiene el empresario; tierras, personal, dinero, empresas. Mas no a las capacidades intangibles que debe tener todo empresario como son; habilidad para negociar, visión de riesgo, conocimiento del mercado, etc.

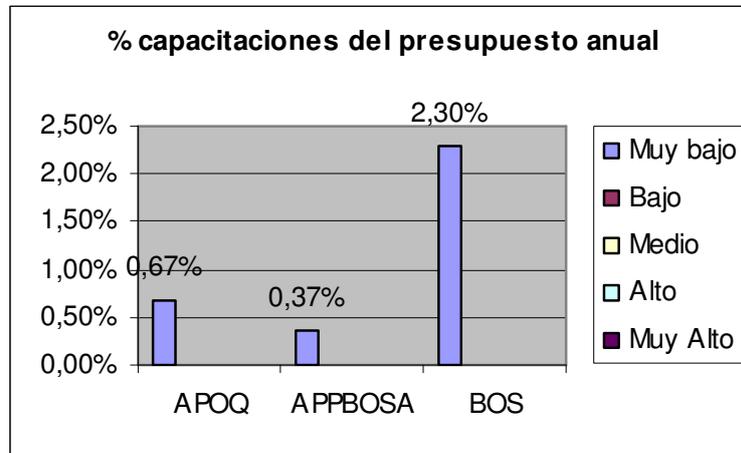
4.4.2.- Capacitación en gestión empresarial para los miembros respecto del presupuesto anual de la organización

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

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

Empezaremos señalando el porcentaje de capacitaciones que brindan las asociaciones respecto del presupuesto anual, lo que se ve reflejado en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 04: % del presupuesto anual orientado a capacitaciones



Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA, BOS. Elaboración propia. 2009.

Para este análisis, se ha tomado cinco valores para determinar el porcentaje de capacitaciones del presupuesto anual de las asociaciones, tal como sigue:

Muy bajo	0 – 4.9%
Bajo	5 – 9.9%
Medio	10 – 14.9%
Alto	15 – 19.9%
Muy alto	Más del 20%

Así según el gráfico N° 04, vemos que las tres asociaciones se encuentran en un nivel muy bajo del porcentaje de su presupuesto orientado a capacitaciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Asimismo se presume que los directivos de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS quizás perciban que las características de los socios (bajo nivel de educación, desinterés respecto a gestión empresarial, dificultad en la comprensión de los balances, etc) limita la comprensión de las capacitaciones que se les pueda brindar, por ello priorizan capacitaciones respecto al manejo de la planta;

por ser una acción ligada al actuar del socio y no capacitaciones sobre gestión empresarial, lo cual asocian más a la actuación de la gerencia de la asociación.

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

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

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

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

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS. Elaboración propia. 2009.

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

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

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

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

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

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

Es claro que existen también problemas de autoestima, que impiden que los productores aspiren a incrementar sus capacidades porque se sienten menos que los otros o sienten temor a participar y expresarse; esto también disminuye su participación incluso cuando asistiendo a las capacitaciones, se quedan con dudas o preguntas sin respuesta. En el grupo focal se mencionó que; “a veces (el socio) no se acerca por temor o porque piensa que lo van a sacar a exponer...”

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

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

Cuadro Nº 16: Participación de los socios en las capacitaciones.

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

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS. Elaboración propia. 2009.

Cuadro Nº 17: Utilidad de las capacitaciones.

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

Fuente: Revisión de documentos de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS. Elaboración propia. 2009.

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

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

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

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

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

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

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

A pesar de tener esa percepción su asistencia no es una conducta que afirme ello; ya que en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA y en la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS

más de la mitad de los entrevistados asisten a las capacitaciones; pero la otra mitad, asiste de vez en cuando; sin embargo en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ su participación es variable asistiendo “de vez en cuando” un poco más de la cuarta parte de entrevistados quienes respondieron que “si asisten” a las capacitaciones y otro grupo indicó “no asistir” por diferentes razones.

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

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

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

4.5.- ANÁLISIS INTEGRAL

Si bien podría parecer una contradicción la imagen que tienen los socios de las tres asociaciones estudiadas sobre un empresario y la acumulación patrimonial en infraestructura física; es decir, la idea de los primeros respecto del “empresario” como aquel que tiene recursos y empresas (capital físico), y el nivel de infraestructura física respecto del patrimonio, donde la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos - APPBOSA acumula el 97% de su patrimonio en infraestructura física y la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ y la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - BOS sólo el 28% en promedio, lo cierto es que la tendencia en estas últimas es hacia este tipo de inversión y acumulación del patrimonio. Esto, según Barrera y Sanhueza¹⁹(2007), es un indicador de las empresas tradicionales, que son poco flexibles, pesadas y con el sesgo de creer que la creación de valor es sinónimo de infraestructura física, dejando de lado la incorporación de gestión y conocimientos comerciales para el logro de sus resultados.

En el estudio de Fairlie²⁰, se menciona como conclusión que se logró identificar el objetivo de consenso de los productores bananeros del valle del Chira, que es el de avanzar en la cadena productiva hasta exportar directamente su fruta. Si bien en nuestra investigación constatamos esta afirmación, también podemos decir que tiene el mismo valor la aspiración de los socios de las tres asociaciones estudiadas para que sus asociaciones les brinden mayores servicios sociales y productivos principalmente. Y de hecho, como menciona el mismo Fairlie, esta proveeduría de servicios sociales y productivos, ha sido un factor clave para la legitimidad de las asociaciones.

Sobre el nivel de profesionalización de las asociaciones, Barrera y Sanhueza (2007) en su estudio de empresas asociativas en Chile, mencionan la creciente

¹⁹ BARRERA, Arturo y SANHUEZA, Ramiro. Asociatividad económica en los encadenamientos productivos. INDAP – Gobierno de Chile. Santiago de Chile 2007.

²⁰ FAIRLIE, Alan. Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el valle del Chira. COPLA. Lima Mayo 2008.

profesionalización de las gerencias, aunque anotan que no se ve la misma tendencia en el caso de las juntas directivas de las empresas asociativas.

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

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

Remy²¹, al mencionar como uno de los factores de éxito de las cooperativas de café del Perú estudiadas en su libro, menciona a la capacitación de todos los socios tanto en temas productivos como en temas de gestión empresarial, comercialización, construcción de liderazgos colectivos y fortalecimiento de la identidad asociativa. En nuestra investigación los resultados en este aspecto reflejan un énfasis mayor de la capacitación en temas productivos, que además son valorados por los socios, y mas bien una debilidad en temas de gestión empresarial y fortalecimiento institucional en general. Por otro lado, en dos de los tres casos estudiados, observamos mínimos niveles de inversión en capacitación en general y sólo en un caso (Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral - APPBOSA), niveles aceptables de inversión.

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

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

Fairlie²² en su estudio sobre las mismas organizaciones de productores de banano menciona que las que están certificadas como orgánicas y Comercio Justo, el 50% de sus asociados desconocen sus costos de producción y el otro 50% los conoce. Sin embargo, en nuestro caso, en promedio de las tres asociaciones, sólo el 35% de los productores entrevistados manifestó conocer sus costos e ingresos gracias al uso adecuado del cuaderno de registros.

²¹ REMY, María Isabel. Cafetaleros empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú. –Oxfam International – IEP. Lima – Perú. Enero 2007.

²² FAIRLIE, Alan. Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el valle del Chira. COPLA. Lima Mayo 2008.

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

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



V. CONCLUSIONES

1. Las asociaciones estudiadas no asumen riesgos financieros para incrementar su competitividad por lo tanto no es una prioridad para dos de las tres asociaciones estudiadas. Debido a que los niveles de endeudamiento están en niveles bajos en dos de las tres asociaciones y en nivel medio de endeudamiento en la tercera de ellas. Además los aportes de los socios en las tres organizaciones estudiadas, está por debajo del 5% de su patrimonio. Finalmente el porcentaje de inversiones de infraestructura y equipo respecto del patrimonio; es alto sólo en una organización, siendo bajo en las otras dos.
2. En los tres casos estudiados se puede afirmar que existe sostenibilidad económica y financiera, dado el análisis realizado de estos indicadores; sin embargo, las tensiones sociales, que se dan entre socios y directivos y entre los socios y los resultados empresariales de la asociación; hacen pensar en un constante riesgo de insostenibilidad por una débil y coyuntural cohesión social.
3. La imagen de empresa que tienen la mayoría de socios de las tres asociaciones estudiadas, es la de acumulación de activos físicos, imagen que se refleja en el comportamiento organizacional hacia la inversión física. Esta idea va en contra de la imagen moderna de las empresas que prioriza la gestión y generación de conocimiento, es decir de activos intangibles. Es por ello que los/as socios/as muestran renuencia o escaso compromiso respecto a las capacitaciones que les brindan.
4. Los socios le imponen a sus asociaciones dos grandes desafíos empresariales; avanzar en la cadena productiva para llegar a exportar directamente su fruta; así como más y mejores servicios sociales y productivos para los socios, la legitimidad de las asociaciones se sustenta en ambos pilares y diríamos también su sostenibilidad en el tiempo.
5. Se ha identificado que los/as socios/as de las tres asociaciones estudiadas diversifican sus actividades con la finalidad de sobrevivir. Realizan otras actividades paralelas que les permitan obtener mayores ingresos para satisfacer sus necesidades básicas; indicando que la producción de banano orgánico no cubre sus necesidades; principalmente en aquellos productores con áreas inferiores a una hectárea de banano.
6. Existen niveles diferenciados de desarrollo de la gestión empresarial entre las tres organizaciones estudiadas, siendo la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos – APPBOSA, la de mayor nivel de desarrollo.
7. Se observan niveles crecientes de profesionalización de las asociaciones, gerencias dinámicas y con liderazgos modernos, juntas directivas preocupadas por mejorar sus capacidades constantemente; sin embargo, a nivel de los

socios individuales, se observan bajos niveles de profesionalización que en su mayoría se mantienen renuentes a ampliar sus capacidades empresariales, para por lo menos mejorar su desempeño empresarial a nivel de parcela y en el entendimiento de la dinámica empresarial de sus asociaciones. Esto se mantiene debido a la percepción que tienen los/as socios/as de su función como tal en la asociación, no valorando ni comprometiéndose con las capacitaciones sobre gestión que se les brindan.

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



VI. PROPUESTA

PRESENTACIÓN

La creciente tendencia de organización de los pequeños productores agrarios en el país, con fines de insertarse al mercado internacional a demandado que instituciones como Agroideas a Julio 2013, financie planes de negocio a 88 organizaciones de productores en todo el país, 44 de las cuales son organizaciones que están dentro del Comercio justo, además que el 49% de los fondos aportados por este programa han sido para beneficiar a estas organizaciones del Comercio Justo.

Además, dada la gran inversión que el Estado peruano está dirigiendo al desarrollo del programa de cadenas productivas que lidera el Ministerio de Agricultura, a través de programas como el Proyecto de Investigación y Extensión Agrícola - INCAGRO, Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales – PROSAAMER, el Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS y el Programa de Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva - PROCOMPITE; es necesario que desde un escenario académico se analice un tema poco estudiado; la gestión empresarial en este tipo de organizaciones.

Es por ello que nuestra propuesta contiene sugerencias dirigidas al programa de promoción de cadenas productivas del MINAG implementado desde el Estado en el marco del Plan Nacional de Competitividad.

OBJETIVOS:

- 1.- Mejorar el desempeño empresarial de las organizaciones de pequeños productores agrarios del país.
- 2.- Profundizar el impacto del programa de cadenas productivas del Ministerio de Agricultura.

ACTORES INVOLUCRADOS:

- Organizaciones de pequeños productores agrarios de país.
- Ministerio de Agricultura – MINAG y programas vinculados.
- Empresas exportadoras de banano.
- ONGs que actúan en la zona.
- Certificadoras.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

Objetivo 1: Referido a las organizaciones de pequeños productores agrarios del país.

- 1.1. Monitorear anualmente el desempeño de los siguientes indicadores con la finalidad de evaluar su desempeño empresarial.
 - % del patrimonio destinado al cumplimiento de obligaciones financieras.
 - % del patrimonio de la asociación orientado a inversiones en infraestructura y equipo.
 - % de ingresos familiares provenientes de la venta de producto.

- Nº de organizaciones que tienen costos de cosecha y empaque por encima del punto de equilibrio.
 - Grado de valoración de los productores hacia los empresarios
 - Valoración de sus experiencias empresariales.
 - Grado de reconocimiento de las características de un empresario.
 - Nivel de información empresarial en los socios.
 - Capacitación en gestión empresarial.
 - Nº capacitaciones en gestión empresarial respecto al presupuesto anual
 - Grado de valoración de las capacitaciones por parte de los productores
 - % de aportaciones de los socios respecto del patrimonio.
 - % de utilización de registros de ingresos y gastos de producción.
 - Herramientas de gestión elaboradas.
 - Grado de coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.
 - Grado de coherencia entre los diferentes planes existentes
- 1.2. Profundizar respecto a la visión empresarial que tienen los socios y directivos que conforman estas organizaciones.
 - 1.3. Equilibrar adecuadamente el rol empresarial y el rol social que juega cada organización, tratando de lograr la complementariedad entre estos y así una relación ganar-ganar.
 - 1.4. Fortalecer la visión del socio de la organización como “dueño”, tomador de decisiones; para así incrementar su compromiso con la misma.
 - 1.5. Incrementar la inversión en capacitaciones para socios y directivos dentro de los planes operativos anuales, es fundamental para mejorar la gestión organizativa desde el punto de vista empresarial y social.
 - 1.6. Mejorar los niveles de información hacia los socios, en especial la información sobre la marcha de “la empresa”. Esto resulta ser un factor clave para el incremento de su participación en la vida organizativa y en el incremento de su compromiso e identidad con la misma.

Objetivo 2: Referido a la política de promoción de cadenas productivas del MINAG, proponemos los siguientes lineamientos;

- 2.1. Contribuir con la profesionalización de las organizaciones a través de la capacitación, tanto de sus cuadros gerenciales, directivos como de sus asociados, entendiendo que las necesidades de cada uno de ellos son diferentes y a la vez específicas.
- 2.2. Promover el fortalecimiento de la institucionalidad de las organizaciones como mecanismo para mejorar su cohesión social, involucrándolas en programas de proveedores de los municipios locales y regionales, dentro de los presupuestos participativos y otorgándoles prioridad de inversión pública a sus proyectos y necesidades.
- 2.3. Tratamiento tributario diferenciado en la medida que son en primera instancia organizaciones sin fines de lucro antes que empresas con ánimo de lucro, que si bien realizan actividades empresariales, lo hacen para satisfacer su fin principal que es la búsqueda del bienestar de sus asociados.
- 2.4. Asignación directa y temporal de especialistas en los casos que sean necesarios y para los temas pertinentes, de tal manera que puedan resolver oportunamente problemas concretos de tipo productivo, comercial o institucional, que de no ser resueltos podrían arriesgar la sostenibilidad de la organización.
- 2.5. Intensificar la participación de las organizaciones en ferias internacionales que les permitan ampliar su abanico de clientes y posibilidades de mercado.

RESULTADOS ESPERADOS:

- 1.- Intervención del Estado a través del MINAG y sus programas, potencian y fortalecen el desarrollo de la pequeña agricultura a través de la asociatividad.
- 2.- Inversión del Estado para desarrollar la pequeña agricultura; atendiendo las necesidades de los productores y sus organizaciones.
3. Mejora en el desempeño empresarial de las organizaciones de pequeños productores.
4. Organizaciones de pequeños productores se convierten en locomotoras del desarrollo rural en sus respectivos espacios.

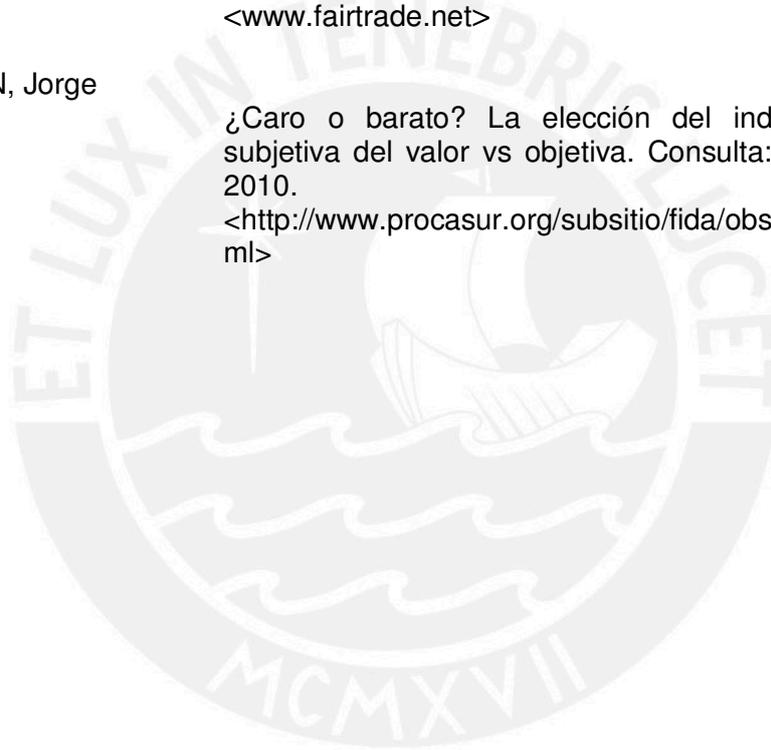


VII. BIBLIOGRAFÍA

1. AMOROS KOHN, Peggy (et al)
2007 *Propuesta de un cluster para el desarrollo del banano orgánico en Piura*. Tesis para obtener grado de Magister - Centrum. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
2. ARTURO – SANHUEZA, Ramiro
2007 *Asociatividad económica en los encadenamientos productivos*. Santiago de Chile: Barrera, INDAP – Gobierno de Chile.
3. BANCO MUNDIAL
2008 *Informe sobre el desarrollo mundial: Agricultura para el desarrollo 2008*. Consulta: 13 de Octubre 2009.
<<http://www.worldbank.org>>
4. BARRERA, Arturo y SANHUEZA, Ramiro
2007 *Asociatividad económica en los encadenamientos productivos*. Santiago de Chile 2007: INDAP – Gobierno de Chile.
5. BERDEGUÉ, Julio
2002 *Cooperando para Competir: Desarrollo Institucional y Desempeño Económico en Empresas Asociativas Campesinas en Chile*. Santiago de Chile.
6. COTERA, A. y ORTIZ, H.
2004 *Comercio Justo, Consumo Ético, Marco conceptual y experiencias en curso, Memoria del Encuentro Latinoamericano Norte-Sur; Centro de Estudios y Publicaciones – CEP del Centro de Formación y Retiro “Mons. A. Oscar Romero”, Grupo Red de Economía Solidaria del Perú – GRESP, Lima, pp 42.*
7. ESCOBAL, TRIVELLI y REVESZ.
2009 *Desarrollo Rural en la Sierra, Aportes para Debate*. Lima – Perú: CIPCA - CIES – IEP.
8. FAIRBAIN, Brett
2005 *Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición*. Documento 48 Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo-Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires.
9. FAIRLIE, Alan.
2008 *Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira*. Lima: COPLA.

10. FANTOVA, Fernando
2005 *Nuevos modelos en gestión social: calidad y excelencia en las organizaciones sociales.* Quito – Ecuador. Consulta 22 de septiembre de 2014.
<www.fantova.net>
11. GONZALEZ, Carolina; JOHNSON, Nancy y LUNDY, Mark.
2002 *Capital social y estructura organizativa en agroempresas rurales colombianas.* Bogotá – Colombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).
12. HUAMAN, Martha
1999 *Competitividad de la pequeña agricultura en una Economía de mercado.* Lima: ITDG.
13. INURRITEGUI MAÚRTUA, Marisol
2005 *¿Es importante el capital social para que el pequeño agricultor se beneficie de la globalización?. Estudio de caso sobre la cadena de exportación del banano orgánico en el Valle del Chira, Piura; SEPIA XI.* Trujillo.
14. LAZARTE VEGA, Ronald Raúl
2007 *Plan estratégico para el desarrollo del banano orgánico en el Perú.* Tesis para obtener grado de Magister - Centrum. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
15. MORCILLO, Patricio
2007 *Cultura e innovación empresarial – la conexión perfecta.* Madrid – España: Parainfo SA.
16. NACIONES UNIDAS
2002 *Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible. Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo - Sudáfrica, 26 de Agosto a 4 de Septiembre de 2002.* Consultado: 01 de Mayo del 2015.
<<http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/CONF.199/20>>
17. NORTH, Douglass C.
2007 *Para entender el proceso de cambio económico.* Bogotá – Colombia: Grupo Editorial Norma.
18. REMY, María Isabel
2007 *Cafetaleros empresarios, dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú.* Perú.
19. REVISTA ESPAÑOLA DE INVESTIGACIONES SOCIOLÓGICAS.
1988 “La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica”. Madrid-España.
20. SANZ, Teodoro
2008 *Informe de actualización de los planes operativos por producto Piura.* Piura.

21. TELLO, Mario D.
2000 “Del Desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos”, Revista de CEPAL 102. Santiago de Chile.
22. VARGAS, Juan Carlos.
2011 *Banano orgánico, Producción para Comercio Justo, Pequeños Productores y la Agenda del Trabajo Digno: Una Experiencia Exitosa en el Valle del río Chira*. Piura-Perú: PLADES. Programa Laboral de desarrollo.
23. FAIRTRADE ESTÁNDAR
2009 Generic Fairtrade Standards For Small Producers' Organizations, August 2009 SP. Consultado: 10 de Septiembre del 2009.
<www.fairtrade.net>
24. VALIN, Jorge
2009 ¿Caro o barato? La elección del individuo: Teoría subjetiva del valor vs objetiva. Consulta: 28 Setiembre 2010.
<<http://www.procasur.org/subsitio/fida/observaciones.html>>



VIII.- ANEXOS



ANEXO 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS

- a. **Actividad empresarial asociativa.-** aquella que es realizada por los productores a través de organizaciones civiles formales, las cuales realizan actividades comerciales como medio para alcanzar sus fines sociales.
- b. **Banano orgánico:** Es el producto del cultivo del banano que es el objeto que se comercializa y alrededor del cual gira toda la cadena de valor. Además es producido bajo las normas de producción orgánica, debidamente acreditadas por una certificadora.
- c. **Cadena de valor del banano orgánico de Comercio Justo:** Conjunto de actores que participan en la producción, comercialización y distribución del banano orgánico de Comercio Justo; entre ellos: los productores organizados, las empresas exportadoras, las certificadoras orgánicas, FLO ev, FLO Cert, los importadores, los supermercados, los consumidores.
- d. **Certificado:** Es un documento que acredita que una organización de productores determinada cumple con los criterios de certificación establecidos por FLO Internacional.
- e. **Criterios de Certificación.-** Son las normas establecidas por la certificadora FLO las cuales abarcan:
 - a. Normas sobre desarrollo social.
 - b. Normas sobre desarrollo económico.
 - c. Normas sobre desarrollo ambiental.
 - d. Normas sobre condiciones laborales.
 - e. Normas sobre aspectos comerciales.
- f. **Cultura empresarial:** Aquella que “descansa sobre las siguientes dimensiones: los comportamientos (relación entre individuos, sus conductas), las normas (reglas que prevalecen en los grupos de trabajo), los valores dominantes aceptados (rasgos distintivos), la filosofía (la orientación de la política de una empresa), las reglas de juego (aquellas actitudes que debe adoptar un recién incorporado para ser aceptado como miembro) y el ambiente o clima que se establece en una empresa.” (Morcillo, 2007).
Es actitud preactiva, emprendedora, innovadora, tomadora de riesgos, creador de riqueza.
- g. **Comercio Justo:** Sistema de comercio alternativo que a través de una certificación permite el acceso de los pequeños productores organizados a un mercado que les permite recibir un trato más justo en sus relaciones comerciales. Les ofrece una oportunidad de desarrollo inmejorable a partir del aprovechamiento de las reglas mismas del mercado.
- h. **Empoderamiento de los productores.-** proceso mediante el cual se busca fortalecer las capacidades organizativas y comerciales de los productores con el fin de que mejoren su desempeño como tales y con ello sus niveles de ingreso.
- i. **FLO (Fairtrade Labelling Organization):** Siglas de la organización que regula el sistema de Comercio Justo, es la que define las reglas de juego del sistema.

- j. **Mercado de Comercio Justo:** Es aquel que está compuesto por todos los consumidores dispuestos a pagar un plus por un producto que lleva el sello de Comercio Justo, a sabiendas que este le garantiza ciertos comportamientos y prácticas sostenibles en las áreas ambiental, social, económica y laboral. Tanto de los grupos de productores certificados como en los demás actores de la cadena de valor.
- k. **Organización de pequeños productores:** Asociaciones civiles sin fines de lucro que agrupan a dos o más pequeños productores y que están compuestas mayoritariamente por ellos.
- l. **Pequeño productor:** Aquellos cuyas áreas de banano no son mayores a 5 has y que usan su mano de obra y la de su familia principalmente para la producción del cultivo.
- m. **Precio Justo o precio mínimo o precio de refugio:** Es aquel que los productores organizados reciben cuando están certificados por FLO para poder vender en el mercado del Comercio Justo. Este precio no depende de las variaciones de la oferta y la demanda y se define estimando los costos de producción del cultivo más un margen de utilidad que puede variar entre 10% y 20%.
- n. **Premio social o premio de desarrollo:** Es un incentivo adicional al precio mínimo recibido por la organización de productores para ejecutar programas de desarrollo social, ambiental y productivo que les permite capitalizarse y les ofrece una gran posibilidad de desarrollo, tanto para los propios socios como para la misma comunidad donde éstos se asientan.
- o. **Producto orgánico:** Está prohibida la utilización de agroquímicos y de pesticidas en el manejo de plagas y enfermedades por ser contaminantes y dañinos para la salud. Además.
- p. **Punto de equilibrio:** Es aquel donde los costos y los ingresos por el servicio de cosecha y empaque del banano son iguales.
- q. **Recursos productivos:** Aquellos que son necesarios para la producción del banano orgánico: agua, suelo, clima, insumos y tenencia
- r. **Servicios productivos:** Son aquellos que complementan la producción de un bien o servicio, como por ejemplo; el crédito, las certificaciones, el personal de planta y el staff, el transporte, los trámites en aduana, etc.
- s. **Sigatoka Negra:** plaga que afecta a este cultivo en otras partes del mundo.
- t. **Visión empresarial.-** Conjunto de actitudes, comportamientos y desempeños individuales y colectivos de los miembros de una empresa asociativa que tienen impacto en la sostenibilidad de la misma.

ANEXO 2: ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA A SOCIOS

Nombre del entrevistado _____ Edad: _____

Fecha de entrevista: _____ N° de Has: _____ Asociación: _____

1.- ¿Qué es para usted un empresario exitoso?

2.- ¿Qué piensa usted debería hacer su organización para ser una empresa exitosa?

3.- ¿Qué opina usted de las capacitaciones?

4.- ¿Le han sido útiles las capacitaciones en las que usted ha participado?

5.- ¿Ha recibido capacitaciones sobre gestión empresarial por parte de su organización? Profundizar.

6.- Cómo considera usted su nivel de conocimiento de la información empresarial de su organización, como por ejemplo: ventas anuales de banano, quiénes son los clientes, a qué mercados se vende, qué precios se reciben, cuáles son los costos de la empresa, etc.

- a.- Muy buen nivel de conocimiento
- b.- Buen nivel de conocimiento
- c.- Regular nivel de conocimiento
- d.- Bajo nivel de conocimiento
- e.- Muy bajo nivel de conocimiento

Explique _____

7.- ¿Qué porcentaje aproximado de sus ingresos provienen de las ventas de banano?

8.- ¿Qué otros ingresos recibe usted?

9.- ¿Llena usted su cuaderno de ingresos y gastos de su parcela? Pedir el cuaderno.

10.- Si la respuesta es si, ¿para qué le sirve esa información?, ¿le da usted algún uso?

ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA/ OPORTUNIDAD	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICION DE VARIABLES	INDICADORES
Pequeños productores de banano orgánico del valle del Chira, en Sullana, quienes están dentro del sistema de Comercio Justo y su particular visión empresarial.	Analizar las expresiones de la visión empresarial que tienen los pequeños productores de banano orgánico del valle del Chira y a partir de ello, plantear propuestas de acción para mejorar el programa de promoción de cadenas productivas del MINAG.	1. ¿Asumen las organizaciones de productores de banano riesgos financieros para mejorar su productividad y su infraestructura?	1.Capacidad de endeudamiento	Está referida a la capacidad de endeudamiento respecto al patrimonio de la asociación	% del patrimonio destinado al cumplimiento de obligaciones financieras.
			2. Inversiones en infraestructura y equipo respecto del patrimonio.	Se trata de medir el nivel de inversión en infraestructura y equipos respecto del patrimonio total de la asociación.	% del patrimonio de la asociación orientado a inversiones en infraestructura y equipo.
			3. Diversifica sus ingresos familiares adicional a los ingresos por la comercialización de banano.	Se trata de establecer el nivel de dependencia de los ingresos familiares respecto a los ingresos producidos por las ventas de banano. ¿Qué otras opciones de generar ingresos tiene?	% de ingresos familiares provenientes de la venta de banano.
			4. Estructura de costos de cosecha y empaque de banano.	Se refiere a la suma de costos en que incurren las organizaciones desde que cosechan, trasladan, seleccionan, empaican y llenan el contenedor de banano desde las	Nº de organizaciones que tienen costos de cosecha y empaque por encima del punto de equilibrio.

				parcelas de los productores hasta el centro de acopio donde se llena el contenedor.	
		2. ¿Cuál es la imagen y la percepción que tienen los pequeños productores de un empresario y de sí mismos respecto a ésta?	1. Percepción de los productores respecto a los empresarios.	- Se refiere a la imagen que tienen los productores respecto de los empresarios y como se sienten respecto a esta.	- Grado de valoración de los productores hacia los empresarios. - Valoración de sus experiencias empresariales. - Grado de reconocimiento de las características de un empresario.
			2. Nivel de información empresarial hacia los miembros.	Se refiere a aquella información escrita que es alcanzada a los miembros y donde se puede apreciar información sobre costos, ingresos, mercados, competencia, clientes.	- N° de capacitaciones impartidas en información empresarial.
		3. ¿Existirá una relación entre la visión empresarial y la tenencia de recursos productivos?	1. Capacitación en gestión empresarial para los miembros respecto del presupuesto anual de la organización	Se trata de medir la inversión en desarrollo de capacidades empresariales que realiza la organización con sus socios respecto del total de su presupuesto.	- N° capacitaciones en gestión empresarial respecto al presupuesto anual. - Grado de valoración de las capacitaciones por parte de los productores

			2. Aportación de la membresía respecto del patrimonio acumulado de la asociación	Se refiere al aporte que realizaron los socios respecto del patrimonio total de la asociación	% de aportaciones de los socios respecto del patrimonio.
		4. Las organizaciones de pequeños productores de banano ¿aplican prácticas modernas de administración en su gestión?	1. Manejo de herramientas de gestión.	Referida al dominio de las herramientas de gestión que tienen las asociaciones de productores de banano orgánico las cuales son: Plan operativo anual, presupuestos, plan estratégico, flujo de caja y análisis de costos	<ul style="list-style-type: none"> - N° Herramientas de gestión elaboradas. - Grado de coherencia entre lo planificado y lo ejecutado. - Grado de coherencia entre los diferentes planes existentes.
			2. Registros de ingresos y gastos de producción.	Se refiere a si el productor lleva anotaciones sobre sus ingresos y egresos referentes a la producción de banano y si estos están sistematizados y se usan para la toma de decisiones.	% de utilización de registros de ingresos y gastos de producción.

ANEXO 4: TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP APOQ

	SONIDO	TIEMPO
	La pregunta que hemos respondido el grupo nº 1 es, ¿cuáles son las características que debe tener un empresario para ser exitoso?	12"
	PAUSA	05"
Diálogo Participación grupo Socio	En la conversación que hemos tenido acá con la señora y el socio, primeramente para, (pausa)... hemos deducido 4 puntos que nos parecieron importantes. Primero que el empresario tenga un conocimiento profundo del negocio que va a emprender, esto significa por ejemplo que si va a hacer una panadería, el empresario debe tener que conocer quien vende la harina, quien vende los insumos, quien vende la leña, quien es el que hace el trabajo, todo eso y conocer además el mercado. En el caso nuestro en banano, conocimiento profundo significa tener conocimiento del mercado internacional, cuales son las características de calidad, cuales son los precios internacionales,... inclusive proveedores acá y allá en el mercado ..en.. al hacer negocios acá, conocimiento de quienes son las agencias de aduanas, quienes proveen de cartón por ejemplo, de insumos, productos y toda esa logística que se necesita para hacer el negocio de exportación de banano. Luego, una característica muy especial es que tiene que el empresario ser comunicativo con todos los agentes o entes que participan, porque si quiere que por ejemplo el banano salga de calidad, tiene que comunicarle a quienes le provee, en este caso nosotros, necesitamos que NAIPEM por ejemplo, que en el exterior necesitan fruta cero manchas por ejemplo, entonces tiene que comunicar y hacer participar a todos los agentes de las características de calidad por ejemplo que requieren. Responsabilidad social, es que aplique los criterios de apoyo, criterios de retribución a todo el entorno que con él trabaja. Le comentaba a los participantes que estuve conmigo como un equipo de fútbol por ejemplo, si el entrenador comienza a darle... a criticarlos a sus jugadores, esos no van a jugar bien y no va a hacer un entrenador exitoso, es más o menos tener la responsabilidad social en ese sentido.	02'59"
	PAUSA	05"
Diálogo Participación grupo Socio	El otro punto y finalizando esto, que sea organizado y responsable, que tenga una capacidad total de lo que es organización del negocio, por ejemplo en banano, el área de producción, el área de certificación, el área de logística y todas esas cosas tienen que estar bien organizadas y con la responsabilidad del caso para que funcione exitosamente. Es más o menos lo que hemos puesto	40"
	PAUSA	05"
Facilitador	MUY BIEN, ALGUNA PREGUNTA DE LOS DEMAS O ALGO QUE QUIERAN AÑADIR ALGUN MIEMBRO DEL GRUPO (Manuel)	04"
Socio	Yo tengo una pregunta: ¿Esas características tu crees que se conjugan en algún empresario bananero de lo que están ahora trabajando en el valle? La pregunta al grupo en general	14"
Socio	Un poco la responsabilidad social es lo que esta fallando, para mi, para mi entender, luego si tienen conocimiento los empresarios	09"
Facilitador	Claro estamos hablando de los empresarios	02"
Socio	Los empresarios, comunican ciertas, o dicen procesamos caja negra de repente lo que dice BIOCOSTA no? caja tapa negra, como le llaman ellos, tal día es comunicación constante y organizado ellos si tienen una logística. DOL por ejemplo, tiene una logística muy muy muy específica para cada función y responsabilidad social, DOLE por ejemplo podría decir yo tengo mi Fundación DOLE si pero, es es mas o menos coaccionar, coaccionar.	25"
		06"

Socio	<p>Osea tu no le ves como responsabilidad social sino como una forma de coacción . Más que todo en el sentido de que no somos los que decidimos (pausa) hacer esto, o sea tenemos una... hasta donde nos permite, es que tenemos un dólar, es lo que nos dicen, pero no disponemos de ese dólar como lo hace FLO, luego de nosotros de haber un planeamiento anual, ellos nomás nos revisan el planeamiento. En DOL tenemos que presentar un proyecto y luego de eso analizar ellos, si ven si es factible, si tiene costo o no tiene costo, si esto es así o no es así, entonces un poco como que interviene, esa es mi apreciación personal</p>	1'
Facilitador	ALGUNA PREGUNTA DE LOS DEMAS, NO? OK,	05"
Efecto	<p>APLAUSO AL GRUPO 1 PAUSA</p>	06"
Presentación del GRUPO 02	<p>En el grupo 02 nos ha tocado la pregunta ¿Qué empresa exportadora de la que ud conoce es la mejor y porque? Bueno, Apum.... Desde el tiempo que se inicio a trabajado solo con dos empresas, no es cierto, que es DOLE y Biocosta, muchos de nosotros ya conocemos cuales han sido las, las consecuencias de haber trabajado con Biocosta y no digamos que es una empresa Mala por lo que nos paso no la considero una de las mejores. Hemos considerado el grupo que hemos elaborado esta pregunta que DOLE, porque tiene una mayor solvencia económica, no es cierto uds. Saben que DOLE es una empresa transnacional, dueña de barcos, de algunos mercados también y bueno es una empresa que tiene bastante dinero, y hasta ahorita viene haciendo todo de manera puntual yo creo que merece que se le considere como la mejor empresa que hemos venido trabajando hasta el momento, todas son puntuales ellos te dicen en el contrato a los ocho días a los ocho días está la plata, los días jueves, ahora si la situación se complica ya no es problema de la empresa sino de la asociación.</p>	30"
Diálogo Participación grupo Socio	<p>Apoyo a productores (pausa)..eh...es la única empresa que entró con sus técnicos y sus ingenieros hacia los centros del valle a capacitar a los productores, a dar capacitación también a todo el personal de, de de los que es este producción y lo siguen dando porque ellos manejan un programa de capacitaciones a productores, muy aparte del cronograma de capacitaciones de técnicos y de todo lo que le da a los productores, eh... también tiene una mayor demanda de frutas, estos señores tienen pues grandes mercados y tienen también este compradores en diferentes países donde la fruta, bueno ellos llevan no solamente banano, llevan desde piña, mango y otros productos más. Respeto los contratos, osea que hubiera pasado si DOLE ahorita con esto de, del bajo precio del dólar, dicen sabe que, yo no les voy a pagar a 4.30 porque a mi no me da, pero sin embargo respeta los contratos, quizá otra empresa no lo hubiese hecho, pero con la solvencia económica que tiene DOLE, está cumpliendo con ese contrato que hizo con nosotros. Puntualidad en los cortes de banano, no es cierto lo que decía antes José, ellos son puntuales en como se llama en los cortes, yo quiero fruta y tal día cierran embarque y cada tipo de caja para lo que quiero para diferente mercado, ellos lo cumple, tenemos que cumplir con ellos y con esta puntualidad que ellos tienen en los cortes de banano. Eh... la metodología de ayudar a los productores en fertilización. En el grupo que estamos hay un productor que ha sido antes buen productor, directo de DOLE; entonces DOLE les descontaba a ellos un sol por caja, fue una forma de como confraternizarse con el productor y decir bueno, si yo te pago todo tus 30 cajas que te entregas te vas a gastar la plata y no vas a poder ahorrar, entonces yo te voy a prestar un sol por las 30 cajas que me vendes y te compro abono, entonces es una forma de cómo apoyar al productor no, quizás de una forma de responsabilidad de él mismo como empresa y luego la confraternidad con sus socios. Hoy mismo nosotros estamos viendo que DOLE nos ha dado una parte de dinero como para, este festejar el día de la madre, y lo hizo también el año pasado no, entonces esa es una forma de cómo confraternizar con nosotros no, como asociación. Incluso hasta con los productores cuando tienen que haber comercialización y rifan sus machetes, es una forma de cómo incentivar al productor, otras empresas no lo han hecho. Entonces nosotros estamos viendo esto colegas de que quizás haya otros de que nos hemos olvidado. No se si hay algo que agregar o alguna pregunta que quieran hacer. Hay algo que quieran añadir o quieran comentar del trabajo</p> <p>Pausa</p> <p>Creo que se, un poco casi se comparte con el grupo 01, porque ahí se reflejan criterios de responsabilidad social, criterios de orden, de conocimiento de mercado, de solvencia,</p>	04'02"
		05"

	casi hay coincidencia.	
Socio	Claro, yo pienso que tanto lo que ha escrito el grupo 01 como el grupo 02 y lo que digan los demás nos va a servir como para que nosotros algún día como asociación podamos llegar a cumplir con este y ser exportadores directos, porque eso es lo que más o menos tenemos la idea a lo que queremos llegar exactamente.	20"
Socio	Bueno esos es un poco la intención, primero identificar cuáles son de las que hay, qué empresas más o menos tienen ese perfil o aunque no lo tengan como dijo José pero que nosotros vemos sería una empresa ideal.	17"
	APLAUSOS	21"
Facilitador	Pausa Grupo 03	05"
	Continuando con la exposición nos ha tocado la pregunta número tres y dice ¿Qué creen ustedes que le faltan a la organización para llegar a ser exitosa?	21"
Efecto	Acá nuestro grupo hemos comentado y llegamos al acuerdo de que nuestra asociación para ser exitosa debe exportar nuestra fruta directamente, pero para ello debemos tener profesionales que conozcan este de comercio exterior, para poder negociar en el extranjero los pedidos ya sean de fruta y la calidad que requieren. También este debemos unificar criterios, o sea pensar todos en el desarrollo y también a ser fieles con los socios, porque a veces en el tiempo de frío se viene que para el camión aumenta el precio y todo eso y los camioneros empiezan a irse. Si nosotros pensamos exportar directamente tenemos que ser fieles y firmar un contrato de productor a la asociación, porque nosotros va alguien al extranjero, dice tengo venta de cinco contenedores, venimos acá este, este a los productores nos hacen quedar mal, ¿por qué? Porque vendieron la fruta al mercado nacional y eso nos puede traer bajo y podemos perder todo como asociación. (pausa)	9"
Diálogo Participación grupo Socio	Yo no se si habrá algo más que agregar, porque yo veo bastante esas debilidades, estuve haciendo mis prácticas y veo eso, en tiempo de frío todo el mundo dos cajas, tres cajas solo por ser socios se van al camionero. Va el profesional del negocio hace quedar mal porque no hay confianza ya, hay que ser fieles como productores, si pensamos exportar directamente y buscar gente que nos asesore como es el proceso se exportación ya sea en los barcos, aduanas, comercio exterior, quienes pueden ser los consumidores, proveedores que nos van a dar el cartón o los contenedores en fin todos esos tramites que se hacen todas las transacciones que se puedan hacer.	1'41"
	Pausa	
	Bien, has dicho dos cosas muy importantes que complementan también el trabajo de los otros grupos. Ehhh... porque si bien es cierto, que el primer grupo dijo estas son las características de una empresa exitosa no, hablaron de organización, de orden, de conocimiento de negocio, de responsabilidad social, de información, comunicación con los compañeros.	05"
	Bien el grupo dos ya ha explicado una de las empresas que hay, y decía esta empresa es exitosa porque es puntual. Y el grupo tres dice no, OK tenemos la visión, de que si queremos ser exitosos tenemos que exportar esta bien, pero si bien es cierto esa es la visión hay cosas que tenemos que ir apuntando y una de ellas es justamente lo del sistema de la fidelización, hay mucha infidelidad.	01'11"
	(Risas) APLAUSOS	
Facilitador	Pausa	
	Bueno a nosotros se nos consideró la pregunta se consideran usted un empresario, ¿por qué?	05"
	Nosotros de frente decimos que si, ahora porque, nosotros conversábamos que los tiempos han cambiado, antes sembrabas sea cual sea el producto banano, maíz, lo que sea sembrabas, nada más cortabas y vendías, no tenías una noción de vender a otros sitios de exportar, sino aquí nomás para el consumo local, no que ahora la mentalidad esta cambiando y ya todo la tendencia es exportar, salir hacia fuera, es tener otra visión, no hacia fuera vender, exportar, por que?, porque vas a lograr mejores precios, ehh, y porque vas a estar organizado, la organización te va a llevar a eso justamente que yo te	18"

<p>Efecto</p> <p>Diálogo</p> <p>Participación grupo</p> <p>Socio</p> <p>Voz fuerte</p>	<p>acabo de decir ahorita, no a tener contactos, para hacer justamente, esos contactos te van hacer ayudar a vender, lo que tú quieras vender afuera no.</p> <p>Otra es porque nosotros planificamos nuestras labores, y al planificar nuestras labores, nuestras actividades, ya eso es una organización no. Como hemos puesto, que en este caso, hoy estamos asociados, y el estar asociados, es estar organizados, y pasamos a formar parte de una cadena no, de una cadena que se llama cadena de exportación, eeh, por ejemplo cuando digo que estamos asociados no, eso nos lleva a estar unidos, a tener una mentalidad, no solo a quedarnos aquí, sino avanzar a no quedarnos donde estamos, sino que vamos, vamos ha avanzar, vamos a estar dentro de la exportación y también como empresarios damos trabajo a nuestras familias, también como empresario dice que hemos avanzado organizativamente, en este caso nuestra institución. El estar organizados, estar unidos, damos fortaleza y damos seguridad a nuestra empresa, en este caso a nuestra asociación no, ehh, comentaba con mi compañero no de que por ejemplo hoy día no, no solo sembramos el banano para cosecharlo sino que para llevar un proceso, un proceso de unirnos, asociarnos, ver mercado, eso en conjunto, asociativamente, pero uno solo no lo puede hacer, pero un conjunto, una asociación si, un grupo de gente que esta organizado, si se puede hacer esas cosas, que no solo vender el banano, sino que si queremos comprar abonos se reducen los costos, todo eso, es, es una organización que al final nos va a llevar a obtener logros no, logros como un grupo de gente, como personas, mejoras económicas, mejoras sociales y porque no decirlo no, al estar asociados, hoy día estamos dentro del comercio justo, tenemos justamente todas esas mejoras, porque yo solito no puede hacer una carretera, si no estamos organizados, yo solito no puedo hacer una escuela, pero organizados ya. Entienden, esa es la idea que hemos plasmado nosotros, no se si me falta agregar algo o alguna pregunta.</p>	<p>03'07"</p>
<p>Socio</p>	<p>Si, quería me parece excelente, está bien si somos empresarios, quería agregar solamente porque también somos empresarios, porque antes por ejemplo no se interesaban cuánto gastábamos, íbamos, regábamos, no nos cotizaban en el mercado, ahora ya sabemos cuánto nos cuesta, ahora ya sabemos empresarialmente el negocio del banano. Antes venía el exportador y se llevaba 10 millares, 20 millares, y no sabíamos que parte estábamos ganando. Ahora ya sabemos, por eso estábamos en este rubro.</p>	<p>42"</p>
<p>Socio</p>	<p>Conversábamos con nuestros compañeros y decíamos que nuestra parcela, es nuestra pequeña empresa y depende de nosotros tener ganancia o tener pérdida, los que ya se dieron cuenta que es una ganancia y que por más la cuides, la mesures a tiempo, le pongas protector, en la tienda no te van a desperdiciar, sino la platanidad la haces haya en el campo. Acá en la tienda no, si ya llegó con defecto ya fuiste ya, entonces ya eres un empresario desde que estas teniendo, siguiendo los puntos así sucesivamente, allí está la ganancia. También conversamos un poco al respecto, tienes toda la razón José.</p>	<p>37"</p>
<p>Facilitador</p>	<p>Bien algún comentario más o preguntas</p> <p>Pausa</p>	<p>37"</p>
<p>Efecto</p>	<p>APLAUSOS</p>	<p>05"</p>
<p>Facilitador</p>	<p>Entonces el ejercicio, está bien, este, bien sustancioso, porque han habido buenos trabajos, yo solo quiero profundizar en una idea. Entonces nos afirmamos y nos sentimos empresarios y hemos analizado más o menos a la empresa exitosa, hemos analizado cual es el, cuál son las características que debe tener una empresa exitosa o un empresario exitoso. Nos hemos también visto como organización, respecto a la empresa exitosa, y en ese trabajo se dijo que para llegar a la exportación, lo dijo el grupo tres, necesitamos fidelizar al socio, pero. ¿Qué más necesitamos? Algunas cosas ha dicho también Wilmer, por ejemplo, este dice no, el productor necesita aplicar toda la tecnología (pausa) porque si aplico toda la tecnología en campo garantizo una fruta de calidad, no solo de calidad sin que con toda la tecnología ya pasó de mil cajas a mil quinientas, mil ochocientas, más productivo.</p> <p>¿Qué más necesito?</p> <p>Pausa</p>	<p>05"</p> <p>05"</p> <p>01'34"</p>
<p>Facilitador</p>	<p>Miremos al productor, mírense ustedes como productores y miremos también a la organización como empresa.</p>	<p>03"</p>
<p>Socio</p>	<p>Manejar costos de producción podría ser,</p>	<p>03"</p>

Facilitador	¿Pero ustedes manejan o no?	06"
Socio	Concientización a los productores, porque no hay hemos invitado a más de 45 productores, sin embargo ve cuántos estamos, son pocos los que participan, no se concientiza con la producción. El productor debe sentirse parte de la asociación.	02"
	Pausa	17"
Socio	Fortalecer el compromiso	05"
	Pausa	02"
Facilitador	¿Qué creen ustedes que es lo que más está viendo el socio de la organización, qué es lo que más espera el socio de la organización? Porque a eso es a lo que quería llegar, ustedes aquí en grupo se ven como empresarios, ve a su organización como una empresa pero los demás la mayoría que no está aquí ¿creen que tienen la misma visión que ustedes? O ¿tiene otra visión, cuál es la visión que tienen de ellos, que ustedes creen que ellos tienen?	04"
	Pausa	28"
Socio	Tienen dinero para abarcar toda la tecnología que vamos camino a eso los productores, porque hemos avanzado aunque sea en un 80%, no vamos a ser orgullosos y decir que estamos en un 100%, estamos en un 80%, algunas parcelas están bien avanzadas en la tecnología, no que a veces tecnología lo que tenemos nosotros es avanzar, salir ya con nuestros productos al exterior como empresa propia, ya no depender mucho de los intermediarios que son las empresas que vienen, y el mismo productor tiene que aprender a caminar por si solo, mucho tenemos miedo, pero el miedo lo hemos tenido desde que nacemos, nos da miedo caminar, aprender a caminar, pero cuando pasamos esa etapa del miedo es fácil llegar a la meta, al menos ya sabiendo que hay profesionales tanto acá o que nos esperan en el exterior, entonces esa explicación para que el productor tenga una ganancia a su producción, yo pienso que tenemos que salir ya de donde estamos.	01'08"
	Pausa	
Facilitador	Entonces, estamos claros en que la visión es salir directo, lo que queremos ver aquí es que necesitamos para llegar a ello, estamos diciendo aplicar la tecnología en campo, fortalecer el compromiso del socio, fidelizar al socio, profesionalizarse, o sea tener los mejores profesionales posibles dentro del equipo no. ¿Qué más?	04"
	Pausa	24"
Socio	Tendría que también este, tal vez la palabra no sea la correcta, invertir en las capacidades humanas, en la capacitación a los mismos productores, lo que se trata es que nosotros como control interno sabemos que si invitamos a 50 no más vienen 10 no.	04"
	Pausa	18"
Facilitador	¿Por qué, Por qué crees que se da eso?	03"
Socio	Yo creo que es por motivo de idiosincrasia ingeniero, porque la gente ya está acostumbrada, es así, no se le puede, a mi no se quien hizo la pregunta ¿Cuándo yo estaré exportando? Yo le dije que dentro de diez años, pero desgraciadamente o afortunadamente, disculpe la palabra, para mi, hemos avanzado mucho, mucho por el auge que se ha generado, adquiriendo experiencia, justamente estamos en eso, los socios deben estar involucrados en esto, pero la mentalidad de la gente es bien, es un poco reacia no al cambio.	04"
Facilitador	¿Crees que ser reacio es por temor, por indiferencia, por... por qué?	44"
Socio	Puede ser por indiferencia, puede ser porque la gente es muy conformista, puede ser costumbre, el productor se acostumbró a vender al camión y quedarse ahí, me entiende.	
Facilitador	O sea ¿se siente cómodo como está?	09"
Socio	El dice, vendo mi fruta, 60 cajas, recibo mi plata y ya. Pero lo que me importa a mi es	14"

	vender mi fruta, entonces no hay ese compromiso de que el productor se sienta parte de la asociación, que se sienta como el grupo, que dice si soy empresario, me entiende, eso es lo que le falta al productor. Sentirse como un dueño de la asociación, como un empresario, como alguien que quiere salir adelante no solamente como persona, sino también como pueblo, no es cierto, porque yo pienso también que el avance del pueblo se ve también en el avance de la organización misma, porque la organización no solamente se va a basar en hacer obras en beneficio de los productores, sino también en beneficio de la comunidad.	03"
	Pausa	46"
Facilitador	Podríamos decir entonces que el sentimiento empresarial no es al 100%	
	Pausa	03"
Socio	Creo que también se debe a la misma educación que han tenido, yo creo que la mayoría de socios que están, nomás han estudiado primaria y no tienen el conocimiento necesario. A veces no se acerca por temor o porque piensa que lo van a sacar a exponer. Y creo que nosotros como asociación deberíamos apuntar uniros a otros jóvenes, porque nosotros quizás, él es mi papá, mañana más tarde la parcela me la van a dejar a dejara a mi como un futuro socio, o sea se debe capacitar a jóvenes a niños desde la escuela ya irles enseñando cursos, manejando el cultivo de banano, ya desde pequeños enseñarles cómo se maneja, o sea empezar a trabajar con nosotros los jóvenes, los niños.	08"
		02"
		38"
Facilitador	Digamos que implementar una estrategia de recambio generacional, ese es un muy buen punto.	
Socio	O sea ya tenemos que pensar, no solo trabajar con la gente actual, sino también con los que vienen detrás. Capacitarlos ya tenerlos concientes de que negocio se esta metiendo su familia.	06"
Facilitador	Muy bien, tenemos un buen aporte, muy bien (pausa) ¿Qué más?	
	Pausa	11"
Facilitador	A nivel de la organización ya ¿Cómo ven a su organización respecto a la idea que tenemos, al ideal de una empresa exitosa?	09"
Socio	Mire en mi grupo, le decía que siempre cuando hay cambio de directiva, el avance se estanca, hasta que este nuevo directivo que entra tiene que empaparse del comienzo de la gestiones. Entonces decía, porque no capacitar a unos 30 productores, capacitarlos este año que estamos ahorita que estamos mayo, para que en diciembre, formen sus listas y gane quien gane, ya se siente capacitado para que agarre la batuta que el otro dejó, entonces allí, no es que regrese nuevamente, entonces esos 6 meses son un atraso para ala asociación. Por eso es que siempre yo he visto en los talleres capacitaron a los productores en costo de producción, o en temas que los productores a veces desconocemos, entonces cuando llega a su lugar enseñarle a los otros socios, que están en cero, porque todos comenzamos así. Y si me capacito ya estoy preparado se presentan las listas y punto pero cuando no, lo que se busca es ir para adelante, no para atrás. Bueno esa es mi propuesta, eso es lo que le decía yo al grupo.	10"
		10"
		01'32"
Facilitador	De hecho ya hay organizaciones que lo hacen así en otras partes del país, mira hay una organización que tiene, o sea que exige que antes de las elecciones presenten sus listas de candidatos, porque cada base presenta no, estos son mis precandidatos digamos, entonces ellos los agarran y los capacitan, dos meses, los capacitan sobre todo lo que es la organización, el manejo en aspectos financieros, todo y al final pasan un examen estos precandidatos. Los que aprueban el examen recién pueden ser candidatos, los que no aprueban no, entonces ya cuando ese candidato que gana llega con conocimiento de causa. Esa es una buena opción.	
Socio	Eso sería muy bueno porque así por ejemplo los agricultores en un momento por ejemplo electoral ya sabríamos por quien vamos a votar, ya sabemos que tiene capacidad, disculpe ingeniero, porque en el proyecto anterior estuve en una reunión en el otro local, y un productor "X" por allí llegó tarde, ya había empezado la reunión, llegó el productor y	01'

	me dijo no, yo soy del campo no, de Santa Cruz, el pata era de otro sitio y me decía sería bueno formar una directiva del campo porque acá veo harta gente, dijo hay harta gente del campo no. Bueno yo más o menos tengo mi quinto de secundaria no, yo me doy cuenta, dije entre mí, este señor, llega tarde, no participa en la reunión, como yo que más o menos tengo mi estudio, como cree que yo lo voy ayudar a este señor. Ingeniero si o no, uno tiene que ver que la persona participe, que sea pues un poco, no porque me diga hay que formar una directiva, yo le voy hacer caso.	01'31"
Voces	Discusión	
Socio	Bueno es una ansia de querer ser directivo, es un orgullo, una emoción, pero para que tomar un cargo, ingeniero, si a las finales no vamos a saber nada. Pero no le dije nada. Está bien le dije	17"
Facilitador	Mira, es que sabes que pasa, que uno dice elecciones, elecciones no lo primero que se le viene a la cabeza a la gente es elecciones del congreso, de alcalde y quienes elijen allí, quienes son los alcaldes, los congresistas, hasta el presidente, es el más capaz?, son los que venden mejor?, Susy Díaz enseñando las nalgas, imagínate no, entonces, pero acá son elecciones si, pero acá no es un municipio, no es una curul en el congreso es una empresa asociativa, entonces los criterios para elegir, deben ser diferentes.	25"
Socio	Hay que saber elegir	
Facilitador	Exacto	50"
Socio	Algo como en el grupo 01 pusimos tienen que ser comunicativos, la comunicación no, yo les decía porque cree que han venido pocos socios, si hemos invitado somos 400, porque aquí hay 40 y porque han venido 12 no, que pasa, si queremos ser importantes. Yo siempre he tenido en mente que todo aquel directivo que entra a manejar una asociación con fines de exportación, pues debe comunicar todas las decisiones, ser transparente, todo, todo, todo, todo, si es posible cada 15 días a sus socios para que en algún momento dado cualquier socio llegue a ser directivo con conocimiento y no tenga sus baches, pero esto es a mediano plazo.	03"
	Lo que está diciendo Jorge, me parece una excelente idea y ojala la apliquen alguna vez, después de eso desde que ingresa a una directiva, debe estar enseñándole a cada socio lo que es ser responsable un presidente, porque acá no hay eso, acá veo mucha, mucho ocultismo de la información, alguien me dijo por allí, oye pero transmite pues como estamos, no pero si transmito todos se enteran y me van a botar el empresario.	02"
Facilitador	siempre una asociación puede trabajar cuando por ejemplo se oculta información,	01'42"
Socio	Hasta ahorita nosotros le hemos estado pidiendo una respuesta del proceso a DOLE y no sabemos si hay ganancias en cada embarque, si hay utilidad, no sabemos. Entonces la gente tiene que estar informada si hay ganancia bien y si no hay ganancia no se ganó no se ganó pero ya la gente sabe que se perdió, pero tiene que haber eso. Yo pregunto ahorita a los que están aquí presentes nadie sabe si se ganó por procesos de cajas.	06"
Facilitador	Entonces esa no transparencia hace que ocurra esto, yo lo veo de ese punto.	
Socio	Si yo soy empresario, todo empresario tiene utilidad, pero estamos viendo por ejemplo en una asamblea aprobamos un presupuesto que no debimos aprobar por algunas deficiencias que había, entonces dijeron no sabes que tenemos que aprobarlo porque sino no nos dan la escolaridad y los socios están en esa coacción, entonces eso está mal y no vamos a llegar a ser empresarios con éxito, ¿por qué? Porque también tenemos hijos trabajando en el proceso de empaque, el hijo se portó mal, oye porque lo sacas no lo saques si ese es mi hijo, también tiene derecho, no como empresa, si no tenemos responsabilidad social y laboral no somos nada, si es que eso nos falta no podemos ejercer. DOLE así lo manejan, si su gente se porta mal lo sacan y nadie puede decirles nada, entonces así tenemos que ser nosotros si queremos tener utilidades, pero como vemos procesos cuantas cajas hasta ahora, alguien dijo ahí la caja quinientos mil, cual es el beneficio, entonces si no trabajan ellos van a trabajar los otros, eso es un decir, DOLE, nos está apoyando.	27"
		6"
Facilitador	Hasta donde asumir más responsabilidades, me ha implicado un beneficio	01'41"
Socio	Por eso, yo le aseguro ingeniero, que si hubiera habido un buen balance. Señor sabe que tenemos doscientos mil soles de utilidad y se va hacer esto, esa gente se va a sentir muy bien, orgullosa y va a sentir que bueno somos empresarios.	

	Discusión	05"
Socio	Antes vendíamos la caja, ahora la vendemos empacada, debe haber una ganancia por contenedor, o sea si nosotros manejamos costos de producción por contenedor y caja, debería haber una ganancia o pérdida o no debería haber nada.	19"
Facilitador	Uno semanalmente, semanalmente podría saber si ganó o perdió en ese proceso, semanalmente, porque ojo que no todas las semanas son iguales, hay semanas y semanas, ¿por qué? Porque una semana tú puedes llenar cinco contenedores con cuatro cuadrillas en cinco días y en otra semana puedes llenar los mismos cinco contenedores en siete días con seis cuadrillas. Entonces tus costos, y lógicamente tus balances van a variar, pero tiene que haber un promedio que te diga, mira de las 52 semanas del año hicimos 52 procesos y el balance es ingresos tres millones de soles, gastos 2 millones quinientos mil, utilidad del proceso, medio millón de soles.	09"
		17"
Socio	Muchos socios vemos eso no.	57"
Facilitador	¿Por qué? Porque en realidad el balance financiero es diferente al balance del proceso.	
	Ahora yo le hago una pregunta ¿A veces entregan balance y yo no vengo a las reuniones porque mi papá es socio hacen un balance y siempre lo aplican al plan contable con la cuenta diez, la treinta y tres no se si se podrá hacer de otra forma para que el productor lo entienda mejor, porque yo he llevado una carrera técnica y me enseñaron por allí lo básico de la administración, de la contabilidad.	04"
	Y si lo entiendes, yo no lo entiendo	07"
	Franco, franco yo no lo entiendo, y yo veo que mi papá en todas las reuniones, cuando hacen el balance lleva el papel, se lo echan al bolsillo y quizás creo que lo llevan a botar a sus casas.	25"
	Es que el balance financiero es una cosa, y tiene que haber un balance financiero si porque la ley lo pide no, pero acompañado de ese balance financiero tiene que haber un balance económico, ya en el balance económico es sumas y restas nada más , así de simple. Esto ingresó por proceso, por proyectos, por prima y esto gastamos en personal, en alquiler de equipos, en compra de equipos y eso es una suma y una resta y tiene que arrojar una ganancia o una pérdida. Así de simple, lo que pasa es que el balance financiero ese es el que se nos presenta y ese es el que marea porque es bien difícil comprenderlo. Yo que soy ingeniero no lo entiendo, pero bueno un contador seguro lo entiende, pero es bien complicado entender. Pero un balance económico si se entiende no, porque tú puedes fácilmente decir, esto ingresó y eso se gastó.	05"
		11"
	Ingresos y egresos	01'02"
	Así es	
	Pero acá te habla de pasivo, activo, patrimonio, depreciación. Caja y banco, cuentas por pagar yo veo que ponen	02"
	Discusión	02"
La conversación que tengo con otros productores por ejemplo es que el día debe ser un día apropiado, por ejemplo cuando es un día domingo haya en el salón comunal se llena porque es domingo, pero acá estamos en un día laborable, por eso es que también no asisten	06"	
	19"	
	26"	

ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN FOCUS GROUP BOS

	SONIDO	TIEMPO
El grupo de investigación, una vez en el local donde se va a llevar a cabo el Focus Group, le da la bienvenida a los socios que van a colaborar con la realización del mismo. July, será la encargada de llevar a cabo el Focus. Primero se formarán tres grupos que darán respuesta a tres grandes interrogantes. Se busca que los socios den todas sus opciones y de ellas sacar los resultados esperados.	<p>PAUSA</p> <p>Compañeros, mi pregunta es ¿CUALES SON LAS CARACTERISTICAS QUE DEBE TENER UN EMPRESARIO DE ÉXITO?</p> <p>Socio: Ehh, nos hemos reunido los tres y hemos dado un aporte de lo que es las nociones de un empresario. Comenzamos primero. Un empresario de éxito es lo siguiente. Debe ser, tener capital para ir al exterior buscar mercado tener esa capacidad de entrega a su trabajo.</p> <p>Segundo, Ser honesto, ser cumplido con sus contratos, ser un empresario comunicativo con sus trabajadores</p> <p>Tercero, sus características de un empresario debe tener las mejores cualidades de éxito por ejemplo bastante entrega en sus proyectos, ser luchador, ser sociable, no jugar con el capital de los clientes, dedicarse de lleno a su empresa, bueno eso es parte de nuestros aportes.</p> <p>July: Muy bien,</p> <p>Aplausos.</p> <p>La pregunta que nos ha tocado aca al grupo N° 1: QUE CREE UD QUE LE FALTA A SU ORGANIZACIÓN PARA LLEGAR A SER EXITOSA?</p> <p>Socio: Nos hemos reunido los tres y, cada uno ha dado sus ideas y bueno acá están palpadas:</p> <p>La primera idea para ser una organización exitosa: Llegar a exportar, es una de las ideas.</p> <p>La segunda idea ser bueno en calidad.</p> <p>La tercera, ser competitivos.</p> <p>La cuarta tener nuestro propio local BOS.</p> <p>La quinta unión para ser fuertes cada día mas</p> <p>La sexta. Tener nuestro propio transporte</p> <p>Y la séptima: Saber valorar el esfuerzo de nuestro trabajo.</p> <p>Bueno esas son las ideas que hemos recogido dentro nuestro grupo</p> <p>July: Muy bien</p>	03"
Desarrollo del Focus Group Pregunta 01	<p>Aplausos para el grupo.</p> <p>Lo que nos ha tocado al grupo de nosotros es QUE EMPRESA EXPORTADORA DE LA QUE UD CONOCE ES MEJOR Y POR QUE?</p> <p>Socio: En el grupo de nosotros, para nuestro parecer hemos elegido a BOS como mejor empresa, este, tenemos algunas características porque son demasiadas pero tenemos algunos alcances aquí:</p> <p>- Porque nos brinda mejores beneficios, por el mejoramiento de caminos, nos brinda calidad preventiva, da trabajo a los hijos de los socios, porque es cumplido con el pago de la fruta, porque brinda asistencia técnica y capacitación a los socios y brinda préstamos a los socios.</p> <p>Son algunos, algunos puntos y más relevantes. Gracias</p> <p>July: Muy bien</p>	1' 06"
Grupo 01	<p>Aplausos para el grupo.</p> <p>Lo que nos ha tocado al grupo de nosotros es QUE EMPRESA EXPORTADORA DE LA QUE UD CONOCE ES MEJOR Y POR QUE?</p> <p>Socio: En el grupo de nosotros, para nuestro parecer hemos elegido a BOS como mejor empresa, este, tenemos algunas características porque son demasiadas pero tenemos algunos alcances aquí:</p> <p>- Porque nos brinda mejores beneficios, por el mejoramiento de caminos, nos brinda calidad preventiva, da trabajo a los hijos de los socios, porque es cumplido con el pago de la fruta, porque brinda asistencia técnica y capacitación a los socios y brinda préstamos a los socios.</p> <p>Son algunos, algunos puntos y más relevantes. Gracias</p> <p>July: Muy bien</p>	04"
Efecto Grupo 02	<p>Aplausos.</p> <p>Se considera empresario y porque. La primera opinión nos hemos reunido los 3 ¿Se considera ud empresario?</p> <p>Sí, porque estamos exportando. La segunda, sí porque el producto lo acopiamos en un solo bloque y se vende al exterior. La tercera, sí porque pertenecemos a BOS y nosotros somos los socios..</p> <p>Muchas gracias</p>	53"
Efecto Grupo 03	<p>Aplausos</p> <p>Vendemos a una empresa que es DOLE</p> <p>Ya</p>	04"

	<p>pero nuestra asociación aun todavía no exporta J: la asociación aun todavía no exporta, le están vendiendo S: DOLE. J: a DOLE, ¿Algún otro comentario?</p>	25"
Efecto	<p>Pausa</p>	04"
	<p>S: Bueno, no se como lo tomarán, pero a mi parecer ¿se considera usted empresario? La pregunta es ¿personal o es general? J: Como asociación S: Ahh ya. Hay que distinguir la pregunta entonces, el sentido de la pregunta, claro, para poder combinar, porque tenemos diferentes estas opiniones. J: O pueden opinar, si ustedes por ejemplo, ustedes como productores produciendo su fruta teniendo el contacto que tienen con BOS y todo lo demás ustedes se consideran empresarios ustedes como persona naturales y pueden opinar también si es que siendo parte de BOS ustedes se consideran empresarios S: si porque el producto lo acopiamos y lo vendemos como empresa osea no se necesita exportar vendiendo como empresa se puede vender a cualquiera. J: Ya, es decir el Sr. indica que sí se consideran empresarios porque acopian, acopian la fruta S: Lo vendemos J: y porque lo vende. Ya. ¿Que dice el resto? S: Podría darnos un alcance sobre el concepto de empresario? J: Eso me gustaría saberlo de ustedes, qué entienden ustedes por ser empresarios? S: Porque cuando se habla de empresario es muy diferente de hablar de empresa, el empresario es uno. J: empresa es toda la suma, S: Claro J: Pero las, por ejemplo, lo q le decía a un grupo, si Uds. no existieran como productores, existiría BOS? Porque ustedes, perdón, ustedes hacen BOS. Verdad? Ustedes hacen BOS S: en ese caso somos el conjunto de socios q formamos una empresa. J: Ya. Si se consideran S: Podría ser porque contamos con una razón social, con una empresa ya. O no? J: Ya, porque cuentan con una razón social, por eso son empresa. Ya que más. Qué dicen los señores que están al fondo. Se consideran que son empresarios o no se consideran?</p>	15"
Comentarios July Socio		04"
Diálogo	<p>Pausa</p> <p>S: Sí porque el empresario es el que dirige su propia empresa. J: Ya el empresario es el que dirige su propia empresa. Algún otro comentario. Perdón. S: Empresario es aquel que contrata J: Ya lo podemos encontrar ese tipo no, empresarios q contratan a gente para que dirija su empresa, eso implica que no necesariamente empresario es el que dirige la empresa. Entonces si no es necesario que el empresario dirija la empresa, ¿quién sería o qué es un empresario? S: En nuestro caso son los accionistas de la empresa. J: Son los accionistas de la empresa, ya qué mas S: Socios J: O socios, no?. Socios. Ya, ¿algún otro aporte? S: Creo q lo podríamos fusionar con las características de un empresario exitoso, entonces acá tenemos una noción de lo que es un empresario no, ya mas que todo ligado ya a lo que es éxito. S: Primero, la primera característica creo q está todo lo que se dice de un empresario, lo principal que es el dinero, tener – este- mercado para poder vender J: Tener capital, buscar mercado, son las principales. Ya. Alguien más. S: Ofrecer un buen producto J: Ofrecer un buen producto y me parece que no está. S: y mantenerse en el marketing. J: Ofrecer un buen producto y S: y mantenerse en el marketing J: mantenerse en el margen? S: marketing J: Ah en el marketing. Bien, ofrecer un buen producto. Para ser un empresario de éxito también tenemos que ofrecer un buen producto. Bien. Qué más?</p>	02'37"
Diálogo		02'15"

<p>Diálogo</p>	<p>PAUSA</p> <p>J: Qué más, qué más?, qué otra característica debe tener un empresario de éxito, hmm? S: debe ser competitivo J: Debe ser competitivo. No está ese aporte. Debe ser competitivo. Bien. Y ustedes creen por ejemplo que teniendo en cuenta estas características que están acá que las han mencionado ustedes y que hemos incorporado dos más. Uds. tienen estas características, como para considerarse un empresario? Porque Uds. han dicho que estas son las características que tiene un empresario de éxito, verdad? Y acá les estamos preguntando si es que Uds. se consideran empresarios. S: Como asociación o como personas, así. J: Planteen las dos posturas, S: Individualmente J: A ver, planteen las dos posturas para no entramparnos allí. S: Si se habla de asociación sí, se encaja allí. Si, pero personalmente a mi parecer discrepo yo. J: Discrepa, ya entonces si hablamos de BOS, como BOS sí somos una empresa S: ajá J: Ya, y por qué somos una empresa como BOS S: Porque nosotros brindamos el producto J: Ya ¿por qué mas? (pausa) Allí están las características. Por qué nos consideramos como BOS y como empresa? (pausa) S: tenemos una razón social y vendemos un producto que es el banano. J: Ya sería por esos dos, por ese argumento: porque tenemos una razón social y porque tenemos un buen producto. Alguien cree que BOS no es una empresa? (pausa) Son o no son empresa? S: si somos empresa J: Uds. que piensan.</p>	<p>05"</p>
<p>Voces de socios</p>	<p>Discusión</p> <p>J: Porque ofrecen un buen producto, porque tienen un contrato. Los señores que están allí. Son empresa? Son empresarios. Ya. Bien. Como BOS, y como personas, son empresarios. S: A mi parecer yo lo veo que BOS nos representa a todos, no, pero, si hablamos de empresario a empresa, empresa es el conjunto de todas las personas y todos los accionistas en el caso de una empresa que forman empresa representadas por nuestro defensor. (pausa) J: Exacto, Uds. mismos, entonces ahora ya tenemos mas claro, lo que es una empresa y un empresario teniendo en cuenta la explicación que el Sr. ha dado. Bien, sí les quedó claro o quieren que el Sr. les repita? A ver Sr. explíqueles por favor, porque no los veo muy convencidos. S: Empresario se refiere a una persona, pero empresa es el conjunto de personas que forman una empresa; en este caso los llamamos accionistas. No le podemos llamar asociación, bueno nosotros acá le llamamos asociación, no porque somos pequeños porque ese no es el punto, sino porque tenemos que evitar ciertos tributos al Estado significa que tenemos un RUC y somos considerados como una empresa, porque si fuéramos una empresa con fines de lucro seria otra cosa. J: Es decir, ya que el Sr. lo menciona, es decir que si Uds. ehh, Si nosotros diríamos, si omitimos la cuestión de la SUNAT y allí nos enmarcan como asociación, y omitimos esto Uds. ya no serían una asociación BOS sino una empresa BOS?. Digamos así?. Si o no?. Teniendo en cuenta lo que el Sr. ha dicho, porque él dice por la SUNAT ustedes están como una asociación sin fines de lucro. Porque si figuraran como empresa tendrían q pagar otro tipo de tributos, entonces por eso yo les planteo, si no existiera SUNAT, por lo tanto no tendríamos por qué tributar como asociación, nos podríamos llamar empresa?. No?, S: No J: No nos podemos llamar empresa?. ¿Por qué Señor? S: pagamos impuestos a la SUNAT</p>	<p>05"</p>
<p>Voces de socios</p>	<p>DISCUSION</p> <p>S: Empresa es cualquier persona puede formar una empresa, si omite, o tributa o no tributa, esas son dijo,</p>	<p>05"</p>

	<p>J: Ya cuestiones individuales S: cuestiones individuales. J: Claro, es como por ejemplo quien dice, nos vamos a meter a un plano medio complejo, pero =, es sobre las cuestiones del porcentaje de retenciones ehh hasta donde yo tengo entendido, una asociación. Ustedes tienen recibos por honorarios? S: Recibos por honorarios no. J: Ya, les explico. En un recibo por honorarios siempre hay una retención por porcentaje. Esa retención, por ejemplo si a mí me pagan 800 me retiene por decir 100 soles; ya no recibo 800 sino recibo 700 y 100 soles van para la SUNAT. No?, en una asociación sucede igual, en una asociación sin fines de lucro no hay ningún tipo de retención. En cambio cuando nosotros dejamos de ser asociación sin fines de lucro pasamos a otro rubro, ya definitivamente me tienen q hacer esa retención, ya?. Por ejemplo en caso de personas individuales si yo paso un monto de 1500 me tienen que retener, pero si no paso, no me retienen. Asumo yo que es similar la situación entre asociaciones y empresas, no?, Entonces por eso yo les estaba preguntando ahora, si no existiera ese margen ustedes dejarían de llamarse asociación y se considerarían ya como una empresa?. Porque lo que el Sr. refiere es como que esto los encasilla como asociación, no? Como que esta cuestión de la SUNAT los encasilla en asociación. Es así?, o no es así? S: no, no es así, bueno para mi parecer, a ver lo que digan los demás. J: Ya, no es así,. Por qué. Muy al margen del que ellos, ud considera q ustedes deberían ser una empresa? S Somos empresa porque estamos inscritas en RRPPP y estamos bien constituidos. J: Eso sí están bien constituidos, pero están constituidos como empresa o están constituidos como asociación. S: Como asociación. Allí cambia todo. Hay que definir allí entonces lo que es asociación y lo que es empresa para poder llegar a lo que es. J: Claro, es lo q el sr nos explicaba un poco. Somos asociación porque en la SUNAT figuramos como una asociación sin fines de lucro. No?. Somos una asociación sin fines de lucro porque así figuramos en la SUNAT, están registrados S: Si no existiría ese párrafo, ya sería diferente J: Sería diferente. No? S: Una pregunta, y la diferencia que hay entre asociación y empresa. J: ¿Cuál es la diferencia entre una asociación y una empresa?. Básicamente son por cuestiones de términos, Esa más la empresa es como lo que el Sr. la ha indicado. Sus aportes, tienen mayores actividades restricciones de dinero para la SUNAT S: Mas impuestos J: Se les retiene más dinero no, se les retiene más dinero. En cuestiones de SUNAT tienen más cosas como para que les retengan a diferencia de una asociación. Además una asociación hay varios socios, por ejemplo en el caso de Uds. son como 200 y pico, no?, en cambio en una empresa no necesariamente hay esa cantidad de socios. S: Puede ser uno J: Puede ser uno solo o dos o 3. Incluso hasta una persona puede ser una propia empresa. S: Es que hay diferentes clases de empresas J. Exacto, S: Microempresas J: Exacto, no?, entonces como q esas son las dos características más saltantes a nivel de empresas y asociación. S: A lo mejor como empresa FLO ya no nos ayude J: Claro, por ejemplo esa es otra, como empresa probablemente FLO ya no les ayude. Bien, alguna otra característica más que queramos incorporar aquí, que deba tener un empresario de éxito? S: Visión J: Visión, como así? S: Ver pues hacia donde se van a dirigir por decir lo que vende, lo que ofrece, no se, tener un poco de visión J: Ya, proyectarnos, es decir el ejemplo de éxito tiene que tener una proyección en función de tiempo, en función hacia dónde va a orientar suu.. S: Su producto. J: Su producto, su trabajo. Así, bien. Hay otra característica más. Ninguna otra? Silencio</p>	<p>12'06"</p> <p>10"</p>
--	---	--------------------------

	<p>S: Si J: Y qué implica esa grandeza S: Vender directamente, allí es donde debe vender J. Me parece su prioridad. Su prioridad es exportar. S: Claro, pero es lo primero a lo que se han enfocado J A eso se han enfocado. Ya. El exportar para Uds. implica éxito? S: Claro J.: Ya, y qué pasaría si logran exportar?. Hasta allí se quedarían?. Yo por ejemplo, yo logro exportar mi producto. Como ya alcancé el éxito hasta allí me quedo? S: Mejorar J: Ya, en que consiste esa mejora S: Calidad en la fruta, presentar un producto con calidad para obtener mas ventajas J: Ya, ya está la mejora de la calidad, mayor producción, mas tierras, mayor exportación y eso implica mayores ganancias. No es todo una cadena.</p>	<p>05"</p>
<p>Con miedo</p> <p>Voces de socios</p>	<p>Risas. J: Nadie da un sol por uds. No, no se veían así. S: Uno tenia que poner su propia cara y mírenos ahora J: Y miren q están muy bien hasta donde se están muy bien., No entonces nadie se imaginaba que Uds. estaban hasta acá y de aquí supongo q estarán planteándose nuevas metas. Los proyectos casi siempre son a largo plazo. De repente de aquí a un par de años nos encontramos Pero eso no implica q es un tope y no lo veamos como un tope la exportación, exportamos pero van a ir surgiendo nuevas cosas Bien, ahora acá.</p> <p>Que empresa exportadora de la q ud conoce es mejor. El grupo ha elegido BOS. Uds. consideran q es BOS. S: Si, BOS J: Por qué BOS (Pausa) S: Según las encuestas BOS las características que hay en el papelote. J: Claro, ellos han elegido, porque les da trabajo a los hijos de los socios, porque cumple con el pago de la fruta y además les brinda préstamos a los socios. Todos están de acuerdo en que BOS es la mejor empresa exportadora. O consideran q hay otra? S: Están mas formados J: Están constituidos y están mejor formados. S: Nuestra fruta es la mejor pagada S: Porque no explota a los trabajadores J: Porque no explota a los trabajadores. Porque mas es la mejor?. S: Porque no explota a los trabajadores</p>	<p>03'21"</p> <p>01'</p>
<p>Despedida</p>	<p>Pausa</p> <p>J: Ya porque tienen la asesoría técnica, aja eso es uno de los principales. Todos están de acuerdo que BOS es la mejor</p> <p>RISAS DISCUSION J: Quienes son los que exportan S: SAMAN, CEPIBO J: CEPIBO donde queda. Valle del chira. Hualtaco, cuántos hay?. S: Varias empresas. J: Y viéndose entre esas 3 o 4 que Uds. han mencionado, Uds., BOS es la mejor S: Si J: Ah, con la DOLE. J: Ah ya Uds. trabajan con DOLE, y DOLE es una de las mejores a nivel mundial, y eso hace que Uds. sean los mejores. J: Bien, algún comentario que quieran hacer a alguna de las preguntas. Tal vez se han quedado con la espinita de querer decir algo. (pausa) Si todos, todos, Por lo visto como que todos han compartido las opiniones, no, ninguno ha estado en desacuerdo. Ninguno ha estado en desacuerdo. Todos Uds. han compartido las opiniones.</p>	

FOCUS

ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN GROUP APPBOSA

INDICACIONES TÉCNICAS	AUDIO
<p><i>Lugar de Entrevista: Salón Comunal de APPBOSA</i></p> <p><i>Lucy entrevista a productores de APPBOSA. La entrevista se desarrolla con mucho, mucho ruido... La entrevista durará 33'39''</i></p> <p><i>Desarrollo de entrevista</i></p>	<p>LOCUTORA 2: Bueno, al grupo de nosotros, nos ha tocado la siguiente pregunta ¿Cuáles son las características que debe tener un empresario de éxito?</p> <p>Bueno nuestro grupo hemos trabajado en tarjetas, coordinando cada uno sus ideas para luego plasmarlo en el papelote, bueno hemos considerado esto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estar organizados y reconocidos en registros públicos, que quiere decir esto, que quiere decir esto, ser un grupo no ser uno mismo, sino ser un grupo, ser uno solo, y reconocido en registros públicos, o sea reconocido legalmente ante la autoridad correspondiente que este en registros públicos. - Que nuestro producto sea orgánico, que quiere decir esto, bueno que nuestro producto no tenga química, como hablamos insecticidas y "x" motivos. - Tener una certificación orgánica, o sea que para vender al mercado internacional tenemos que tener un documento donde acredite que nuestro producto es orgánico. - Hacer un estudio de mercado para poder vender nuestro producto de buena calidad, o sea no vender nuestro producto nada más decir de la planta, o sea mejorarlo y que nuestro producto también valga así como invertimos. - Estar capacitados para mejorar, o sea no porque ya somos ganaderos sino que tenemos que estar bien formados, ya que nuestra técnica va cambiando. <p>LOCUTORA 1: ¿estar capacitados en que específicamente?</p> <p>LOCUTORA 2: bueno hablamos de estar capacitados en mejorar no solamente en nuestro producto, sino en nuestra infraestructura institucional pues, o sea que nuestros directivos no sean siempre, sino que participen muchos más, porque ese tema venimos, o sea siempre hay un poco de timidez, no les gusta participar, y eso nosotros también queremos, no mejorar solo nuestro producto, sino mejorar como institución, como personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser responsables; que no solamente la responsabilidad caiga sobre los directivos, sino que todo el grupo asuma esa responsabilidad. - Capacitar al personal en proceso, el personal en proceso es una persona quienes las que empaacan y trabajan en el campo. - Buen trato de socios y socias a trabajadores siempre con respeto, o sea hablamos de respeto no porque es mi amigo, mi hermano, o sea vamos a faltarnos el respeto, sino siempre con un buen trato cordial y con respeto. - Tener poder de convencimiento, este hablábamos de que hay muchas personas que tienen facilidad en verbo y que conocen, porque hay otras que son calladas y entonces a nuestra institución le hace falta eso poder de convencimiento. <p>LOCUTORA 1: ¿eso está relacionado con el liderazgo?</p> <p>LOCUTORA 2: Sí</p> <p>LOCUTORA 1: y un empresario debe ser líder</p> <p>LOCUTORA 2: no necesariamente...</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Por qué?</p> <p>LOCUTORA 2: o sea por ejemplo, hay diferentes líderes, el buen líder debe saber organizar y debe saber también enseñar; no porque es un buen líder va a significar el solamente va a triunfar sino que debe preparar a los que vienen atrás.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento técnico a nuestros cultivos, o sea los cultivos, ya a nuestro APPBOSA estamos mejorando con el riego tecnificado, o sea no todos tenemos el riego tecnificado, pero si una parte esta beneficiado con riego tecnificado, al igual que el cable vía. Muchas gracias. <p>LOCUTORA 1: Alguien tiene algún comentario... ¿Cuál es tu nombre?</p> <p>LOCUTORA 2: Eliana</p> <p>LOCUTORA 1: Eliana ¿algún comentario o algún aporte más a lo que ella ha presentado?</p> <p>LOCUTOR 3: con el riego tecnificado esperamos se elimine toda la estafa, porque eso es una estafa que se había empezado, eh...170 hectáreas y acá son 300 hectáreas, o sea nosotros la idea es tener todos el riego tecnificado, con la finalidad de producir un poco mas; con riego tecnificado ya no se cae mucha planta y ya no tenemos tanta perdida, que todo lo que perdemos nos perjudica como productores no.</p> <p>LOCUTORA 1: ok. Estamos sacando las características para mejorar, todas esas de riego, todo lo que tecnología, infraestructura, ¿es básico para que seas un empresario de éxito verdad?, pero adicionalmente a toda la infraestructura y tecnología ¿Cuál es el adicional? Ahí</p>

	<p>se han mencionado cosas interesantes como es lo de liderazgo, como es la capacitación, como es la responsabilidad y aparte del...de registro público no, que son la visión que deben tener como empresario de éxito, verdad. ¿Hay alguien más que quiera agregar algo?</p> <p>LOCUTOR 4: Nosotros tenemos esa buena voluntad y eso por eso estamos unidos, y seguiremos uniendo hasta el final porque queremos ser empresa, queremos ser empresarios, lógicamente que es como el hogar, que dominamos ahorita como una empresa organizada, igualito lo queremos hacer nosotros que tenemos esa buena voluntad, de ser un empresario, mini empresario, pero lo queremos y seguimos luchando por eso.</p> <p>LOCUTORA 1: Bien, gracias Eliana. Un aplauso, chicos para Eliana.</p>
<p><i>Pausa</i></p>	<p>¿Ahora quien va a explicar lo del siguiente grupo?</p> <p>LOCUTOR 5: Bueno tomemos un poquito de atención. Bueno nuestra pregunta que nos ha tocado es ¿Qué empresa exportadora de la que usted conoce es la mejor? La pregunta es ¿Por qué? Y la respuesta es:</p> <p>Grupo 1: la empresa exportadora de banano orgánico a la cual consideramos la mejor es DOLE, no es así, ¿Por qué?, o sea decimos nosotros que es DOLE, porque, esa fue prácticamente la segunda empresa que trabajo con nosotros, la segunda es esta empresa si prácticamente es responsable, es una empresa seria, es una empresa que prácticamente lo que ellos dicen y lo que ellos proponen lo hacen. Ahora dice, por ser una empresa muy bien organizada, puntuales en sus pagos y contratos, durante el tiempo que estuvimos trabajando con DOLE a nosotros nunca nos faltó lo que era el pago, en los contratos se cumplía como estaba estipulado, de acuerdo a lo...lo... que tenían como empresa y nosotros como asociación; que lamentablemente lo rompimos porque ya termino el contrato, y decidimos trabajar con otra empresa. Ahora dice muy buen personal técnico, eso ni hablar, correctamente, el personal que trabajaba con nosotros en la empresa, era especial, especialmente capacitado, personal prácticamente que sabía lo que es proceso, eso, eso era DOLE</p> <p>LOCUTORA 1: O sea que una empresa que tiene su personal bien capacitado, es una fuente principal para que sea la mejor...</p> <p>LOCUTOR 5: Bueno yo creo que sí.</p>
<p><i>Pausa</i> 5''</p>	<p><i>Voces interfiere en el audio</i></p> <p>LOCUTOR 5: Por eso le decimos aquí, buen personal técnico en el proceso, porque no cabía duda, que eso es, que fue y es y sigue siendo, indudablemente aquí no hay duda para eso, y continuando con la siguiente pregunta dice, ¿capacitan a su personal de trabajo? Ni hablar, estos señores si, en cada empacadora iban, cuando derrepente no tenían este, habían días de no procesar, ellos, ellos mismos telefoneaban por las emisoras y decían saben que en la empacadora tal, vamos a ir el día de mañana a capacitar a los productores tal, todos nos reuníamos y nos incentivaban con un premio para que la gente vaya, pero si íbamos, y para que gracias a Dios si aprendimos bastante en DOLE, si aprendimos muchísimo...no es así... ¿ustedes también?</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Ustedes como asociación APPBOSA son exportadores?</p> <p>LOCUTORA 2: Si recién,</p> <p>LOCUTORA 1: ¿recién? ¿Directamente?</p>
<p><i>Aplausos</i> 4''</p>	<p>LOCUTOR 5: hoy en día estamos exportamos 4 contenedores, que nuestro, nuestra identificación de...del cartón que nosotros enviamos allá es del Chilalo, ese Chilalo es un pajarito oriundo de acá de la zona, que ojala que lo conozca, su carita que hacen es una carita de barro, que la hacen trabajadores de acá, si uno lo ve, parece, mira en su cajita ese animalito hace su salita y sus...sus dos misiones, hace su cuerpito y sus alitas, y por eso propusimos poner ese chilalito ahí en la caja...</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Cómo se ven ustedes ahora como exportadores, cumplen mejor con esas características que ustedes dicen ahí?</p> <p>LOCUTOR 5: correctamente que cumplimos, y mejores todavía,</p>
<p><i>Pausa</i> 5''</p>	<p>LOCUTORA 1: y que es lo ¿qué le falta a ese papelote que es el ingrediente de lo que ustedes tienen...?</p> <p>LOCUTOR 5: Como... como dice....</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Qué es lo que le falta a ese papelote que es el ingrediente lo que ustedes tienen, que dicen que son mejores todavía?</p> <p>LOCUTORA 2: más capacitación, más capacitación, compromiso, porque hay personas que</p>
<p><i>Locutor expone con voz entusiasta</i></p>	<p>LOCUTOR 4: capacitación de la experiencia que hemos recibido de DOLE, seguimos con las capacitaciones, lo que nos falta es animar a todos, porque todos no tenemos las mismas ideas, somos conformistas, no participamos, o sea que eso es animarnos un poco más, pero</p>

<p><i>Voces ajenas siguen interfiriendo en el audio</i></p>	<p>reduciendo, no soy dirigente pero estamos incluidos, porque somos los socios, entonces le digo eso, el cable vía se ha pagado solo, y eso está dando utilidades, y al riego tecnificado la asociación está poniendo una parte, fuera del millón de soles que ha puesto el ministerio de agricultura.</p> <p>LOCUTOR 3: Primera parte ¿consideramos un empresario como asociación? Si nos consideramos un empresario, porque estamos exportando un 40% de nuestra producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porque estamos conociendo mas de nuestro producto en el extranjero, porque da a poyo técnico a otras asociaciones que todavía no exportan, es necesario estar en una asociación porque tenemos acceso a créditos bancarios indispensables, también porque tenemos visión empresarial a base de las capacitaciones, eso es lo referente de que si nos consideramos co-empresarios en forma de asociación. - Ahora como socios no nos consideramos empresarios, ¿Por qué? Porque como socios nuestra producción es baja y por la poca área que tenemos, también porque no contamos con mucho capital; también porque no contamos con los requisitos requeridos, por eso no nos consideramos como socios este, empresarios. <p>LOCUTORA 1: ¿Alguien tiene alguna pregunta que hacerle?</p> <p>LOCUTORA 7: ¿Por qué no se considera usted un empresario?</p> <p>LOCUTOR 4: Bueno, te digo que nosotros no nos consideramos ahorita como socios empresarios, porque todavía no entregamos nuestra producción total, cuando nosotros entreguemos toda la producción total como lo está explicando, ahí ya recién podemos considerarnos como socios empresarios, como socios, pero ahorita como asociación si podemos considerarnos empresarios porque estamos exportando.</p> <p>LOCUTORA 1: Ahí Ermitaño está diciendo...somos empresarios porque somos asociación y porque estamos exportando no, también dice que tienen visión empresarial ¿Por qué tienen visión empresarial son empresarios? ¿Ustedes que dicen?</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Qué significa tener visión empresarial?</p> <p>LOCUTOR 3: o sea que nosotros vemos de aquí al futuro, vemos de aquí al futuro, por lo menos dos año, tres años, ya tenemos esa visión hasta que cierto punto ya estaremos exportando toda la producción de APPBOSA.</p> <p>LOCUTOR 3: es hasta el 2015 que se ha proyectado enviar toda la producción, es una visión empresarial que se han dado en APPBOSA, tener unas metas, tener unas metas a futuro.</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Visión empresarial solamente es decir que de aquí al 2015 vamos a exportar todo? O ¿hay algo más que signifique tener visión empresarial?</p> <p>LOCUTOR 3: Hay algo más todavía.</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Qué es?</p> <p>LOCUTOR 3: Porque toda la, o sea la asociación tiene que tener todo, las...todas las, o sea como le digo que para exportar se necesita todos los...los...las... de transporte, o sea que para transportar la fruta, los medios de transporte que sean de ellos propios.</p> <p>LOCUTOR 3: No solamente también diremos solamente para exportar el banano, sino también es necesario el transporte...</p> <p>LOCUTOR 4: exportar derrepente, formar una fábrica y el banano descartable convertirlo en harina...</p> <p>LOCUTOR 3: o comprarle a las pequeñas asociaciones y comprarles el mismo producto y ayudarles a vender no...</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Alguien que diga lo contrario a visión empresarial?</p>
<p><i>Voces ajenas siguen interfiriendo en el audio</i></p>	<p>Entonces estamos de acuerdo en que APPBOSA tiene visión empresarial</p> <p>LOCUTOR 3: Si, por supuesto</p> <p>LOCUTORA 1: Así en concreto, en dos líneas ¿Por qué me dirían ustedes que si tienen?</p> <p>LOCUTOR 3: porque en poco tiempo ya tiene reconocimiento internacional</p> <p>LOCUTOR 4: Estamos exportando ya también este una parte de nuestro banano ya.</p> <p>LOCUTORA 1: Y ¿Qué deben tener ahora para que de aquí al 2015 tengan esa fortaleza que dicen en la visión?</p> <p>LOCUTOR 3: ¿Cómo dice la pregunta?</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Qué es lo que deben hacer ahora lo que deben tener ahora para que de aquí al 2015 lleguen a obtener esa visión empresarial que ustedes están planteando?</p> <p>LOCUTOR 3: queremos el apoyo del gobierno más que todo</p> <p>LOCUTORA 1: ¿En qué?</p> <p>E2: en asesoramiento</p> <p>LOCUTOR 4: en capacitaciones también</p> <p>LOCUTORA 1: O sea que para ser empresario y tener visión empresarial ¿necesitan tener capacitación?</p>

<p>Diálogo... 5''</p> <p>Locutor 5 se expresa de manera muy efusiva</p>	<p>E2: Claro capacitaciones... LOCUTORA 1: ¿La tienen? LOCUTOR 4: bueno, estamos empezando recién con las capacitaciones... LOCUTORA 1: Bien, ¿algún otro comentario a lo que ha expuesto Ermitaño? LOCUTOR 4: Bueno hacernos también de nuestro capital, pues no, hacernos de nuestro capital para poder este, irnos como se dice, agrandándonos más, porque teniendo todo el requerimiento de lo que es para poder exportar yo creo que ya seremos unos grandes empresarios ya pues no, teniendo nuestros propios medios de transporte. LOCUTORA 1: Eso siempre a nivel de lo que es asociación pero de manera personal, a nivel de productor solo (pausa) ¿están de acuerdo con lo que dice el señor Ermitaño de no considerarse empresarios? LOCUTOR 4: No yo creo que si nos podemos ser empresarios individuales, ¿Por qué?, porque siempre y cuando tener un buen manejo en nuestras parcelas no, y poder exportar inclusive productos ya directos no. LOCUTORA 1: O sea ahorita actualmente, de manera individual, ¿ustedes se consideran empresarios? LOCUTOR 4: bueno, por ahorita estamos como iniciando, todavía no. LOCUTORA 1: O sea, ahí creo que están de acuerdo, todos que todavía no se consideran empresarios... LOCUTOR 4: Todavía, no todavía no LOCUTOR 3: Individual todavía. LOCUTORA 1: Ok. Démosle un aplauso a Ermitaño.</p>
<p>Voces ajenas siguen interfiriendo en el audio</p> <p>Voces ajenas siguen interfieren en el audio Se escucha mucho ruido...</p>	<p>... Del grupo 4 quien va a ser el expositor. LOCUTORA 7: ¿Qué cree usted que le falta a su organización para llegar a ser exitosa? <ul style="list-style-type: none"> - Bueno necesitamos, de la exportación directa y que nuestra meta....por ello necesitamos que el gobierno nos dé mejores beneficios para ofrecer nuestros productos. - Necesitamos tener nuestras propias movilidades terrestres y marítimas para poder exportar directo nuestro producto a nivel internacional y/o mundial. - También necesitamos que a través del gobierno les dé las mejor facilidades a las universidades para que los capacite, para ser unos exitosos empresarios. LOCUTORA 1: Alguna pregunta.... ¿tu nombre? LOCUTORA 7: Beatriz LOCUTORA 1: Para Beatriz, algún comentario o alguien que no esté de acuerdo con lo que ella ha dicho de que le falta a APPBOSA para llegar a ser exitosa (silencio), ¿Qué dicen, esas son las cosas nada mas no hay otra?</p>
<p>Voces ajenas siguen interfiriendo en el audio</p>	<p>LOCUTOR 3: También para llegar a esas metas tenemos que seguir unidos LOCUTORA 1: Muy Bien, seguir unidos, porque si no se desintegra APPBOSA y no ha ni empresarios ni nada. LOCUTOR 4: Debemos seguir como estamos, así unidos LOCUTORA 1: ¿Qué otra cosa le falta aparte de la unión?</p> <p>LOCUTORA 1: Todos los socios participan o no solamente un porcentaje, no sé la mitad de todos los socios, o todos los socios siempre son bastantes activos participan... LOCUTOR 4: ¿en qué? ¿En las capacitaciones, en las asambleas? LOCUTORA 1: ¿Si ustedes fuesen directivos, como les gustaría que fuesen sus socios? LOCUTOR 4: responsables, unidos todos, puntuales, siempre los acuerdos que deben de ser tomados, deben de ser por iguales, una sola decisión LOCUTORA 1: Acuerdos unánimes, una sola decisión. Bien ¿qué más? Van cuatro...</p>
<p>Pausa 9''</p>	<p>LOCUTORA 1: Haber una mas LOCUTOR 3: De que todos...de que todos...empujemos...empujemos a un...a un solo camino LOCUTORA 1: a una sola visión, que todos tengan la misma meta ¿y eso es lo que está sucediendo ahorita con APPBOSA? LOCUTOR 4: Bueno si, todos estamos yendo hacia adelante LOCUTORA 1: ¿todos están caminando hacia la misma ruta? LOCUTOR 4: estamos respetando las reglas de todos no LOCUTORA 1: O sea que hasta allí están cumpliendo esas 5 cosas que han dicho. Entonces, a ¿APPBOSA no le falta nada?</p>

<p><i>Voces ajenas siguen interfiriendo en el audio</i></p>	<p>LOCUTOR 4: si estamos cumpliendo, pero si le falta LOCUTORA 1: Pero ¿Qué le falta? LOCUTOR 4: falta el apoyo del gobierno, creo que el gobierno tiene bastantes acá en Piura LOCUTORA 1: Exacto, y ¿qué programa cree usted que podrían entrar ahí? LOCUTOR 4: Por ejemplo en los programas de SENASA en el campo LOCUTORA 1: Ya LOCUTOR 4: SENASA es un ente del gobierno que para hacer una análisis de una plantación hay que esperar tres a cuatro meses cuando la plaga ha avanzado tanto, o sea que, nosotros queremos que mejoren los entes del gobierno y salgan mas al campo y no estén en la oficina</p>
<p><i>Voces ajenas siguen interfiriendo en el audio</i></p>	<p>LOCUTORA 1: O sea que mejoren las políticas sociales que tiene el gobierno para que sean puntuales, oportunos y a tiempo la aplicación de sus políticas. A eso estamos referidos. ¿Estamos de acuerdo? ¿Qué otra cosa puede intervenir el gobierno? LOCUTOR 4: por ejemplo el gobierno también está dando apoyo para, para trochas carrozables, nosotros como asociación a veces, este no...nos dejamos sentir porque ellos nos dicen que nosotros somos empresarios, y solamente le hacen caso a la parte política y eso es lo que no se debe hacer, debe ser para toda la asociación. Porque acá se dan muchos ejemplos, hay muchas..., siempre nos han dicho que nosotros somos empresarios, sin retrasos, la política, que tenemos plata, que tenemos plata de los premios... LOCUTORA 1: ¿Ustedes creen que debe cambiar eso? LOCUTOR 3: Eso debe cambiar LOCUTORA 1: Bien, alguna otra opinión</p>
<p><i>Voces ajenas siguen interfiriendo en el audio</i></p>	<p><i>Voces ajenas siguen interfiriendo en el audio</i> LOCUTORA 1: nada más <i>Voces ajenas siguen interfiriendo en el audio</i></p>
<p><i>Pausa 3''</i></p>	<p>LOCUTORA 1: bien, entonces le damos un aplauso a Eliana LOCUTORA 1: Muchas gracias; creo que con estas preguntas completando nuestra inquietud de conocer que es lo que ustedes están pensando hacer para APPBOSA, que es lo que están pensando de aquí a un futuro con la visión que ha dicho acá Ermitaño, que es lo que están pensando ustedes en su mente que es un empresario, si soy empresario solamente por tener plata, soy empresario solamente por tener tierra, soy empresario solamente porque vendo, ya entonces esto es lo que queríamos conocer de ustedes, que es lo que están pensando ustedes que es un empresario, como debe ser, que es lo que le falta a la asociación para llegar a ser exitosa, o sea, siempre pensando en mejor, como estoy ahorita y que me falta para mejorar, y ese que me falta como lo consigo, eh...nuestra investigación que estamos haciendo vamos a coger esos temas, esta es una primera reunión con ustedes como productores, nos gustaría tener más adelante la disponibilidad de poder conversar con los productores, con los directivos también en algún momento, y saber qué es lo que está funcionando bien y que es lo que está funcionando por mejorar en APPBOSA; ya este estudio nos dará unas luces sobre eso y sobre todo también con el...con el capital que están manejando ustedes, el grupo anterior nos mencionaba del premio, en invertir lo que tiene el premio, esa es una visión muy clara, no porque no me la gasto sino estoy invirtiendo en mejorar, eso es un punto que nos dan a nosotros de cómo están pensando. Por ejemplo ahí nos acaban de mencionar lo del gobierno, como intervenir en el gobierno, con las políticas sociales que seas oportuna, ya o sea todas esas ideas que ustedes tienen, que nos la comuniquen para poder alimentar nuestra investigación.</p>
<p><i>Aplausos 4''</i></p>	<p>Bien, entonces muchas gracias a ustedes realmente, los invito a pasar a su reunió a la que han venido. Suerte a todos</p>
<p><i>Locutora 1 se despide de participantes del Focus</i> <i>Voces ajenas siguen interfiriendo en el audio</i></p>	

ANEXO 7: ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE ASOCIACIÓN APOQ

INDICACIONES TECNICAS	AUDIO
<p><i>Lugar de Entrevista: Salón Comunal de APOC</i></p> <p><i>Manuel entrevista a Manuel, delegado de la empresa APOC. La entrevista durará 28'48''...</i></p> <p><i>Desarrollo de entrevista</i></p>	<p>LOCUTOR 1: Haber.... Entonces la tesis es sobre...sobre el análisis de la...de la visión de empresa que tienen los socios y que tienen en general la asociación; cómo esta visión de empresas de los socios se traduce en funcionamiento de la organización no, entonces me gustaría que...que en primer lugar que me digas ¿cómo ves desde...desde el punto de vista de un directivo como Ud. cómo ve el...el análisis, perdón la visión empresarial que tiene los productores, los socios?</p> <p>LOCUTOR 2: Mire no como directivo, sino también hablo como directivo y como productor</p> <p>LOCUTOR 1: Como productor claro...</p> <p>LOCUTOR 2: la visión que tenemos nosotros, todos los productores es vivir organizados en una buena... en la asociación, para el futuro de nuestros hijos pues, ahh de nuestros hijos y cumpliendo metas, cumpliendo metas que...que proyecten no solamente esta directiva sino también otras directivas, es el primer paso que tiene la exportación directa, que sería un paso trascendental para así mejorar nuestra condición de vida, tanto los socios como familiares de socios, y también para ayuda de la....de...de, como bienestar social para ayuda de la población.</p>
<p>36''</p> <p>7''</p> <p>2''</p>	<p>LOCUTOR 1: ¿Usted cree que los socios también piensan lo mismo? Esa es la idea que ellos tienen...</p> <p>LOCUTOR 2: También he conversado con...yo pertenezco a Queverada Chilena y los socios, también es el anhelo de todos, por eso...por eso es que siempre que nos reunimos, nos reunimos para el bien de nuestra asociación, no para en mal de la asociación, si hay uno, dos o tres ya psss es una...porque siempre una...porque nadie dentro del mismo hogar siempre tiene que haber un descontento...</p>
<p>51''</p> <p><i>Se produce Efecto Silencio 10''</i></p> <p>06''</p>	<p>LOCUTOR 1: Una oveja negra</p> <p>LOCUTOR 2: Por eso</p> <p>LOCUTOR 1: mmmm, Ok</p> <p>LOCUTOR 1: Usted sabe que hay...ustedes entregaron unos cuadernos de registro para que los productores llenen...</p> <p>LOCUTOR 2: Si</p> <p>LOCUTOR 1: sus gastos, sus ingresos, sus manos de obra, ¿se acuerda?</p> <p>LOCUTOR 2: Si</p> <p>LOCUTOR 1: Usted, ¿Cómo considera usted que el productor, digamos asume el llenado del cuaderno, llena, no los llena, que problemas ve Usted a ese nivel?</p> <p>LOCUTOR 2: La verdad, que hay que ser bien sincero, no se llena, creo que ninguno, mmmm...verdad, verdad que no estamos cumpliendo ese llenado.</p> <p>LOCUTOR 1: ¿Por qué cree eso?</p> <p>LOCUTOR 2: No sé</p> <p>LOCUTOR 2: Bueno, porque nos dieron información sí, nos capacitaron todo, pero no se llena, no sé, y el que habla, hay que ser bien sincero y honesto, el que habla no llena tampoco...ahhhh</p>
<p>29''</p> <p><i>Se produce Efecto Silencio 02''</i></p>	<p>LOCUTOR 1: ¿Por qué tú no lo llenas, por ejemplo?</p> <p>LOCUTOR 2: mmmm....no sé</p> <p>LOCUTOR 1: Tiempo, ganas...</p> <p>LOCUTOR 2: No es por tiempo, creo que porque no hay ganas, porque tiempo hay que dar tiempo... ¿cierto?</p> <p>LOCUTOR 1: Claro</p> <p>LOCUTOR 2: Y como no habido sabes que, no habido una exigencia, porque si a ti te dicen...porque nosotros somos de exigencia no es cierto...mira el que no presenta esto, pum ahí tiene una multa, nos llenan el cuaderno, nos explicaron y ahí nada, nada, nada, mas.</p> <p>LOCUTOR 1: mmmm...muy bien siguiente...lo mismo he visto en los demás productores. (Risas)</p> <p>LOCUTOR 2: si, si, si, la verdad es que...sería mentirle decirle yo tengo mi cuaderno lleno, vas a pedírmelo yo te voy a mentir, no es cierto...pero hay que ser sinceros...</p> <p>LOCUTOR 1: Si, mire, mire estas, estas...estas alternativas...</p> <p>LOCUTOR 2: Este ¿Cómo califica Usted el nivel de conocimiento de los aspectos empresariales de la organización por parte de sus socios?</p>

	<p>Muy buen nivel de conocimiento, Buen nivel de conocimiento, Regular nivel de conocimiento, mal nivel de conocimiento, muy mal nivel de conocimiento. Presente su respuesta...ya a que se refiere. Dígame más o menos.</p> <p>LOCUTOR 1: O sea, como cree usted que los socios están enterados, están informados o conocen sobre los aspectos empresariales, por ejemplo... sobre a qué mercados se venden, con qué clientes, a qué costos, cuál es el precio que se recibe, cuál es el costo de proceso. ¿Usted cree que si yo voy al campo y le pregunto a un socio sobre estas cosas él sabrá?</p> <p>LOCUTOR 2: No sabe.</p> <p>LOCUTOR 1: No sabe, pero ¿qué cree usted, regular, mal, muy mal...?</p> <p>LOCUTOR 2: Mire del proceso, cuánto cuesta la caja del proceso, muchos no saben, muchos están diciendo que falta información...</p> <p>LOCUTOR 1: Información.</p> <p>LOCUTOR 2: porque si tú les mandas una hojita en la caja esta, ya supiera.</p> <p>LOCUTOR 1: Claro, supiera.</p> <p>LOCUTOR 2: La verdad que yo te soy bien sincero, que no sabe.</p> <p>LOCUTOR 1: ¿Usted que pondría ahí, que...que nivel?</p> <p>LOCUTOR 2: mmmm...., bueno unos tienen, mmmm...porque, porque la mayor parte de nosotros a veces no sabemos leer cierto, pero otros si saben y si más o menos captan, entonces pondríamos buen nivel de conocimiento, no, bueno buen nivel ya sería también...</p> <p>LOCUTOR 1: Claro ya sería</p> <p>LOCUTOR 2: Entonces, regular nivel de conocimiento</p>
<p><i>Se produce Efecto Silencio 15''</i></p>	<p>LOCUTOR 1: regular</p> <p>LOCUTOR 2: Regular, la palabra, no malo, no sino regular...</p> <p>LOCUTOR 1: Regular</p>
<p><i>El locutor 2 lee las alternativas que se le presentan. 18''</i></p>	<p>LOCUTOR 1: ok ¿Usted cree que solamente es un problema de información, que no se entrega, o que otro problema podría ser?</p> <p>LOCUTOR 2: de información</p> <p>LOCUTOR 1: ¡Información!</p> <p>LOCUTOR 2: si información, porque ya se le ha dicho, para una mejor, para que haya una mejor organización, lo primordial es la...información, porque si no hay información pues totitos andamos a la deriva.</p> <p>LOCUTOR 1: ¿Usted conoce si APOC, está endeudado, tiene obligaciones financieras con bancos o con...?</p> <p>LOCUTOR 2: No</p> <p>LOCUTOR 1: No, no están endeudados</p>
<p><i>18''</i></p>	<p>LOCUTOR 2: Como efectivamente nos deben, nos debe BIACOSTA antes, jajaja, nos debe BIACOSTA, estamos....</p> <p>LOCUTOR 1: ¿Qué opinión tiene usted sobre el compromiso de los socios, usted sabe que ese es un aspecto importante no, porque el compromiso del socio es como...es como un matrimonio pues no...?</p> <p>LOCUTOR 2: Claro</p> <p>LOCUTOR 1: uno se compromete, pero si no está bien comprometido pues, saca los pies del plato no...</p> <p>LOCUTOR 2: verdad que, sobre los socios, el compromiso que tienen con la empresa (pausa)...hay unos dos o tres que hacen cosas, pero no vamos por ellos a dañar toda la imagen del socio, ¿no es cierto?, porque casi todos los socios son comprometidos no...</p> <p>LOCUTOR 1: ¿Cómo mide usted ese compromiso, donde lo ve, porque es algo que no se ve, como yo lo digo, la talla del promedio del socio de APOC es de 1.60 no, el compromiso como Usted lo mide?</p> <p>LOCUTOR 2: El compromiso yo lo veo que cumplen con sus funciones de socio, ¿cuáles? ... primero de entregar las frutas, yo digo que son dos o tres, pero con esos dos o tres no se va a negar que se cumple con la entrega de sus frutas, se cumple con las asistencias de las asambleas, se cumple con...en ese sentido si el socio es mmmm...tiene un compromiso con la asociación, con las cuotas que tenemos nosotros de...de tres soles de pago de cuotas mensuales, la, la...como te digo siempre hay....</p> <p>LOCUTOR 1: pero son minorías</p> <p>LOCUTOR 2: siempre son minorías y por esa minoría no va a pagar el resto pues...</p>
<p><i>Se produce Efecto Silencio 15''</i></p>	<p>LOCUTOR 1: Claro, claro</p> <p>LOCUTOR 1: ¿Ustedes tienen Plan estratégico, conocen?</p> <p>LOCUTOR 2: ¿Plan estratégico? ¿A qué se refiere?</p> <p>LOCUTOR 1: Es un plan que define cuál es la visión, qué es lo que quiere APOC de aquí al 2015...</p> <p>LOCUTOR 2: La exportación directa pues...</p>
<p><i>Voz fuerte</i></p>	<p>LOCUTOR 1: No, no, claro, pero le pregunto ¿si usted conoce ese...ese documento, ese plan, es un plan que se hizo en el 2006?</p>

<p><i>Se produce Efecto Silencio 15''</i></p>	<p>LOCUTOR 2: No, no, no LOCUTOR 1: ¿No?, no lo conoce LOCUTOR 2: en ese tiempo LOCUTOR 1: Usted no era directivo...</p>
<p><i>Se produce Efecto Silencio 06''</i></p>	<p>LOCUTOR 2: No recién tengo tres meses, sino porque renunció una señorita LOCUTOR 1: Ahhh, usted es de los nuevos LOCUTOR 2: Entré porque renunció Jurixsa creo... LOCUTOR 1: claro, claro, Ahhh...por eso no me acordaba de usted LOCUTOR 2: ella renunció y la Asamblea me eligieron a mí, (pausa) y en verdad que yo había prometido no ser más directivo, más cuando tuve esa experiencia en la comunidad, pero sino que cuando me eligió la Asamblea, el presidente Lucho dijo que si podía, el señor me cuestionaba un poquito, y yo por demostrarle que si era, que podía desempeñar el cargo, acepté el reto.</p>
<p><i>Se produce Efecto Silencio 06''</i></p>	<p>LOCUTOR 1: ¿Creo que Lucho quería a otro, no? LOCUTOR 2: Si, me había contado que habían elegido aquí a José Carreño Agurto. LOCUTOR 1: Fue creo, Juez de Paz LOCUTOR 2: Ya, ya, a él lo había elegido Lucho como... LOCUTOR 1: ¡Ese Angelito!</p>
<p><i>Se produce Efecto Silencio 06''</i></p>	<p>LOCUTOR 2: Ya entonces, la Asamblea no quiso pues, la asamblea dijo no, le gane por... a votación 227 votos, para él que tuvo 15... LOCUTOR 2: ...entonces yo no iba aceptar el reto, sino que el Lucho pues dijo no, el señor... LOCUTOR 1: ¿El Quería al otro no? LOCUTOR 2: Si, tendrá usted tiempo, tendrá conocimiento LOCUTOR 1: Risas...pero usted tiene experiencia LOCUTOR 2: Yo le dije, la verdad es que yo no quería aceptar el cargo, pero para demostrarle si puedo, yo he sido directivo acá y acepto el reto. Risas...yo no quería en verdad, no quería...</p>
<p><i>Voz enfática</i></p>	<p>LOCUTOR 1: claro, claro, eso es cierto, la otra vez me encontré con el presidente de...APPBOSA, Julio Albán, él ahora ha regresado a ser presidente, fue presidente el Primer período, y de ahí descansó. Cuando dejo la presidencia, me dice, me lo encontré pues no...me dijo ingeniero...mi producción ha bajado 50%, y pensar que él ha tenido ahí a un pariente, pero no es igual... LOCUTOR 2: No es igual... LOCUTOR 1: 50%... de 1500 cajas había bajado a 800 cajas, imagínate, le digo, pucha tendrás que conseguirte un arropado...risas... LOCUTOR 2: y ahora Lucho se da cuenta, y Lucho me dice, por ejemplo..ehhh sobre APOC, está sobresaliendo en todo, se proyecta a asociarse, por ejemplo la Municipalidad por sus 184 aniversario ha proyectado un como se llama...una...como se llama...así que hacen así... una acción cívica, mandaron a todas las asociaciones, la única asociación que fue es APOC, yo fue en representación...y yo me comprometí, no me comprometí, dije voy a coordinar, a consultar con los directivos, incluso estaba de viaje pues, este y coordinamos con Carlos Espinoza, para la fundación DOLE y ponerle un día la sentencia médica allá donde iba a ser, y aceptó, entonces; para el día del medio ambiente, la fundación DOLE 96 plantas para sembrar por todo el pueblo, hubo que importar a camión, 6 camiones hacen 16, cinco motos, cinco...seis por cinco treinta, sólo 96 plantas se sembraron en diferentes sitios... Ahora recicladores.... LOCUTOR 1: Para poner cierto, está bien LOCUTOR 2: Si recicladores, entonces tres eh...como asistencia del servicio, me dijeron todo lo haces tú, pero yo no lo hago en bien mío, sino en bien de la comunidad, entonces van a premiar, ¿si has visto que han premiado con premio de excelencia a la Asociación? LOCUTOR 1: Si, si he visto LOCUTOR 2: Ya el día del evento va a ser el reconocimiento de...de...la Municipalidad invitando para...va a ver un estímulo para la asociación; y justamente anoche como son las cosas, yo me reúno, vengo al parque y me reúno con unos señores ahí, cuando me caen como nueve a diez productores de la asociación me dicen, oye Manuel cha' que, la asociación está partida, este mira, la Asociación tal va a salir el día cívico militar del aniversario de Querecotillo, que es el 21...y me dicen no tiene el número de Lucho ...ahorita no veo, porque yo tengo que tirar lentes para ver, de lejos te veo pero de cerquita no...no sabe el número de teléfono de...de Lucho; ...señora tiene una guía...sí...búsqwenlo ahí el nombre de...de Lucho...lo encontraron...ya pues llámenlo...ojala que este allí, llamaron y contesto él...Lucho, aquí te llama el señor Mondragón, si que pasa...pucha Lucho pasa esto, y él dice ya, no hay que quedarnos atrás, sale...y salimos el domingo, productores, directivos, administrativos y una cuadrilla va a salir con todos, y los camiones van a salir con sus bananos, organizamos todo, y me dice tú que... y ya bueno....y todo...todo es para darle un realce al pueblo y demostrar las condiciones, como</p>
<p><i>Se produce Efecto Silencio 06''</i></p>	<p>LOCUTOR 1: claro, claro, eso es cierto, la otra vez me encontré con el presidente de...APPBOSA, Julio Albán, él ahora ha regresado a ser presidente, fue presidente el Primer período, y de ahí descansó. Cuando dejo la presidencia, me dice, me lo encontré pues no...me dijo ingeniero...mi producción ha bajado 50%, y pensar que él ha tenido ahí a un pariente, pero no es igual... LOCUTOR 2: No es igual... LOCUTOR 1: 50%... de 1500 cajas había bajado a 800 cajas, imagínate, le digo, pucha tendrás que conseguirte un arropado...risas... LOCUTOR 2: y ahora Lucho se da cuenta, y Lucho me dice, por ejemplo..ehhh sobre APOC, está sobresaliendo en todo, se proyecta a asociarse, por ejemplo la Municipalidad por sus 184 aniversario ha proyectado un como se llama...una...como se llama...así que hacen así... una acción cívica, mandaron a todas las asociaciones, la única asociación que fue es APOC, yo fue en representación...y yo me comprometí, no me comprometí, dije voy a coordinar, a consultar con los directivos, incluso estaba de viaje pues, este y coordinamos con Carlos Espinoza, para la fundación DOLE y ponerle un día la sentencia médica allá donde iba a ser, y aceptó, entonces; para el día del medio ambiente, la fundación DOLE 96 plantas para sembrar por todo el pueblo, hubo que importar a camión, 6 camiones hacen 16, cinco motos, cinco...seis por cinco treinta, sólo 96 plantas se sembraron en diferentes sitios... Ahora recicladores.... LOCUTOR 1: Para poner cierto, está bien LOCUTOR 2: Si recicladores, entonces tres eh...como asistencia del servicio, me dijeron todo lo haces tú, pero yo no lo hago en bien mío, sino en bien de la comunidad, entonces van a premiar, ¿si has visto que han premiado con premio de excelencia a la Asociación? LOCUTOR 1: Si, si he visto LOCUTOR 2: Ya el día del evento va a ser el reconocimiento de...de...la Municipalidad invitando para...va a ver un estímulo para la asociación; y justamente anoche como son las cosas, yo me reúno, vengo al parque y me reúno con unos señores ahí, cuando me caen como nueve a diez productores de la asociación me dicen, oye Manuel cha' que, la asociación está partida, este mira, la Asociación tal va a salir el día cívico militar del aniversario de Querecotillo, que es el 21...y me dicen no tiene el número de Lucho ...ahorita no veo, porque yo tengo que tirar lentes para ver, de lejos te veo pero de cerquita no...no sabe el número de teléfono de...de Lucho; ...señora tiene una guía...sí...búsqwenlo ahí el nombre de...de Lucho...lo encontraron...ya pues llámenlo...ojala que este allí, llamaron y contesto él...Lucho, aquí te llama el señor Mondragón, si que pasa...pucha Lucho pasa esto, y él dice ya, no hay que quedarnos atrás, sale...y salimos el domingo, productores, directivos, administrativos y una cuadrilla va a salir con todos, y los camiones van a salir con sus bananos, organizamos todo, y me dice tú que... y ya bueno....y todo...todo es para darle un realce al pueblo y demostrar las condiciones, como</p>
<p><i>Duda</i></p>	<p>LOCUTOR 1: claro, claro, eso es cierto, la otra vez me encontré con el presidente de...APPBOSA, Julio Albán, él ahora ha regresado a ser presidente, fue presidente el Primer período, y de ahí descansó. Cuando dejo la presidencia, me dice, me lo encontré pues no...me dijo ingeniero...mi producción ha bajado 50%, y pensar que él ha tenido ahí a un pariente, pero no es igual... LOCUTOR 2: No es igual... LOCUTOR 1: 50%... de 1500 cajas había bajado a 800 cajas, imagínate, le digo, pucha tendrás que conseguirte un arropado...risas... LOCUTOR 2: y ahora Lucho se da cuenta, y Lucho me dice, por ejemplo..ehhh sobre APOC, está sobresaliendo en todo, se proyecta a asociarse, por ejemplo la Municipalidad por sus 184 aniversario ha proyectado un como se llama...una...como se llama...así que hacen así... una acción cívica, mandaron a todas las asociaciones, la única asociación que fue es APOC, yo fue en representación...y yo me comprometí, no me comprometí, dije voy a coordinar, a consultar con los directivos, incluso estaba de viaje pues, este y coordinamos con Carlos Espinoza, para la fundación DOLE y ponerle un día la sentencia médica allá donde iba a ser, y aceptó, entonces; para el día del medio ambiente, la fundación DOLE 96 plantas para sembrar por todo el pueblo, hubo que importar a camión, 6 camiones hacen 16, cinco motos, cinco...seis por cinco treinta, sólo 96 plantas se sembraron en diferentes sitios... Ahora recicladores.... LOCUTOR 1: Para poner cierto, está bien LOCUTOR 2: Si recicladores, entonces tres eh...como asistencia del servicio, me dijeron todo lo haces tú, pero yo no lo hago en bien mío, sino en bien de la comunidad, entonces van a premiar, ¿si has visto que han premiado con premio de excelencia a la Asociación? LOCUTOR 1: Si, si he visto LOCUTOR 2: Ya el día del evento va a ser el reconocimiento de...de...la Municipalidad invitando para...va a ver un estímulo para la asociación; y justamente anoche como son las cosas, yo me reúno, vengo al parque y me reúno con unos señores ahí, cuando me caen como nueve a diez productores de la asociación me dicen, oye Manuel cha' que, la asociación está partida, este mira, la Asociación tal va a salir el día cívico militar del aniversario de Querecotillo, que es el 21...y me dicen no tiene el número de Lucho ...ahorita no veo, porque yo tengo que tirar lentes para ver, de lejos te veo pero de cerquita no...no sabe el número de teléfono de...de Lucho; ...señora tiene una guía...sí...búsqwenlo ahí el nombre de...de Lucho...lo encontraron...ya pues llámenlo...ojala que este allí, llamaron y contesto él...Lucho, aquí te llama el señor Mondragón, si que pasa...pucha Lucho pasa esto, y él dice ya, no hay que quedarnos atrás, sale...y salimos el domingo, productores, directivos, administrativos y una cuadrilla va a salir con todos, y los camiones van a salir con sus bananos, organizamos todo, y me dice tú que... y ya bueno....y todo...todo es para darle un realce al pueblo y demostrar las condiciones, como</p>
<p><i>Se produce Efecto Silencio 06''</i></p>	<p>LOCUTOR 1: claro, claro, eso es cierto, la otra vez me encontré con el presidente de...APPBOSA, Julio Albán, él ahora ha regresado a ser presidente, fue presidente el Primer período, y de ahí descansó. Cuando dejo la presidencia, me dice, me lo encontré pues no...me dijo ingeniero...mi producción ha bajado 50%, y pensar que él ha tenido ahí a un pariente, pero no es igual... LOCUTOR 2: No es igual... LOCUTOR 1: 50%... de 1500 cajas había bajado a 800 cajas, imagínate, le digo, pucha tendrás que conseguirte un arropado...risas... LOCUTOR 2: y ahora Lucho se da cuenta, y Lucho me dice, por ejemplo..ehhh sobre APOC, está sobresaliendo en todo, se proyecta a asociarse, por ejemplo la Municipalidad por sus 184 aniversario ha proyectado un como se llama...una...como se llama...así que hacen así... una acción cívica, mandaron a todas las asociaciones, la única asociación que fue es APOC, yo fue en representación...y yo me comprometí, no me comprometí, dije voy a coordinar, a consultar con los directivos, incluso estaba de viaje pues, este y coordinamos con Carlos Espinoza, para la fundación DOLE y ponerle un día la sentencia médica allá donde iba a ser, y aceptó, entonces; para el día del medio ambiente, la fundación DOLE 96 plantas para sembrar por todo el pueblo, hubo que importar a camión, 6 camiones hacen 16, cinco motos, cinco...seis por cinco treinta, sólo 96 plantas se sembraron en diferentes sitios... Ahora recicladores.... LOCUTOR 1: Para poner cierto, está bien LOCUTOR 2: Si recicladores, entonces tres eh...como asistencia del servicio, me dijeron todo lo haces tú, pero yo no lo hago en bien mío, sino en bien de la comunidad, entonces van a premiar, ¿si has visto que han premiado con premio de excelencia a la Asociación? LOCUTOR 1: Si, si he visto LOCUTOR 2: Ya el día del evento va a ser el reconocimiento de...de...la Municipalidad invitando para...va a ver un estímulo para la asociación; y justamente anoche como son las cosas, yo me reúno, vengo al parque y me reúno con unos señores ahí, cuando me caen como nueve a diez productores de la asociación me dicen, oye Manuel cha' que, la asociación está partida, este mira, la Asociación tal va a salir el día cívico militar del aniversario de Querecotillo, que es el 21...y me dicen no tiene el número de Lucho ...ahorita no veo, porque yo tengo que tirar lentes para ver, de lejos te veo pero de cerquita no...no sabe el número de teléfono de...de Lucho; ...señora tiene una guía...sí...búsqwenlo ahí el nombre de...de Lucho...lo encontraron...ya pues llámenlo...ojala que este allí, llamaron y contesto él...Lucho, aquí te llama el señor Mondragón, si que pasa...pucha Lucho pasa esto, y él dice ya, no hay que quedarnos atrás, sale...y salimos el domingo, productores, directivos, administrativos y una cuadrilla va a salir con todos, y los camiones van a salir con sus bananos, organizamos todo, y me dice tú que... y ya bueno....y todo...todo es para darle un realce al pueblo y demostrar las condiciones, como</p>
<p><i>Sorpresa</i></p>	<p>LOCUTOR 1: claro, claro, eso es cierto, la otra vez me encontré con el presidente de...APPBOSA, Julio Albán, él ahora ha regresado a ser presidente, fue presidente el Primer período, y de ahí descansó. Cuando dejo la presidencia, me dice, me lo encontré pues no...me dijo ingeniero...mi producción ha bajado 50%, y pensar que él ha tenido ahí a un pariente, pero no es igual... LOCUTOR 2: No es igual... LOCUTOR 1: 50%... de 1500 cajas había bajado a 800 cajas, imagínate, le digo, pucha tendrás que conseguirte un arropado...risas... LOCUTOR 2: y ahora Lucho se da cuenta, y Lucho me dice, por ejemplo..ehhh sobre APOC, está sobresaliendo en todo, se proyecta a asociarse, por ejemplo la Municipalidad por sus 184 aniversario ha proyectado un como se llama...una...como se llama...así que hacen así... una acción cívica, mandaron a todas las asociaciones, la única asociación que fue es APOC, yo fue en representación...y yo me comprometí, no me comprometí, dije voy a coordinar, a consultar con los directivos, incluso estaba de viaje pues, este y coordinamos con Carlos Espinoza, para la fundación DOLE y ponerle un día la sentencia médica allá donde iba a ser, y aceptó, entonces; para el día del medio ambiente, la fundación DOLE 96 plantas para sembrar por todo el pueblo, hubo que importar a camión, 6 camiones hacen 16, cinco motos, cinco...seis por cinco treinta, sólo 96 plantas se sembraron en diferentes sitios... Ahora recicladores.... LOCUTOR 1: Para poner cierto, está bien LOCUTOR 2: Si recicladores, entonces tres eh...como asistencia del servicio, me dijeron todo lo haces tú, pero yo no lo hago en bien mío, sino en bien de la comunidad, entonces van a premiar, ¿si has visto que han premiado con premio de excelencia a la Asociación? LOCUTOR 1: Si, si he visto LOCUTOR 2: Ya el día del evento va a ser el reconocimiento de...de...la Municipalidad invitando para...va a ver un estímulo para la asociación; y justamente anoche como son las cosas, yo me reúno, vengo al parque y me reúno con unos señores ahí, cuando me caen como nueve a diez productores de la asociación me dicen, oye Manuel cha' que, la asociación está partida, este mira, la Asociación tal va a salir el día cívico militar del aniversario de Querecotillo, que es el 21...y me dicen no tiene el número de Lucho ...ahorita no veo, porque yo tengo que tirar lentes para ver, de lejos te veo pero de cerquita no...no sabe el número de teléfono de...de Lucho; ...señora tiene una guía...sí...búsqwenlo ahí el nombre de...de Lucho...lo encontraron...ya pues llámenlo...ojala que este allí, llamaron y contesto él...Lucho, aquí te llama el señor Mondragón, si que pasa...pucha Lucho pasa esto, y él dice ya, no hay que quedarnos atrás, sale...y salimos el domingo, productores, directivos, administrativos y una cuadrilla va a salir con todos, y los camiones van a salir con sus bananos, organizamos todo, y me dice tú que... y ya bueno....y todo...todo es para darle un realce al pueblo y demostrar las condiciones, como</p>

<p><i>Locutor 1 se ríe</i></p>	<p>va el avance, con todos sus implementos, si todos van a salir porque nos vamos a quedar atrás si también tenemos nuestros medios: un camión, las motos, el personal administrativo, el personal técnico, entonces vamos hacerle una relación al que anima, esto y esto se hacen presente y ya pues. Bueno me dice Lucho, ta' que yo he estado ahí sentado y que iba a pensar eso, es que todos no tenemos el mismo pensamiento, la ocupación es bien grande, ¿no es cierto?, el local...que esto, que lo otro...</p>
<p><i>Locutor 1 se ríe</i></p>	<p>Yo siempre le he dicho a Lucho, mire yo pertenezco a una iglesia, ahora poco no es cierto...soy coordinador y me dicen en que están pensando, yo le digo a lucho no te desesperes, que el Espíritu Santo nos ilumina, le digo... LOCUTOR 1: Ahhh...claro todo depende de la buena voluntad que uno le ponga LOCUTOR 2: La buena voluntad que le ponga y.... LOCUTOR 1: porque si uno trabaja pues... con mala voluntad, con mala...todo te salía mal LOCUTOR 2: Y yo si le dije esos día que asumí el cargo en la Asamblea le digo, ese día le dije yo, yo voy a trabajar para el bien de la Asociación, no para el bien mío, yo no voy a entrar para...para servirme yo, sino para servir a los demás y cuando ya esté a mi alcance tú algún problema algo que puedas solucionar lo llevaríamos a solucionarlo... y no quiero que anden diciendo luego que el Carlos va a entrar nomás a cobrar sus dietas, porque yo voy a trabajar en la asociación</p>
<p><i>Locutor 1 cuenta la experiencia de un ex directivo, que bajó su producción exageradamente...</i></p>	<p>LOCUTOR 1: Claro LOCUTOR 2: Y así como te digo humildemente, tengo la suerte de mañana cumplir 62 años, pero no saben aquí nadie, ni quiero que sepan ingeniero, mañana cumplo 62 años... LOCUTOR 1: 62 años</p>
<p><i>(Voz de asombro)</i></p>	<p>LOCUTOR 2: soy nacido un 20 de junio del 46 y todavía dice mi mamá a las 9 de la mañana (risas) LOCUTOR 1: Doble regalo va a tener.... LOCUTOR 2: No, no, no LOCUTOR 1: cumpleaños y día del Padre LOCUTOR 2: No, no, no acá no sabe nadie y no quiero que sepan, a mí no me gusta esta vaina...así ingeniero...</p>
<p><i>Locutor 2 cuenta uno de los logros de la Empresa APOC... (Voz suave)</i></p>	<p>LOCUTOR 1: Mi papá tiene bueno 62 también LOCUTOR 2: ¿Tú papá?, también es del año 46 LOCUTOR 1: Claro, o sea usted también es sobreviviente de la viruela, ¿le dio a Usted? LOCUTOR 2: No LOCUTOR 1: A mi papá si le dio, mi papá es también de Sullana LOCUTOR 2: Si LOCUTOR 1: Y había un sitio donde los iban a votar para que se mueran a los churres LOCUTOR 2: Ahí pues el panteón, que ahorita ya no hay ni panteón, Ahhh...pero eso es de la bubónica LOCUTOR 1: No, Ahhh de la peste bubónica. No esto era de la viruela, fue en el 54 ó 52, algo por ahí...había un sitio, una casa fuera de la ciudad ahí los dejaban para que se mueran pues, porque no había cura LOCUTOR 2: Acá en Querecotillo hay varias que contaban que les dio, ta que dicen que era bien feo, les dio en su cara... LOCUTOR 1: A mi papá siempre le dicen borrado... (Risas)</p>
<p><i>Se produce un ruido... Suena teléfono al fondo...</i></p>	<p>A ver otra preguntita Don Manuel, dígame usted... LOCUTOR 2: Perdón mira ante todo yo me molesto cuando dicen don... LOCUTOR 1: Ahhh ya, tocayo entonces.... LOCUTOR 2: Si porque sabe que, Don es el único, el que esta allá, a él hay que decirle LOCUTOR 1: Ok, tocayo entonces... Este...cómo, cómo, qué piensas tú, o sea hoy día APOC recibe ingresos de Prima no, de comercio justo; recibe ingresos de proyectos también.... LOCUTOR 2: de proyectos también... LOCUTOR 1: Recibe ingresos de aportes de socios y recibe ingresos por, por la fruta y empaque...yo te pregunto si tú, ¿si APOC sólo recibiera ingresos por fruta y empaque y por aporte de socios y no recibiera proyectos ni prima, qué crees que pasaría?, ¿sería sostenible APOC? LOCUTOR 2: No es sostenible LOCUTOR 1: no LOCUTOR 2: no es sostenible LOCUTOR 1: ¿Por qué? LOCUTOR 2: Por ejemplo, ahí el precio justo, es el que, el que nosotros disponemos para pagar planillas, para pagar personal...creo así es LOCUTOR 1: ¿Estás seguro? LOCUTOR 2: y el otro...el otro creo que es...mmmm....no, no, no LOCUTOR 1: yo creo que las planillas la pagan con el proceso... LOCUTOR 2: si con el proceso...si...si no que con esto de...del premio de la flora intensiva</p>
<p><i>(Voz de entusiasmo)</i></p>	<p></p>

<p><i>Voz fuerte</i></p>	<p>para hacer obras pues, para hacer las empacadoras, sino como haríamos con las empacadoras, a eso me refiero, usted se refiere, no es cierto...</p> <p>LOCUTOR 1: No, me refiero a que si...si no hubiera eso, yo te digo, o sea ¿APOC seguiría existiendo?</p> <p>LOCUTOR 2: Sí, seguiría existiendo, pero no, seguiría existiendo, seguiría existiendo, pero ya...ya...ya un poquito restringido ya...</p> <p>LOCUTOR 1: O sea no habría para hacer obras</p> <p>LOCUTOR 2: No habría pues, ya no alcanzaría...</p> <p>LOCUTOR 1: pero si podría mantenerse con su negocio....</p> <p>LOCUTOR 2: claro, podría mantenerse con su negocio...sí</p> <p>LOCUTOR 1: Desde el punto de vista de una empresa, vamos a suponer, vamos a pensar digamos en APOC como una empresa ¿Cuáles considera usted que son los puntos críticos de la organización, qué es lo que hay que mejorar, qué aspectos hay que ser mejorados, pensando en APOC como empresa?</p> <p>LOCUTOR 2: Ah ya... para que sobresalga más la empresa no...</p> <p>LOCUTOR 1: claro, claro</p> <p>LOCUTOR 2: Una es... como... socio, a veces ya no hablo como dirigente sino hablo como productor, estos, estos son tiempos y cargos pasajeros no, hay que ver a futuro para una... que tiene que haber una buena organización, tiene que se integre la buena organización (pausa)...una buena organización...</p> <p>LOCUTOR 1: ¿Qué significa eso?</p> <p>LOCUTOR 2: ¿Qué? ¿Una buena organización?, que los directivos sean pues mmmm (pausa)...como te digo... a veces mire, disculpe el caso, eh, yo te hago un ejemplo, por ejemplo, de aquí se vienen las elecciones, vienen otros directivos con diferentes....</p> <p>LOCUTOR 1: pensamientos</p> <p>LOCUTOR 2: pensamientos, pero para que se encuentre...a veces hay personas que no saben nada de lo que es ser un directivo, no es cierto...yo sugeriría, yo conversaría, que esos directivos ser capacitados dos meses de capacitación, para que ellos...porque hay unos que no saben, van a llegar y el presidente derrepente es un caso y se los come a toditos y los demás nomás...</p> <p>LOCUTOR 1: miran...</p> <p>LOCUTOR 2: Ahhh...miran y que.... ya no hay organización, se viene a pique...por eso para que haya una buena organización debe haber una buena orientación cierto, o una capacitación, porque lo primordial son los directivos...</p>
<p><i>Voz de sorpresa</i></p>	<p>LOCUTOR 1: claro...Un directivo que no sabe, o que...</p> <p>LOCUTOR 2: porque mira perdón...si van a elegir un asesor, el presidente con el asesor se los comen a los demás al toque...no sé si me dejaré entender...</p> <p>LOCUTOR 1: claro, o sea;...depende, o sea, digamos que la organización dependería mucho de la buena voluntad del directivo...</p> <p>LOCUTOR 2: del directivo si...</p> <p>LOCUTOR 1: Si el directivo es tramposo se levanta todo.</p> <p>LOCUTOR 2: ese es el problema, , porque anteriormente, antes que trabajara en la comunidad, en aquel tiempo cuando no estaba Juan Velasco Alvarado o había otro o cuando estaba Juan Velasco Alvarado, el presidente hacia con el asesor y todos los demás directivos decían si, si, y pasábamos siete semanas sin pan, nada y la plata, que venía Luna Vargas, que venía el otro y el otro, que venía frijolito, Ledesma y el otro, hasta que entro la intervención pues, una intervención y esa intervención dejó a la comunidad de Querecotillo implementada con camiones, todo, pero después vuelta entró la democracia, vuelta volvieron ellos y se perdió todo. Ahhh, entonces, por eso es que depende de la buena voluntad del directivo de trabajar en bien de la Asociación, ah porque si entra uno de esos mafiosos...madrecita linda...</p>
<p><i>Locutor 1 y 2 conversan sobre una de las enfermedades más terribles que atacó a la población por los años 50...</i></p>	<p>LOCUTOR 1: se levanta todo</p> <p>LOCUTOR 2: porque si los directivos no hacen nada que será los del campo sino tenemos información, nada, cuando menos acordamos eh, es lo que paso pues eh, es lo que pasó con BIACOSTA, porque si ha BIACOSTA se le frenaba a tiempo no hubiera habido esa deuda, ¿es verdad o no es verdad?</p> <p>LOCUTOR 1: No, es que la verdad, es que BIACOSTA siempre trabajaba con deuda, con deuda atrasada, o sea tú lo cortabas hoy día, igual te iba a quedar debiendo dos, tres meses...</p> <p>LOCUTOR 2: mmmm...</p> <p>LOCUTOR 1: O sea, siempre trabajaba así con...</p> <p>LOCUTOR 2: y ahí, ahí es el peligro, mira que tenemos ahorita ese peligro con DOLE; que DOLE está que nos debe, unos dicen no pero hay otra empresa, pero y...que nos garantiza la otra empresa. A usted yo le pregunto, ahora yo paso como entrevistador a usted ¿Qué le parecería a usted? ¿Buscarnos a una empresa que no sabemos nada las condiciones o otra que tiene un...un...un capital asegurado?</p>
<p><i>Continúa entrevista...</i></p>	<p>LOCUTOR 1: Depende no, o sea depende, todo depende de las condiciones</p>

	<p>LOCUTOR 2: Mira ahorita yo te digo, mira señor Aguirre, Aguirre yo le digo señor Aguirre... LOCUTOR 1: Manuel, Manuel... LOCUTOR 2: Cuando yo fui directivo de la comunidad caímos en el juego... ¿Cómo caímos en el juego? Al mejor postor...al mejor postor. Se presentó un doctor, que le llamaban doctor (pausa)... Campos, con carta fianza, con carta fianza pagando un precio elevado del plátano en ese tiempo...entonces vimos la carta pues, tranquilos la carta fianza firmamos todo, a tal precio el plátano de los productores, y bueno pues ... se firmó y se llevó el primer carro...camión, el segundo camión, el tercer camión, ya le dijimos pues y no pagaba se respaldaba la carta fianza, pero no pagaba pues y se puso el interventor y ya cuando le dijimos, y no tenía fondos la carta fianza...ahhhh y se quedó con los dos camiones ahh... por eso yo te digo que... LOCUTOR 1: por eso hay que ver las condiciones LOCUTOR 2: por eso... LOCUTOR 1: porque, porque también puede ser (pausa); que... dices ya haber mejor hay que quedamos con el conocido pero el conocido te puede decir bueno ya como a este lo tengo en el bolsillo voy a empezar a ajustarlo... LOCUTOR 2: ¡hay que ver las condiciones pues!... LOCUTOR 1: Claro hay que ver las condiciones... LOCUTOR 2: Mira, cuando ya nosotros antes de DOLE a la otra empresa, se presentó una, una que esta, una empresa que esta por Salvador, y desapareció, que hubiera sido si hubiéramos firmado con esa empresa...nadie hubiera seguido... hay que ver las condiciones y no dejarnos amañar... LOCUTOR 1: Y otra es que DOLE, o sea con DOLE, definitivamente nunca van a exportar ustedes... LOCUTOR 2: Ya no pues, nunca, nunca, ahí si nos matan, nos matan... LOCUTOR 1: No, porque a DOLE no le conviene que ustedes exporten, porque sino ya desaparece LOCUTOR 2: Ahhh...está bien...está bien... LOCUTOR 1: Pero... yo siempre digo eso hay que analizar las condiciones, ¿qué condiciones nos ofrecen y qué condiciones lo otro no...? LOCUTOR 2: el martes nos vamos a sentar a conversar con ellos, el martes o el lunes creo LOCUTOR 1: Y siempre digo a una negociación hay que ir también con un...con un as bajo la manga... LOCUTOR 2: claro, si... LOCUTOR 1: porque si vas a ir con el pantalón roto... LOCUTOR 2: no, no, no, tú tienes que ir...nosotros, nosotros estamos negociando ya no con un área así que si que estoy hablando; una parte y decirle la cantidad sino una parte LOCUTOR 1: Si porque DOLE....en realidad son...</p>
<p><i>Se produce Efecto Silencio 06''</i></p>	
<p><i>Se produce Efecto Silencio 06'' Locutor 2 pasa a preguntar a locutor 1 (Voz de asombro)</i></p>	
<p><i>No culmina la entrevista</i></p>	

ANEXO 8: ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE ASOCIACIÓN BOS

INDICACIONES TÉCNICAS	AUDIO
<p><i>Lugar de Entrevista: Salón Comunal de BOS</i></p> <p><i>July entrevista a directivos de la empresa BOS. La entrevista durará 49' 40''</i></p> <p><i>Desarrollo de entrevista</i></p> <p><i>Una persona tose</i></p> <p><i>Se produce silencio...y unas risas tímidas... 12''</i></p> <p><i>Continúan tosiendo 4''</i></p>	<p>LOCUTORA 1: Para empezar me gustaría que me digan sus nombres y sus cargos que tienen para orientarlos un poco no.</p> <p>LOCUTORA 2: Yo soy Isabel Ruiz de Navarro, soy secretaria interna de la junta directiva...ehhh bueno ya tenemos año 7 meses acá como directivos, ya estamos, ya casi...casi terminando nuestra...nuestra...como se dice</p> <p>LOCUTORA 1: período...</p> <p>LOCUTORA 2: período.</p> <p>LOCUTORA 1: muy bien gracias</p> <p>LOCUTOR 3: Soy xxxx, tesorero de</p> <p>LOCUTORA 1: muy bien gracias</p> <p>LOCUTOR 4: Mi nombre es Nicolás Gonzales Zapata, soy el presidente de la asociación..</p> <p>LOCUTORA 1: muy bien, como les comentaba un poco como van hacer las preguntas, me gustaría que ustedes me digan ¿cómo ven ustedes a los socios, que opinión tienen ustedes respecto a la visión empresarial que ellos tienen, ustedes creen que ellos tienen una visión, no tienen una visión?</p> <p>LOCUTORA 2: Sobre la visión empresarial, o sea como le digo, ellos salieron...hemos salido desde abajo no, entregábamos al camión, teníamos poco ingreso, no nos alcanzaba ni para el abono, y con esta venta de la exportación del banano, estamos un poquito más arriba no, no tan arriba, medianos; y cada uno tiene una visión empresarial, quiere tener más para ser más, para tener más banano, más ingresos en la familia, también para la asociación más ingresos también...esa es nuestra visión como se dice.</p> <p>LOCUTORA 1: Ya esa es lo que usted considera que tienen los socios, cómo que la proyección que tienen los socios es básicamente: ¿tener más...más producción de banano para tener mayores ingresos...?</p> <p>¿Usted cree que los...los socios ven que tener más banano implica también mayor inversión, implica mayor cuidado, ¿si lo tiene en cuenta eso los socios o no?</p> <p>LOCUTORA 2: Bueno un 50% sería de que...se preocupa por su banano, tener más, por ponerle más abono, más trabajo...</p> <p>LOCUTORA 1: ah ya entonces un 50% todavía no hay esa conciencia de...de mayor producción, mayor también inversión ...</p> <p>...Que me diría el resto, qué ¿Cuál es la impresión que tienen ustedes de la visión de los socios?</p> <p>LOCUTOR 3: Nosotros si tenemos una visión, es una cadena, anteriormente este es un cambio prácticamente para ellos; para nosotros también, somos.... Acá tantos beneficios que hay; también están comprometidos sus hijos, familiares, tanto en la parte técnica, como familia, o sea hay un movimiento más económico...</p> <p>LOCUTORA 1: mmmm...ya, entonces esa cadena tanto a nivel de familia no, como de desarrollo, eso permite que la impresión que usted tenga de la visión de ellos ¿Cuál sea? ¿De crecimiento?</p> <p>LOCUTOR 3: claro de crecimiento, o sea....pensando en el crecimiento, en un futuro tanto de ellos, como de sus hijos...</p> <p>LOCUTORA 1: si tiene una proyección entonces</p> <p>LOCUTOR 3: Claro</p> <p>LOCUTORA 1: ¿y en función de que esta esa proyección o cuál es esa proyección que ellos se plantean?</p> <p>LOCUTOR 3: O sea, aquí ya mas, cómo comenzamos y cómo estamos; en una empresa más desarrollada, es exportar.</p> <p>LOCUTORA 1: Ah ya esa es la impresión que tienen los socios: la exportación directa...</p> <p>LOCUTOR 4: Claro</p> <p>LOCUTORA 1: y el exportar directamente que les demanda (pausa), ¿qué tendrían que hacer ustedes para lograr la exportación, porque esa la...lo...lo entiendo como que es el objetivo más alto que ustedes tienen planteado, la exportación directa? no; pero ¿qué tendrían que hacer ustedes para llegar a ella?</p> <p>LOCUTOR 3: Como agricultores siempre permanecer, o sea mantener la calidad en los países destinatarios que se requiere, para seguir en el mercado, porque si no hay calidad...</p> <p>LOCUTORA 1: Ya, y definitivamente que el...el exportar directamente y el poder mantenerse sobre todo en el mercado, no porque derrepente puede salir el plátano a tal sitio, pero otra cosa es mantenernos en ese...en ese espacio, ¿ustedes creen que los socios están haciendo, se sienten comprometidos como para mantener la calidad del banano, para que se</p>

	<p>mantengan en el mercado también? LOCUTOR 3: claro, o sea siempre... uno para empezar a exportar siempre la calidad, es la presentación, la calidad es la carta que uno tiene... se está apostando por eso LOCUTORA 1: se está apostando por eso... LOCUTOR 3: claro LOCUTORA 1: y los socios si... ¿usted dice que ponen el hombro? LOCUTOR 3: claro LOCUTORA 1: si en su...su quehacer diario, en la labor que realizan si apuntan a eso LOCUTOR 4: claro, o sea no va una cosa rápida, un poco lento pero se va avanzando... LOCUTORA 1: si, son procesos LOCUTOR 4: son procesos... LOCUTORA 1: ¿usted que me diría? LOCUTOR 4: Esto ha sido todo un proceso; y que ha sido difícil, ha sido un cambio brusco para algunos, tener productores ya mayores de 70 años, cambiar ese pensamiento de...de producir una fruta de calidad, y sigue siendo difícil, el tener que entrar a ellos y hacerles entender que necesitamos tener un estándar de calidad, es un trabajo muy duro. Hoy en día lo estamos logrando de hecho ya estamos exportando no, para nosotros ese es nuestro mayor anhelo, nuestro objetivo es ese llegar al certificado, para mantenernos ahí es difícil la competencia cada vez es mayor, y lógicamente quienes van a lograra estar en esos espacio son los que se fortalezcan más.</p>
<p><i>Ruido de carros</i></p>	<p>Mantener la calidad es fundamental; en ese sentido la asociación pues está invirtiendo, no solamente en sus técnicos, preparándolos, dándoles las capacidades, preparación de un curso, lo que necesiten ellos para mejorar sus capacidades, si no hay un productor lógicamente a ellos están dirigidos. Lograr que el productor registre en un cuaderno su quehacer diario, es una tarea más que se le está dando; y muchos no, aún no...no lo logran; para que ellos mismos puedan ver cuál es su inversión y saber realmente si es este un negocio que les va a dar una rentabilidad a su favor. Muchas veces hemos estado acostumbrados así pues producir así de una manera empírica y no de una manera técnica, como hoy en día, nuestra asociación lo está llevando. También por ahí tenemos algunas debilidades no, el socio al ver que la asociación hace inversiones y tienen un poco ya de más capacidad, ya no quieren ellos hacer lo que anteriormente hacían, que le digo, si para comenzar hacíamos un cobertizo, en un primer momento el productor compraba sus materiales y lo hacía, a medida que la asociación ha tenido más capacidad le daba los materiales, una parte de material, luego ellos ya no quisieron poner esa parte, querían que la asociación les de todo; luego vino alguien dice yo apporto tanto y quiero que me apoyes para poner un peón que me ayude, la asociación se lo dio, y después ya no quieren ellos hacer nada ya quieren que la asociación les haga, les pague todo, si hay algo de limpiar que la asociación lo haga porque la asociación tienen plata; en ese sentido un poco que se está distorsionando la responsabilidad que el socio debería tener... LOCUTORA 1: la responsabilidad del socio respecto a su asociación y eso también, y eso ustedes no sé; ¿cómo lo ven a eso, cómo el débil compromiso que tienen hacia la asociación o es que ellos esperan que de la asociación venga todo? LOCUTOR 4: no son todos, pero... LOCUTORA 1: ¿es un alto porcentaje...? LOCUTOR 4: Esto....esto se va degenerando, entonces si ya ves que uno lo hizo, los demás ya igual, si al otro le hiciste porque a mí no, entonces creo que esa es la parte negativa del productor, pero que tiene un compromiso en cuanto a la calidad, en cuanto a lo que... al compromiso de proveerlo de su fruta; entonces en ese sentido sí, si estamos bien. LOCUTORA 1: ustedes no tienen este...que algunos productores venden a...a otros lados sus...sus productos... ¿no sucede eso acá? LOCUTOR 4: a los camiones LOCUTORA 1:...a los camiones LOCUTOR 4: pues de... la totalidad de nuestros productores, se puede dar en el 1%, la mayoría nos entrega sus productos, eh...no nos acostumbramos todavía a que el corte sea cada 8, porque ellos tiene la errónea idea de que, la fruta no tiene su peso adecuado, de que va a salir menos, pero bueno en ese sentido están trabajando, si exportamos cada 8 pues se acelera el proceso de crecimiento del impuesto, hay un...hay un retorno más rápido, son cosas técnicas que se...se están manejando...</p>
<p><i>Ruido de carros</i></p>	<p>LOCUTORA 1: ¿están aprendiendo los productores también? LOCUTOR 4: todo proceso como le digo es lento, pero lo estamos, estamos mejorando. LOCUTORA 1: Se mencionó la cuestión de los cuadernos de registro, ¿Cómo...cómo creen ustedes que los productores perciben el uso del cuaderno, cómo lo perciben los productores, según la impresión de ustedes? LOCUTOR 4: Bueno para algunos es algo innecesario, ¿para qué quiero?, pero eso a nosotros nos permite como asociación; ver en qué mes estamos mejorando, está</p>

<p><i>Ruido de carros</i></p> <p><i>Pausa</i></p> <p><i>Persona tosiendo 2''</i></p>	<p>produciendo mas el productor, en cambio acá los técnicos traen reportes, pero esa información le sirve sobre todo al mismo productor, le va a permitir saber si es que su negocio, porque al final es un negocio, está siendo rentable o no, pero es una cuestión de cultura y sobre eso hay que trabajar bastante, porque todavía no se acostumbran, no nos acostumbramos, porque a todos nos dieron un cuadernito y la verdad que un primer momento lo hacíamos, pero como no hay esa presión constante de revisarle el cuaderno, pues no...la mayoría no lo llenan, no lo llenamos ...</p> <p>LOCUTORA 1: Ahh, es decir que le productor necesitaría de que otras personas estén muy pendientes de los cuadernos que pueda mantener al día.</p> <p>LOCUTOR 4: en ese sentido si, todavía falta trabajo.</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Ustedes que creen?</p> <p>LOCUTOR 3: o sea hay muchas cosas como dijo Nicolás, si bien es cierto tenemos personas que en la Asociación hoy día están trabajando, como usted mencionaba antes, hay personas....</p> <p>LOCUTORA 1: y eso, lo que usted indica el hecho de que algunas personas su nivel de educación, de colegio sea bajo ¿usted considera que eso limita el que ellos utilicen el cuaderno de registro, ese es uno de los problemas del no uso?</p> <p>LOCUTOR 3: es una forma, como digo a veces...., son procesos.</p> <p>LOCUTOR 4: el hecho de que no sepa escribir no puede ser la limitante, porque siempre va haber alguien que, bueno en ese sentido nosotros estamos ahí trabajando no, nos preocupamos por ellos no, en la asociación para que productores y trabajadores tengan los mínimos conocimientos. No es una limitante, es una cuestión de cultura no, no lo ha hecho nunca.</p> <p>LOCUTORA 1: porque no lo ha hecho y porque ustedes dicen que lo consideran innecesario, entonces como que no es...</p> <p>LOCUTOR 4: si pues dicen: para que me a servir, pero hacerle entender de que uno debe saber realmente que es lo que hace, cuando lo hace, entonces uno se acostumbra y ya sabes que cada qué tiempo, tú tienes, que labor debes hacer. Si tú ya tiene un registro sabes cuánto te costó, cuanto subió el abono, cuantos jornales pagaste, haces tú descarte para saber cuánto recibiste al final del año vas a saber cuánto invertiste y cuanto recibiste; si has mejorado o no.</p> <p>LOCUTORA 1: y algunos lo consideran como un cuaderno memoria no?</p> <p>LOCUTOR 4: exacto</p> <p>LOCUTORA 1: Ahí apunto todo y no me olvido de nada me han dicho algunos no...</p> <p>LOCUTOR 3: Claro</p> <p>LOCUTORA 1: no me olvido de nada...</p> <p>LOCUTORA 2: Ahora también hay otro problema que a veces no registran, porque la esposa les revisa y quieren saber cuánto sacaron, recién cuando están cobrando rompen voucher para que no sepa cuanto sacó.</p> <p>LOCUTORA 1: Ahhhh....</p> <p>LOCUTORA 2: También es otro problema...</p> <p>LOCUTORA 1: es otro factor que influye también</p> <p>LOCUTORA 1: Ahh, pero eso también este... influye justamente en el uso...</p> <p>LOCUTORA 2: También....</p> <p>LOCUTORA 1: Como las cuestiones culturales, las perfecciones, las costumbres no, motivan a que no se usen este cuaderno. Mmmm ¡Qué interesante! ...es que claro si allí se registra todo, saben cuánto ganan, cuanto gastaron, cuanto recibieron</p> <p>LOCUTORA 2: inclusive otros van juntando los voucher, cuánto van sacando, pero ellos no; ellos no lo rompen.Hay que cargarlo en el bolsillo el cuaderno para que la mujer no se entere</p> <p>LOCUTORA 1: Como es no.... Y ¿Cómo calificarían ustedes el nivel de conocimiento de cuestiones empresariales, por ejemplo, ustedes tienen reuniones de socios y allí ustedes les entregan el balance anual por ejemplo; también les entregan allí el presupuesto, no entonces este, ¿cómo perciben ustedes?; ¿ustedes creen que los socios conocen, tienen un buen nivel de conocimiento, tienen un bajo nivel de conocimiento, tienen un alto nivel de conocimiento o tienen un regular nivel de conocimiento respecto a la información que ustedes le proporcionan?</p> <p>LOCUTOR 4: Yo creo que dentro de la organización tenemos productores y socios con diferentes actitudes, diferentes niveles de educación no, hay quienes si conocen realmente de eso, saben lo que se les informa, pero hay un gran porcentaje creo que no leen no, hay un grupo que por el hecho mismo de estar en constantes reuniones están un poco más</p>
--	--

<p><i>Hay partes que no entiendo</i></p> <p><i>Interrupción. Suena celular de locutora 1</i></p> <p><i>Interrupción. Suena celular de persona que se encuentra en el local...Ruido de carros</i></p> <p><i>Continua ruido, se está encendiendo una moto...</i></p> <p><i>Risas 05''</i></p>	<p>enterados, y en las Asambleas tienen mayor participación, cuando se discute sobre el balance, el presupuesto, no es la gran mayoría la que participa.</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Los que participan son los delegados?</p> <p>LOCUTOR 4: Los delegados u otros socios que bueno tienen otro nivel de educación...</p> <p>LOCUTORA 1: nivel de educación... ¿estamos hablando de colegio?</p> <p>LOCUTOR 4: hablamos de ingenieros, personas que han tenido cargos de directivos en otras instituciones que saben de balance, de presupuesto, preguntan, porque esto, porque lo de acá, pero la gran mayoría pues lo que le interesa es cuánto ganó el productor....y no va mas allá</p> <p>LOCUTORA 1: entonces según usted ¿la gran mayoría tiene un nivel bajo, o regular...?</p> <p>LOCUTOR 4: regular...</p> <p>LOCUTORA 1: y poco interés</p> <p>LOCUTOR 4: poco interés</p> <p>LOCUTORA 1: y ¿Por qué cree que es ese poco interés? ¿El productor más está pendiente de cuanto le dan por su fruta que por estas cuestiones o por qué este poco interés?</p> <p>LOCUTOR 4: A veces que cuando se presenta un balance o hay cosas que él quiere saber y el total del dinero que invirtió, quieren que le digan que fue, le gustaría saber si habido robo o no habido robo, eso es lo que más le preocupa, no analizan, nos limitamos a veces, y no nos damos tiempo para ver detalladamente, porque llegar a una masa de seiscientas personas es difícil, no se puede llegar a todos...</p> <p>LOCUTORA 1: pero ¿la mayoría entonces tiene un nivel bajo; de regular abajo?</p> <p>LOCUTOR 4: regular</p> <p>LOCUTORA 1: de ahí los directivos y algunos ingenieros que tienen en el grupo, si comprenden mejor, es un porcentaje bajo, ¿estaremos hablando más o menos de cuantos?</p> <p>LOCUTOR 4: O sea, generalmente 35%</p> <p>LOCUTORA 1: ustedes que piensan ¿Cuál es el problema?</p> <p>LOCUTORA 2: bueno como dijo mi hijo no, más es un presupuesto, lo de contabilidad, a veces cuando explican y uno dice yo no entiendo nada de eso, que será no; y se dedica como dice a ver qué cantidad salió, si hay dinero o no hay dinero, por ejemplo utilidades si hay utilidades para repartir o no hay utilidades; 0.20 centavos de dólar que se da en caja. Eso más les interesa a ellos que lo otro.</p> <p>LOCUTORA 1: Entonces como que están más interesados en la cuestión de lo que es favorable para ellos...</p> <p>LOCUTORA 2: ahí está...</p> <p>LOCUTORA 1: no en cuestiones más administrativas de la...de la asociación, ¿en ese aspecto más ellos están no? Y ustedes creen que eso, que es...es... esa actitud de los socios, del estar más pendiente de su producto, de lo que ganan, de lo que les dan a ellos, que más de cuestiones administrativas ¿eso afecta la visión que ellos tienen como empresarios, la visión empresarial que tienen los socios? ¿Afecta o no afecta?</p> <p>LOCUTOR 4: definitivamente que afecta, porque no tienen (pausa) un conocimiento real de cuál es la situación en la asociación; porque a veces te piden, te piden y si tú les dices que no se puede, reaccionan, se molestan, si yo he puesto mi plata, por qué están gastándosela, tanta gente, ya pusieron otra persona ahí, como que no, no logran todavía entender la necesidad porque se contrató a determinado profesional, y no valoran el sueldo que se les debe pagar, ellos siempre miran a su alrededor, y siempre ven a lo más bajo, págales menos, porque allá les pagan así.</p> <p>Lo que se trata...siempre el productor quiere para sí mismo, para beneficio de su sector, quiero esto, no entiende en un presupuesto que ellos mismos aprobaron hay asignaciones que están ya...</p> <p>LOCUTORA 1: está distribuido hasta el último sol no....</p> <p>LOCUTORA 2: no dicen, pero por ahí debe haber saca, eso es lo que quieren, esto afecta no, te presiona...</p> <p>LOCUTORA 1: y ahí por ejemplo la asociación ¿los ha capacitado a los socios respecto a esto; para que comprendan un poco mejor esto y quizá no sea una dificultad?</p> <p>LOCUTORA 2: ese es otro gran problema; programamos en un momento este reuniones por sectores para dar a conocer la situación de la asociación, conversar con ellos, darles a conocer lo que se está haciendo, porque se está haciendo, pero la gente es así; los invitas a su sector en campo, reunimos a sus empacadores, vamos a dar capacitación de esto, un poco conversar con ellos, pero tú vas al empacador y no encuentras a nadie, llegan dos o tres, a veces están por ahí, estoy ocupado, no puede, por ahí como que no les gusta.</p> <p>LOCUTORA 1: pero sucede, es diferente cuando los llaman para enseñarles en cuestiones de... de la planta, ¿ahí si llegan?</p> <p>LOCUTOR 4: Bueno ahora se está, ya se está logrando un mayor compromiso; ya con el</p>
---	---

<p><i>Pausa</i> 07''</p> <p><i>Sonido de pajaritos cantando...</i></p>	<p>técnico van para hacer los talleres de capacitación, ya hay mayor participación...</p> <p>LOCUTORA 1: porque cuando yo conversaba con los...con los señores socios, por ejemplo, todos los que entrevisté, todos me decían que si asisten a capacitaciones, y todas las capacitaciones a los que ellos mencionaban estaban enfocadas a lo que es la planta, todo, todo y yo les pregunto ¿les capacitan sobre la cuestión de presupuesto y esto? Entonces ellos decían si pero no voy, si pero no entiendo eso pero no voy, o no, nos capacitan, no entonces por eso le preguntaba, cuando convocan para capacitarlos en cuestiones de cuidado de planta, de cómo mejorar y todo, ¿ahí si asisten asumo yo, por lo que ellos me dicen...?</p> <p>LOCUTOR 4: claro, eso va de acuerdo a la calidad</p> <p>LOCUTORA 1: y además también por ejemplo, veíamos...veía cuando conversaba con ellos de que este... ellos asisten a acciones que están más ligadas a su quehacer diario, por ejemplo el cuidado de la planta está más ligado a su labor como agricultor, por eso va, pero cuando les llama para cuestiones de presupuestos, de planes, eso ellos se lo asignan más a los directivos y a los delegados, entonces como yo no soy directivo, yo no soy delegado, entonces yo no voy, que vayan ellos, como que no lo sienten.</p> <p>LOCUTORA 2: Eso me pasa también con los delegados, a veces una capacitación no se le paga, en cambio cuando es de otro asunto se le paga ahí viene, que para que me han llamado, si es capacitación, porque no me han dicho, mas pierdo mí tiempo...</p> <p>LOCUTORA 1: Ahí reclaman... y eso indica también como ellos se van viendo, como se van involucrando en los... en el proceso de la asociación,</p> <p>LOCUTOR 3: no entiendo</p> <p>LOCUTORA 1: claro de hecho que si lo...lo...lo ven...</p> <p>LOCUTORA 2: lo ven</p> <p>LOCUTORA 1: si lo ven</p> <p>LOCUTOR 3: mas antes no teníamos producción de abono, y en forma conjunta, el abono se puede ir haciendo con menos costo, si tú lo compras allá el costo es más alto por el traslado... (no entiendo)</p> <p>LOCUTORA 1: si lo ven, yo creo que si los socios están satisfechos de estar asociados y si ven que el estar asociados, les es favorable para ellos, si lo ven, eso sí, si lo ven, ese...ese...ese plus de beneficios, de ganancias, si lo identifican y ¿Ustedes como asociación tienen alguna obligación financiera, tienen alguna préstamo, deudas adquiridas?</p> <p>LOCUTOR 4: No, deudas no tenemos, lo que tenemos es lo de la prima ha servido para hacer procesos, y ahora pues la asociación es sostenible; en determinado momento, si desaparece nuestra prima, la asociación, el proceso ha llegado a un punto de quiebre, no está para pagar a todos los trabajadores.</p> <p>La prima es una ayuda para hacer inversión, muy aparte del proceso, si la prima desaparece el día de mañana, el proceso puede seguir.</p> <p>LOCUTOR 3: es decir que ustedes ene este...en esto... ¿desde cuándo no se endeudan?</p> <p>LOCUTOR 3: no nunca hemos tenido deuda</p> <p>LOCUTORA 1: nunca han tenido deudas financiera, ¿por ninguna razón?</p> <p>LOCUTOR 3: la gente está al día</p> <p>LOCUTORA 1: con ello han cubierto, ah miren que bueno...</p>
<p><i>Sonido de pajaritos cantando...</i> 3''</p>	<p>LOCUTOR 3: como los beneficios que siempre sean dado acá, y la seriedad que se tiene para trabajar, incluso se puede apreciar que algunos no querían venir acá, pero ya se dieron cuenta que de los beneficios que hay.</p> <p>LOCUTORA 1: bueno en ese sentido favorable no</p> <p>LOCUTOR 4: se ve la transparencia no, tienen una continuidad en su trabajo, tienen sus beneficios, ya en un año tiene sus vacaciones...les hemos dado utilidades...todo eso se ve, se traduce y bueno todo el mundo lo ve; si antes había duda de que iban a tener inestabilidad aquí, ahora ya quedo demostrado de que si se cumple, ya estamos llegando a nuestro objetivo final que es la exportación, un proceso bien tecnificado, que gracias a Dios se está dando, con un trabajo muy minucioso, y con estrategias que nos han llevado por buen camino.</p>
<p><i>Pausa</i> 7''</p> <p><i>Sonido de pajaritos cantando...</i> 4''</p>	<p>LOCUTORA 1: y lo que usted comentaba no es...que los y trabajadores confían en la asociación, y en entablar ese nivel de confianza pues es bastante, no es un paso muy, muy grande en la consolidación de...de los logros de sus objetivos también no.</p> <p>LOCUTOR 4: y algo bueno que nosotros hemos implementado hoy en día, que los negocios se traducen, se ven, otras asociaciones como la nuestra lo están intentando, nosotros hemos generado planes de desarrollo, microcrédito para los productores, siempre prenosamos en ellos...</p> <p>LOCUTORA 1: eso si...y díganme del...del aporte de los socios hay... ¿hay un saldo pendiente del año pasado de socios que no han cancelado sus membrecías no, ustedes</p>

<p><i>Sonido de pajaritos cantando...</i> 4''</p>	<p>creen que eso afecte el sentido de pertenencia de los socios con la asociación? LOCUTOR 4: No, más que todo el hecho mismo de ser algo representativo, muchas veces nos olvidamos de pagar, y cinco soles al final pago en cuotas, pero eso lo solucionamos descontando ya directamente de sus productos...</p>
<p><i>Sonido de pajaritos cantando...</i> 3''</p>	<p>LOCUTORA 1: Entonces ¿necesitan que se les descuenta? LOCUTOR 4: Ya ahora, no tenemos porque hacerlo, ya lo planteamos en la Asamblea, a veces nos olvidamos de la cuota y teníamos que estarlos llamándolos... LOCUTORA 1: Entonces pasa por una cuestión de olvido LOCUTOR 4: Claro, porque no es representativo, LOCUTORA 1: entonces, eso el hecho de que algunos socios no aporten, eso no implica que ellos no se sientan parte de la asociación...</p>
<p><i>Sonido de pajaritos cantando...</i> 3''</p>	<p>LOCUTORA 4: no, no, no...para nada LOCUTORA 1: No. Y si... si la organización, lo que usted comentaba de que, si la asociación no recibiera la prima si...si...podrían solventar los gastos que le demandan. Si sólo recibieran ingresos de la venta de banano, sin ningún premio y sin ningún otro ingreso serían sostenibles ¿BOS sería sostenible? LOCUTORA4: Sí, como le decía (pausa), el proceso se mantienen sólo paga todos sus costos, a los trabajadores, para otras cosas, la prima nos sirve si para la inversión social. LOCUTORA 1: ah ya más a nivel de proyección de la comunidad. LOCUTORA 4: Claro, infraestructura no, no lo utilizamos ya para...para sostener proceso, en un primer momento si, si no hubiésemos tenido la prima, si derrepente si hubiésemos tenido que buscar un crédito, un financiamiento, tal vez una inversión fuerte.</p>
<p><i>Sonido de pajaritos cantando...</i> 3''</p>	<p>LOCUTORA 1: ¿La prima es lo de comercio justo? LOCUTOR 4: Si, entonces si en este momento perdemos la prima no nos perderíamos... LOCUTORA 1: a mira que interesante LOCUTOR 3: lo que pasa es que esta comunidad DOLE nunca nos ha dado, estamos trabajando para eso, para tratar de aminorar costos, estamos haciendo empacadoras, para mayor beneficios y se va sosteniendo. LOCUTORA 1: Claro aminorar costos. Miren eso indica como ustedes están como asociación, el nivel que han alcanzado no, porque no dependen de préstamos, se sostienen solos no, entonces ¿Qué les quedaría pendiente de trabajar a ustedes como asociación, porque viendo a nivel financiero están ok, no como que no hay nada solamente en ir avanzando con los mismos procesos, pero que les faltaría, como que, ustedes creen que tendrían un nivel todo en una sola línea, o tienen algunas picadas, algunos...como algunos baches? Lo suelen tener como asociación</p>
<p><i>Pausa</i> 3''</p>	<p>LOCUTOR 4: baches, baches no, aquí trabajamos como se dice para ser más sostenibles, estamos trabajando para ser más rentables, estando todos acá todos nos saldría menos costo, tanto que pagamos haya, estar así, de un sitio a otro separados aumentan los costos...teniendo nuestro local, menos serian nuestros costos... LOCUTORA 1: entonces ¿cómo que eso tendrían que ir avanzando, en algo más? ¿Señora? ¿Qué le falta a la asociación, en que rubro le falta todavía avanzar a la asociación? LOCUTORA 2: En nuestro local avanzar poco a poco, y también como hay un taller de madres, también que haya maquinaria, también ir avanzando como registrarla, tener todo en orden para poder avanzar a ser este papillas, helados, artesanía, en corte confección, ir avanzando más, porque tenemos un, debemos tener un nivel alto para este... exportar, para tener en alto nuestra asociación. LOCUTORA 1: que es la parte social no LOCUTOR 4: aquí lo que nos faltaría a nosotros, es la infraestructura en el proceso, el hecho mismo de tener nuestras áreas dispersas, pequeñas; nos parece que nos dificulta. Estar movilizandoo personal de un lado a otro, eleva los costos, por ahí pasa la inversión, y algo que nosotros en estos momento tenemos nuestra debilidad, en cuanto al manejo, no tenemos todavía la oportunidad de tener una información más al día en gastos, no logramos aún registrar las boletas, lo ideal es tenerlo antes para saber qué es lo que estamos cobrando. Implementar el interior con equipos, aun nos falta....</p>
<p><i>Ruido de camiones</i></p>	<p>LOCUTORA 1: y ahora con...con...teniendo en cuenta que los socios tienen conocimiento de esto, ¿se están preocupando para ir formando a sus hijos? LOCUTOR 4: Claro, de hecho hemos buscado siempre relacionarlo con la educación, porque es allí donde estudian nuestros hijos, los que ya están por salir, pagamos 20 becas particulares para que los muchachos puedan ir a la universidad, usted sabe que la educación aquí es deficiente, siempre pues una universidad necesita otro nivel, nos preocupamos por ello y buscamos a los muchachos para que vengan a prepararse, pero no se tuvo el éxito que se esperaba, a veces los padres no quieren que sus hijos participen. (hay partes que no entiendo) LOCUTORA 1: Los hijos no quieren ir a la universidad, ¿los chicos no quieren, no están interesados? LOCUTOR 4: No hay todavía ese espíritu de conciencia de que hay que aprovechar, de que hay bastantes jóvenes si, en esa primera experiencia casi la mayoría no quiso. Otro proyecto</p>
<p><i>Efecto ruido: suena la puerta</i> 2''</p>	<p></p>

<p><i>Ruido 02''</i></p> <p><i>Voz de sorpresa</i></p> <p><i>Finaliza primera parte del focus 30'20''</i></p> <p><i>Lado B dura 19'20''</i></p> <p><i>Locutora 1 se despide de directivos que participaron del Focus...</i></p>	<p>financió tres becas para técnicos, hubo una descoordinación ahí, y solo uno creo sigue, la mayoría no quiso saber nada, otros no quieren ni ir a la universidad. Este es un proceso que se dio, y hay personas y los mismos chicos han visto, que la asociación brindó ese apoyo, han venido inclusive con la directora del colegio a conversar y no tenía la relación directa de los muchachos, con nosotros porque nosotros siempre les damos eses apoyo a personas que son o no hijos de los productores, familiares, y no tenían ese vínculo, pero ellos si querían pero se les tomaba en cuenta porque ellos necesitaban y si querían de esa oportunidad, pero ya se está despertando el interés por parte de ellos los muchachos; y los padres hoy en día ven que hay una fuente de trabajo aquí, también ya quieren aprovecharlo</p> <p>LOCUTORA 1: aprovecharlo no, si lo tienen acá</p> <p>LOCUTORA 4: Antes de terminar ya los muchachos se van a buscar trabajo a Paita a las empresas que venden pescado, ellos mismos consiguen trabajo, y hay bastantes jóvenes que ya termina han hecho sus prácticas aquí, se les da un lugar, pero ya se está viendo de que aquí hay futuro para ellos...</p> <p>LOCUTORA 1: y al paso que van, que van logrando cosas, que la proyección es favorable...</p> <p>LOCUTOR 4: Lo importante es consolidarnos en el mercado, creo que estamos logrando desarrollar las capacidades, y si podemos lograrlo.</p> <p>LOCUTORA 1: y díganme, el...el...el POA de este año, el presupuesto que ustedes han trabajado este año, está en función a su Plan Estratégico, no su Plan Estratégico lo tienen del año 2008 al año 2012 si no me equivoco</p> <p>LOCUTORA 2: Así es</p> <p>LOCUTORA 1: y el presupuesto lo han elaborado en función de...de este Plan. Cuando yo miraba esta documentación, los ejes no son similares ¿han hecho una variación?, los ejes de este año de su presupuesto de este año 2009, no son los mismos de su Plan Estratégico, son similares ¿ha habido algún cambio?</p> <p>LOCUTOR 3: Bueno el Plan Estratégico se hizo en apoyo con xxxxxxx, en ese momento no teníamos xxxxxxx, cuando ya contratamos xxx se tuvo otra visión, pero no se aleja tanto...y en función de ellos está nuestro trabajo...</p> <p>LOCUTORA 1: Y entonces, son referenciales los ejes del Plan</p> <p>LOCUTOR 4: Claro, finalmente se está cumpliendo, el objetivo final se está cumpliendo.</p> <p>LOCUTORA 1: La visión y la misión. Qué bien, si porque justo yo dije derrepente han ido evaluando el Plan y como que no está muy acorde, por eso no están supliendo el cambio, que tal variaciones decía yo.</p> <p>LOCUTOR 4: Usted sabe que aquí siempre tenemos que adecuarnos a la velocidad del desarrollo, y las necesidades que tenemos. Tenemos que ir de acuerdo al desarrollo...</p> <p>LOCUTORA 1: Es más eso indica de que ustedes constantemente están evaluando su Plan no, que ustedes están identificando que van avanzando y por eso van surgiendo nuevas cosas, no que lo van adecuando a las necesidades que se van presentando, no. Era eso un poco el querer conversar, conocer la impresión que tienen ustedes como directivos, como las cabezas de la asociación. Yo de verdad les agradezco muchísimo el apoyo porque me han aclarado más las cosas, una cosa es escuchar a los socios y otra cosa es igualar a los directivos, poder cruzar un poco la información, y si me han aclarado mucho, mucho las...las ideas y las experiencias de ustedes. Muchísimas gracias</p> <p>LOCUTOR 3: no que usted vea la realidad de la asociación</p> <p>LOCUTORA 2: todo lo que se ha dicho es verídico, no hay nada que hemos aumentado, todo es real.</p> <p>LOCUTORA 1: si porque eso lo confirmo un poco con lo que sale no, muchísimas gracias.</p>
---	---

ANEXO 9: ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE ASOCIACIÓN APPBOSA

INDICACIONES TÉCNICAS	AUDIO
<p><i>Lugar de Entrevista: Salón Comunal de APPBOSA</i></p> <p><i>Lucy entrevista a directivos de la empresa APPBOSA. La entrevista durará 36'15''...</i></p> <p><i>Desarrollo de entrevista</i></p> <p><i>Pausa: Locutor 2 tose</i></p> <p><i>Se produce un fuerte ruido 5''</i></p> <p><i>Pausa: Se produce silencio</i></p> <p><i>Se produce un fuerte ruido</i></p>	<p>LOCUTORA 1: ¿Dentro de la gestión que ustedes vienen realizando manejan algunas herramientas de gestión?</p> <p>LOCUTOR 2: herramientas de gestión con referente al...</p> <p>LOCUTORA 1: al manejo de la asociación... Plan Operativo, todo lo que sea de utilidad como instrumentos para la...</p> <p>LOCUTOR 2: Si, se manejan instrumentos</p> <p>LOCUTORA 1: ya</p> <p>LOCUTOR 2: presupuestos anuales</p> <p>LOCUTORA 1: aprobados por la asamblea</p> <p>LOCUTOR 2: tenemos un Plan estratégico...</p> <p>LOCUTORA 1: ya que más</p> <p>LOCUTOR 2: un Plan Operativo</p> <p>LOCUTORA 1: ya</p> <p>LOCUTOR 2: con referente a las proyecciones de venta</p> <p>LOCUTORA 1: ya que mas manejan ahí</p> <p>LOCUTOR 2: Bueno a parte de esto (pausa)</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Flujos de caja?</p> <p>LOCUTOR 2: flujos de caja, balances trimestrales...</p> <p>LOCUTORA 1: ya</p> <p>LOCUTOR 2: flujos de caja, análisis de costos trimestrales</p> <p>LOCUTORA 1: ¿memorias?</p> <p>LOCUTOR 2: memorias bimestrales, perdón, semestrales, semestrales</p> <p>LOCUTORA 1: ya ¿y esa información le es de utilidad para ustedes?</p> <p>LOCUTOR 2: sí, por supuesto, no es este...se puede decir en base al trabajo que vamos a desarrollar durante todo el año.</p> <p>LOCUTORA 1: Y ¿Cómo es que la utilizan? Por ejemplo yo tengo el plan estratégico, tengo el presupuesto ¿Cómo es que trabajan si tengo también las demás herramientas?</p> <p>LOCUTOR 2: Bueno, vamos a verlo por parte, lo que este el presupuesto; es...es una proyección de los ingresos que vamos a tener durante todo el año y de acuerdo a eso lo distribuimos en diferentes partidas; esto manejamos varios presupuestos: el presupuesto e ingreso de prima, el premio FLO, el presupuesto e ingreso por proceso y un presupuesto por algún ingreso de un proyecto que se haya ganado durante el tiempo, en este caso por ejemplo para el 2009, el proyecto PROSAMER; entonces de acuerdo al presupuesto y a nuestros ingresos vamos ejecutando las ciertas obras que están presupuestadas durante el año; durante los diferentes rubros no, tanto de lo que es parte gestión y parte operativa.</p> <p>LOCUTORA 1: y ¿Quién es el encargado de ver la coherencia entre todas estas herramientas de gestión?</p> <p>LOCUTOR 2: primero se elabora un...un presupuesto con...con gerencia, consejo directivo y delegados de cada una las organizaciones. Ya tenemos un...un presupuesto establecido en varios rubros no, como es parte operativa, parte social, parte de gestión, parte de ayuda a la comunidad, entonces de acuerdo a esas partidas se van proponiendo diversas obras o trabajos por la comunidad; entonces...ehhh... se aprueba de manera democrática y coherente, se utiliza el criterio técnico y el criterio se puede decir social para aprobar las diferentes partidas que se van a ejecutar durante el año.</p> <p>LOCUTORA 1: ok. Por ejemplo, en el focus group que tuvimos en la última reunión; mencionaban que el Plan ya estaba ejecutado, lo que se había proyectado para un año ya... ya no les era de utilidad porque ya lo habían hecho.</p> <p>LOCUTOR 2: Correcto, así es</p> <p>LOCUTORA 1: ¿Cómo manejan esa nueva situación?</p> <p>LOCUTOR 2: Cuando hay así, se realiza una reestructuración del presupuesto; por ejemplo para el 2009, se había hecho un presupuesto ingresos de prima de 390 mil dólares, los cuales al 30 de junio ya habían ingresado esa cantidad, por lo tanto teníamos ya la disponibilidad de ejecutar todas la obras proyectadas para todo el año en el primer semestre, por lo que se hizo una nueva asamblea, y como tenemos obras pendientes que eran de una cantidad fuerte, una inversión fuerte, ehhh... se llevaron a asamblea para que fueran aprobadas y se han incluido en el nuevo presupuesto, se han agregado a estas partidas para su ejecución durante el segundo semestre.</p> <p>LOCUTORA 1: toda esta planificación, trabajo que realizan lo hacen solamente desde la</p>

<p>5''</p>	<p>gerencia, incluyen también.... LOCUTOR 2: No, no, Consejo Directivo y la Asamblea LOCUTORA 1: ¿Este es aprobado por el Consejo Directivo? LOCUTOR 2: Lo trabajamos en el Consejo Directivo, mediante conferencia y se le expone a la Asamblea, y la Asamblea es el organismo máximo que da por aprobado este presupuesto. LOCUTORA 1: ¿eso quiere decir que cada uno conoce a cabalidad sus funciones? LOCUTOR 2: Así, LOCUTORA 1: Dentro de todo los asociados, por ejemplo de toda la directiva LOCUTOR 2: La directiva cada uno sabe que funciones realiza LOCUTORA 1: y ¿Cómo asociado? LOCUTOR 2: Como asociado también, saben cuáles son sus derechos y sus obligaciones para con la asociación. LOCUTORA 1: ¿Cuál es el mecanismo de brindar información hacia los socios de este tipo de herramientas que se viene manejando? LOCUTOR 2: El boletín informativo semestral y las diferentes asambleas que se hacen, se hacen casi una asamblea por mes. LOCUTORA 1: Ah, ok, para comentarles, hemos hecho algunas entrevistas a productores y socios y hemos preguntado sobre este tema, la pregunta ahora es ¿Hay algún tipo de monitoreo para que los socios o los productores conozcan lo que se viene realizando o lo que está dentro del boletín? Porque las respuestas de ellos es, no conocer mucho, a pesar que se les brinda esa información, no conocen, no tienen esa sistematización, esa capacidad de análisis, para poder decidir o saber lo que dice el boletín LOCUTOR 2: la pregunta es que si ello leen, ellos no leen LOCUTOR 3: lo recibimos, lo guardamos y no le damos importancia LOCUTOR 4: cada socio maneja un...un...un plan de todo lo que está proyectado y todo lo que se va hacer LOCUTORA 1: ¿ese es el cuaderno? LOCUTOR 2: No, no ese es un cuaderno de trabajo, es muy aparte LOCUTORA 1: ya ok</p>
<p><i>Diálogo: Varios socios opinan</i> 15''</p>	<p>LOCUTOR 3: Es un informe que va detalladamente a quien pertenece esa obra, cuanto le toca, a cada socio se le entregó un informe, aquí está tu informe; para que cada uno sepa lo que se ha hecho y en el momento de que no lo haya hecho pueda reclamar. LOCUTORA 1: ¿eso es una dificultad para ustedes de que no todos manejen bien la información? LOCUTOR 2: Por supuesto, porque cuando vienen personas como usted, se topan con esa persona por casualidad, tal vez no sepa y... LOCUTORA 1: Lo comento porque hemos conversado con 15 productores. LOCUTOR 2: Y de los 15 ¿Cuál era el resultado? LOCUTORA 1: No conocen, que será el 2% que no. Uno que es el que más o menos lo que había en el boletín y que tenía conocimiento de estas herramientas y cuando les preguntaba sobre las capacitaciones de gestión empresarial, lo derivan para los directivos; esa es responsabilidad de los directivos. Esa era la percepción de ellos, entonces por eso yo les pregunto si es que ¿ustedes tendrán algún plan para mejorar esa situación? LOCUTOR 2: por supuesto, si hay estas capacitaciones constantes para productores, se les... LOCUTORA 1: incluso en la visión que se les preguntaba a ellos como productores, dependían mucho de la asociación, o sea si APPBOSA está bien, yo también voy a estar bien, si APPBOSA cae, yo también caigo, pero a nivel de productor ¿Cuánto yo puedo aportar para la asociación, cuanto yo me puedo interesar para ayudar a mejorar la asociación?</p>
<p><i>Voces siguen interfieren en la entrevista</i></p>	<p>Ustedes dentro de todas las asociaciones, nosotros estamos trabajando con dos más, la de Salitral y la de Querecotillo, eh...ustedes están catalogados como la mejor, como la que ya exportan directamente, mientras ellos no; si es que se puede llamar así no. No sé si ¿ustedes conocen algún otro modelo exitoso? LOCUTOR 2: No, acá en Perú. LOCUTORA 1: ¿de negocios así de este tipo exitoso? LOCUTOR 2: Acá en Perú, pues no LOCUTOR 3: Hay productores cafetaleros, pero...incluso también han tenido problemas muy serios, y por ejemplo nosotros aquí en el valle somos los más últimos lo de las asociaciones porque ya hay asociaciones en salitral que ya nos llevan bastante ventaja, porque desde el 90 ya había exportación de banano... LOCUTORA 1: o sea no tiene un modelo en el que ustedes puedan decir, nosotros vamos a ser como estos de acá</p>
<p><i>Ruido</i> 5''</p> <p><i>Voz entusiasta por los que ha logrado la institución, y por lo que se pueda</i></p>	<p>LOCUTOR 2: No, no, no LOCUTORA 1: No. Ok LOCUTOR 2: más bien servimos de modelo. LOCUTORA 1: Ah...siempre hay alguien primero no. ¿Cómo enfrentan situaciones adversas de mercado?</p>

<p><i>lograr</i></p>	<p>LOCUTOR 2: si bien es cierto este año se puede decir que se ha iniciado ya de una manera constante la situación de...de la comercialización directa, porque anteriormente solamente se dependía de las empresas no...entonces eh...todavía la organización no tenía un plan de contingencia ante una medida no, porque la empresa no era muy comunicativa que digamos no, lo único que decía era mándame fruta y punto; ahora la organización al vender de una manera directa; tiene que tomar ciertas medidas de contingencia ante cualquier problema en el mercado, no.</p>
<p><i>Fuerte ruido</i></p>	<p>LOCUTORA 1: ¿Cuáles son los problemas más frecuentes de mercado que existen? LOCUTOR 2: ahora que conocemos el mercado, se puede decir, los problemas que pueden existir eh... en cuanto a precio son, por ejemplo un factor que en tiempo de verano en Europa, el consumo disminuye un poco, el consumo más no el precio... LOCUTORA 1: ya LOCUTOR 2: disminuye un poco LOCUTORA 1: disminuyen las ventas LOCUTOR 2: el consumo, ok pero los precio se mantienen, entonces que es lo que se quiere, que nosotros al trabajar ya con mercados fijos tener contratos a periodos determinados, por ejemplo a un año ya con precios fijos y volumen fijo durante todo el año y de esa manera garantizamos el abastecimiento tanto al importador y nosotros a la venta de fruta de nuestros productores.</p>
<p><i>Continua Fuerte ruido</i></p>	<p>LOCUTORA 1: ¿ustedes trabajan con nivel de endeudamiento, con créditos? LOCUTOR 2: no, eh...se manejó un.... para un proyecto, para lo que es la instalación de cable vía, se hizo un préstamo, de 150 mil dólares, al banco Hipocredito creo, un banco Holandés que ayuda a organizaciones de pequeños productores a una tasa de interés muy baja, 9%; entonces fue el único como se puede decir, gran endeudamiento que se ha tenido con el banco.</p>
<p><i>Locutora 1 pide a participantes decir sus nombres y cargos para finalizar Focus</i></p>	<p>LOCUTORA 1: ¿Cómo configuraron hasta qué nivel se podían endeudar? LOCUTOR 2: bueno se hizo un.... LOCUTORA 1: A base de su presupuesto, Cuéntame como fue. LOCUTOR 2: sí, sí, sí... bueno en base a nuestro presupuesto, se hizo un análisis de la proyección de las ventas, entonces en base a eso se presupuestó ya la cuota que teníamos que pagar durante ese periodo. LOCUTORA 1: Ya, ¿ustedes consideran que hasta que ni nivel o hasta que porcentaje pueden endeudarse respecto al patrimonio? LOCUTOR 2: Correcto LOCUTORA 1: Más o menos ¿Qué porcentaje sería? LOCUTOR 2: Ahh....bueno te diré que...para el primer préstamo....ehh (pausa), eh...mira no te lo sabría dar ahorita, tango una duda en cuanto a ese dato...</p>
<p><i>Locutora 1 agradece</i></p>	<p>LOCUTORA 1: ya LOCUTOR 2: lo que pasa es que ha sido el único endeudamiento, ¿Por qué? Porque la organización al tener el...el...el capital o el apalancamiento de la prima, entonces no se opta por mirar al sistema financiero, entonces casi todo el desarrollo de todas la obras que se han venido construyendo, han sido gracias al ingreso de la prima, todo ha sido, casi todo ha sido financiado con prima. LOCUTORA 1: ¿eso significa que no hay aportaciones de membrecía? LOCUTOR 2: bueno (pausa) este puede darse, puede darse... LOCUTORA 1: y ¿eso a que se debe? LOCUTOR 2: este...ehh...lo que pasa que el desarrollo de la organización se ha ido dando de una manera tan rápida, que del 2006 al 2008 el crecimiento ha sido tremendo, tremendo, o sea, si tú hubieses venido en el 2005, no habría esto, no encontrabas nada, ahora 2009, mira todo lo que hay... LOCUTORA 1: entonces eso significaría con mayor razón en mi lógica de que ¿podrían tener mayores aportes en membrecía? LOCUTOR 2: sí, por eso te digo... LOCUTORA 1: y ¿Cómo van con esa situación? LOCUTOR 2: eh...todavía nos están debiendo LOCUTORA 1: ¿Cuántos morosos y cuántos al día? LOCUTOR 2: eh...se maneja haber (pausa), ahora ya lo estamos controlando mucho más, porque ya se hacen descuentos de...de la cuota por ejemplo de los socios, del aporte, ya los hace la organización directamente en el corte de la fruta. Entonces el año pasado por ejemplo que estaba otra directiva, otro manejo, el socio tenía que... LOCUTORA 1: venir a pagar y todo eso.... LOCUTOR 2: venir a pagar y entonces había morosidad de un 30% ó 40% LOCUTORA 1: y ¿Ahora? LOCUTOR 2: Ahora ya no, ahora ya es cero. LOCUTORA 1: Porque les descuentan... LOCUTOR 2: exacto</p>

	<p>LOCUTORA 1: ok. ¿Y cuanto del mismo nivel de presupuesto cuanto lo dedican al porcentaje de capacitaciones, hace momento me decías que se brindaban capacitaciones?</p> <p>LOCUTOR 2: Si, si, si, se brindan. Haber dentro del rubro tenemos (pausa)</p> <p>LOCUTORA 1: ¿el presupuesto si lo tengo?</p> <p>LOCUTOR 2: ¿sí lo tienes el presupuesto?</p> <p>LOCUTORA 1: Sí</p> <p>LOCUTOR 2: será pues un 20% a 30% de la partida que es del tema social</p> <p>LOCUTORA 1: Ya</p> <p>LOCUTOR 2: dentro de esa partida está incluida capacitaciones para productores, para trabajadores</p> <p>LOCUTORA 1: y ¿hay algún sistema de seguimiento dentro de todas las capacitaciones en los diversos temas para ver si es que el productor aplica o hace de utilidad lo que ha aprendido?</p> <p>LOCUTOR 2: Bueno, en cuanto por ejemplo a capacitaciones en el área técnica; sí, porque hay un sistema de control interno, constantemente esta monitoreando a los productores</p> <p>LOCUTORA 1: que va a las parcelas y....</p> <p>LOCUTOR 2: Ahora... un sistema por ejemplo de seguimiento en cuanto a capacitaciones por ejemplo de...de liderazgo u otro tipo de capacitaciones ahí si te podría decir que estamos un poco, se puede decir flojos en ese aspecto, porque bueno derrepente no estamos haciendo un seguimiento mucho más este continuo al productor; a pesar de que siempre en las asambleas se les habla de la importancia de la organización, la importancia de que de ellos, depende el éxito de esta organización, no siempre se les recalca eso no, pero derrepente lo que falta es un seguimiento más personalizado ¿podría ser no? Y evitar este tipo de...de...como se llama, de...de situaciones como las que has encontrado tú, derrepente no, al ver productores y que te digan eso no se, eso lo ve la directiva...</p> <p>LOCUTORA 1: Porque son más de 200 socios, ya cerca de 300</p> <p>LOCUTOR 2: Son 291 socios</p> <p>LOCUTORA 1: por eso cerca de 300, entonces como podemos manejar, me imagino que debe ser un poco difícil de monitorear de todas las capacitaciones que brindo, pues ¿Cuánto aprendiste?, porque con 200 es una inversión una capacitación no, entonces ¿estamos invirtiendo mal, estamos invirtiendo bien?</p> <p>LOCUTOR 2: Si, ahí si te podría decir que podríamos tener un pequeño desfase en ese punto. Porque hay socios, que tú dices que han encontrado ahí, hay socios que están muy preparados, que están muy al tanto...</p> <p>LOCUTORA 1: Eso es lo que sucedía en el focus anterior, eh...mencionaban son los mismos los que siempre participan y están pendiente de todo, pero creo que ya, en el mejor de los casos que sean 100, igual no hay un, hay un desfase que puede como que puede dar para pensar no.</p> <p>Ahora, respecto a la infraestructura y equipo, ahora ya veo que van creciendo cada vez que vengo hay algo nuevo.</p> <p>LOCUTOR 2: Así es.</p> <p>LOCUTORA 1: entonces como toman esas decisiones de entre sus herramientas de gestión para decidir ahora me toca construir.</p> <p>LOCUTOR 2: de acuerdo al crecimiento del negocio, de acuerdo a como ha ido creciendo, por ejemplo ahora...</p> <p>LOCUTORA 1: ¿de qué depende el crecimiento del negocio?</p> <p>LOCUTOR 2: de cómo hemos ido posicionándonos en el mercado.</p> <p>LOCUTORA 1: hay alguna pregunta que decía, que los productores decían ¿APPBOSA debería buscar más mercados? A esto te refieres. En la búsqueda de mas mercados...</p> <p>LOCUTOR 2: claro, si, si, si ¿Por qué? ¿Qué es lo que pasa? Que en este momento si bien es cierto exportamos, pero nuestros volúmenes son pequeños todavía, ¿Por qué? Porque tenemos se puede decir medio año exportando, y entonces una organización de pequeños productores para que entre a un mercado tan competitivo como es el banano y sobre todo el orgánico; cualquier importador o distribuidor no te va a comprar de la noche a la mañana cuatro a cinco contenedores; primero tiene que conocerte, ¿Cómo trabajas? ¿Cómo es tu logística? ¿Qué calidad vendes? “n” factores para crear una relación a largo plazo, entonces nosotros estamos en ese proceso, si bien es cierto ya hemos exportado, ya llevamos exportando medio año, estamos consolidándonos en el mercado, y los importadores conocen nuestra fruta; conocen que nuestra logística trabaja bien, que tenemos buenos precios; entonces ahora, ya estamos a un paso de decir, oye si podemos aumentar nuestros volúmenes, podemos consolidar ya contratos a un año, fijando por ejemplo, tres, cuatro contenedores para un importador X; entonces nosotros ya ahora a fines de diciembre o enero pues yo podemos decir, tengo vendido 10 contenedores a tales clientes, mi precio es tanto, mi flujo de efectivo va a ser de la siguiente manera, mi utilidad va a ser tanta y tengo que reinvertir en este nuevo productor.</p> <p>LOCUTORA 1: ¿y eso lo conocen todos?</p>
--	--

LOCUTOR 2: si

LOCUTORA 1: Hablando de eso de buscar mercados y demás cosas ¿Cómo, cómo afecta o cómo consideran ustedes a la actual crisis económica, respecto APPBOSA?

LOCUTOR 2: Bien...ehhh...por el hecho de no haber estado se puede decir posicionado en el mercado nos afectó terriblemente...

LOCUTORA 1: ¿su comercialización?

LOCUTOR 2: en cuanto precio, porque bueno eso aquí lo saben todos, en el mes de noviembre las empresas exportadoras, se puede decir en base a esta crisis que hubo, optaron por bajar el precio, porque la demanda derrepente bajó un poco, pero no los precios, pero ellos acá si se reunieron y bajaron los precios, bajaron casi cerca de 1 dólar por caja.

Por ejemplo si se diera en este o en el próximo año, si nosotros ya estamos posicionados en el mercado con un monto fijo, pues no vamos hacer locos para bajarle el precio al productor sabiendo que seguimos con el mismo precio, derrepente nos disminuyen un poco los volúmenes, pero los precios se van a conservar.

LOCUTORA 1: si hablamos de un punto de equilibrio, ya entre lo que es la oferta y lo que es la demanda, referido al nivel de costos ¿ustedes hasta cuánto están dispuestos a bajar?

LOCUTOR 2: esa es una información que no te la podría dar

LOCUTORA 1: ¿Por qué tiene relación con la crisis, por ejemplo en...en este caso?

LOCUTOR 2: si, si, si tiene relación

LOCUTORA 1: ¿Pero lo consideran por lo menos?

LOCUTOR 2: Si, pero....tengo una estructura de costos y sé hasta que techo puedo llegar

LOCUTORA 1: Ahhh....ok a eso quería ver, o sea manejan esa herramienta...

LOCUTOR 2: Si, si, si, lógico, sino, no podría este...estar negociando si no tendría esa estructura y hasta que techo puedo llegar.

LOCUTOR 3: la vez pasada tuve una reunión con un exportador, y lo llamaron por teléfono, me dijo que acabo de llamar a mi cliente y nos quiere bajar la cuenta, y le digo; si vienes a bajarnos el precio mejor no negociemos, porque ya nos ha pasado, 80 están todos los productores y quieren bajarnos más, estamos en una situación, en un clima social muy fuerte, que tenemos que soportar.

LOCUTORA 1: O sea la lectura de todas estas herramientas de gestión, es ¿cada cuanto tiempo? ¿Es continua? Por...por...por ustedes

LOCUTOR 2: por ejemplo, el presupuesto lo manejamos se puede decir mensualmente no, vamos ejecutando obras y se va haciendo balances no; después tenemos balances contables trimestrales. El análisis de los costos si lo hacemos mensualmente, un análisis de nuestro costo si lo hacemos mensualmente, lo que es evaluación de mercado, es constante...

LOCUTORA 1: ¿Constantemente, qué quiere decir?

LOCUTOR 2: Constantemente se están haciendo un monitoreo como están las exportaciones a nivel Perú, los precios, cómo está la demanda en el exterior, si habido algún problema o algo, si habido algún problema en Centro América, algún problema climatológico, como acá las lluvias....

LOCUTORA 1: o sea que todo lo que son externalidades....

LOCUTOR 2: Claro, cuando ellos tienen problemas climatológicos el abastecimiento en Europa baja, por lo tanto la demanda se centra en los países como Colombia, Perú y Ecuador, donde se tienen que aprovechar los precios...

LOCUTORA 1: Ok, vamos a otro tema referido a los recursos humanos. ¿Cuáles son las cualidades que deben de tener los asociados y los trabajadores para el desarrollo de la asociación?

LOCUTOR 2: Bueno las cualidades de los asociados; en primer lugar es: Aplicar la...las todo lo que es las labores para que ellos mismo también con su propia área eleven su producción, al elevar su producción, ellos tienen un poco más de ingresos económicos y eso va de la mano cumpliendo con las normas tanto orgánicas, local y también este comerciales, bueno comercio justo; en eso, se cuenta con un asistente social, la asistente tiene ya algo en esta...en esta gestión tiene un acompañamiento en tramitación con los socios, es decir, están haciendo trámites para jubilarse ante la asociación, ellos se sentían limitados porque solos no había quien los oriente, demoraban para hacer esas acciones, y la asistente ya los acompaña.

Muy aparte también que se le da atención y acompañamiento al trabajador, se le orienta.

LOCUTORA 1: Ok. En el tema de recursos humanos o en general ¿cómo ustedes como asociación se ven de aquí a cinco años? ¿Cuál es la visión que tienen?

LOCUTOR 2: La visión, es como se llama (pausa) nos gustaría de que haya...haya una, este (pausa larga 20´´) una comunicación más fluida, eh hh...en todos los niveles: administrador, productor y también en coordinación con entidades del gobierno.

LOCUTORA 1: Mayor comunicación frente a los socios y frente a los entes del estado.

LOCUTOR 2: Si, por ejemplo aquí tenemos ciertos cuestionamientos a veces, con ciertos productores y trabajadores. ¿Quieren sacar una cita? , bueno mi papá tenía un control que tenía que tenerlo el día de ayer, llega la cita y nos dice no, los vamos atender el primer día del mes que viene, si hay un paciente delicado de salud que no cuenta con el tiempo, se muere, o sea a través de las instituciones estamos coordinando con las demás para hacer un pronunciamiento este al gobierno para que se facilite la atención.

LOCUTORA 1: Ya hacer un tipo de incidencia, y a nivel empresarial o sea, además de las comunicaciones y de la información de la gestión, de calidad, ¿Cómo se ven de aquí a cinco años?

LOCUTOR 3: Bueno queremos seguir innovando un poco las nuevas tecnologías, con esta instalación del riego tecnificado estoy seguro que el productor va a elevar su producción, ¿Por qué?, porque los...los nutrientes que se utiliza para la planta van a ser absorbidos con mayor facilidad y lo va aprovechar mejor la plantación, la planta va a responder mejor, supongamos que tenemos una racima de 10 vainas, ahora tendremos 11 , y si le ponemos un closter de 250 gramos, por vaina, con el riego tecnificado se va a incrementar la producción, también se quiere, estamos queriendo preguntar una cuadrilla para el desahíje, pero como tenemos productores un poco rehaceos al cambio; nosotros decimos sabes que ¿ustedes deben mantener una plantación de 2000 plantas por hectárea? Ustedes tienen 3000 plantas, tiene que cambiarlas o va a tener problemas de de cochinilla y etc., entonces no...no...no quieren cambiar.

LOCUTORA 1: y sobre eso ustedes trabajaban con la capacitación.

LOCUTOR 2: sobre eso queremos instalar esta red, primero dar un curso para visitantes, luego que los mejores, lo que tengan mayores calificativos, tomarlos, entonces tomar una cuadrilla, y al socio decirle, sabes que he tomado una cuadrilla y al socio que venga y la solicite nosotros se lo enviamos para que le haga as labores de desahíje.

LOCUTORA 1: ok. ¿Qué piensan ustedes de la planificación, en qué momento es necesario?

LOCUTOR 2: Bueno la planificación para mi es necesaria, bueno en cualquier momento., dependiendo también un poco de la...la...la visión, qué es lo que quieres planificar. Si nosotros eh... supongamos, tuvimos problemas, ahorita la famosa epidemia se podría decir la AH1, vemos eso, y vemos que falta ciertas planificaciones para contrarrestar ese...ese...ese posible ataque.

LOCUTORA 1: y ¿para qué es bueno planificar?

LOCUTOR 2: Para estar preparados.

LOCUTORA 1: Ya ¿crees que deben arriesgar a fin de tener capital de inversiones? El nivel de riesgo ¿cuán apropiado esta de APPBOSA?

LOCUTOR 2: ¿nivel de riesgo?

LOCUTORA 1: Ahhh

LOCUTOR 3: siempre, si bien es cierto, se maneja un riesgo pero nosotros tratamos que sea lo mínimo, lo menor posible.

LOCUTORA 1: ¿Para capital de inversiones?

LOCUTOR 2: Para capital de inversiones

En cuanto a inversiones en este momento se pude decir que, para lo que estamos, o para lo que nos estamos encaminando estamos cumpliendo con las inversiones de las que nos requería, la...la... nos requería la comercialización, estamos se podría decir en un 80%, ¿Por qué? Porque; se puede decir que tenemos muy buenas empacadoras, tenemos un sistema de cable vía casi en un 80% de las áreas, vamos a construir nuestro centro de Acopio, un Centro de Politizado que cumpla todos los estándares de calidad; entonces se puede decir que con esta última obra, en centro de Acopio, lo complicado, de nuestro ciclo o nuestra infraestructura casi un 95%.

LOCUTORA 1: Pero eso es con capital fijo, no con capital para inversiones en el cual yo pueda arriesgar, con crédito digamos

LOCUTOR 2: eh... ¿con créditos? En verdad que, no se ha pensado todavía así con créditos o endeudamiento no se...se tiene así todavía bien plasmado, hay proyectos que tenemos este en mente por ejecutar, como derrepente la industrialización; con por ejemplo, hacer un, tenemos en mente, una propuesta de hacer un xxxxxx para una planta de pulpa de banano, donde si podemos ver hasta qué punto nos puede dar la inversión de la prima, el premio y hasta qué punto endeudarnos con una entidad financiera.

LOCUTORA 1: o sea ¿el tema de riesgo no es propio de APPBOSA?

LOCUTOR 2: Así es

LOCUTORA 1: ustedes van más a la segura con lo que tienen antes de arriesgar

LOCUTOR 2: exacto, exacto, exacto, por eso te digo que el riesgo es muy mínimo, mínimo

LOCUTORA 1: ¿no más de 10%?

LOCUTOR 2: se podría decir 5%, 7%

LOCUTORA 1: y ¿Cómo creen ustedes debe ser la mejor forma de reaccionar si algo no sale bien dentro de todo lo que planifican?

LOCUTOR 2: ¿Si algo no sale bien....?

LOCUTORA 1: ¿Si, la mejor manera de reaccionar?

LOCUTOR 2: Dame una solución....

LOCUTORA 1: Se reúnen, plantean el problema y ¿luego que hacen?

LOCUTOR 2: Reestructuramos, buscarle la mejor solución

LOCUTORA 1: ¿Qué es para ustedes el éxito?

LOCUTOR 2: ¿EL éxito?

LOCUTORA 1: ¿Ya lo alcanzaron, están lejos, por donde andan?

LOCUTOR 2: Creo que el éxito se ve al día a día , en verdad, yo se que cada día que cerramos proceso que cumplimos eh...que decimos vino esto, mira este ya cobramos, eh...ya nos pasamos no sé, los 20 contenedores escoltados, creo que cada día de eso es un éxito que vamos logrando, en lograr eh...ejecutar o cumplir todo lo que tenemos en mente es un éxito, eh...el tener este todas las ganas de...de no sé de tener un valor agregado al banano, el llegar alcanzar esas metas pues, es un éxito de...de que la organización eh...quiera seguir adelante, quiera lograr esas metas eh...y aun así ir viendo nuevas cosas más, primero pensar en la exportación, vamos a consolidar nuestra producción, avanzar en la cadena del valor del banano, llegar mucho más que un exportador, y no depender, aparte de eso localmente, darle un valor agregado a nuestro descarte con una industrialización del banano, es un poco lo que te contesto con tu anterior pregunta ¿Cómo miro de aquí a APPBOSA en cinco años? En verdad que a mí como lo veo a APPBOSA, posicionado en el Mercado, y dándole un valor agregado a su descarte.

LOCUTORA 1: O sea dentro de todo hay que estar asociados. ¿Cuál es el mayor beneficio?

LOCUTOR 2: La...la...la capacidad. Que unidos se pueden lograr muchas cosas, muchísimas, un pequeño productor creo que jamás hubiese enfrentado a una transnacional como DOLE para hacer respetar sus derechos. APPBOSA, unida con 291 productores, pudo hacer frente a una gran transnacional, salir adelante y aquí estamos. Es un ejemplo muy pequeño.

Dante Moreno Quiroz - Gerente

Ruiz Delgado- Presidente

Antonio González Zegarra- Secretario de Cultura y deporte

Ricardo Farías Calderón - Vicepresidente

Francisco – Secretario

María Castillo - Secretaria de Actas

Julio Mejía - Secretario de Disciplina

Manuel Quevedo Albán – Secretario de Economía

Sergio – Bienestar social y organización

Ok, gracias