



**Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio
justo: El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010**

Tesis presentada para obtener el Título Profesional de
Licenciada en Gestión Social

Por:

Gina Mariell Maldonado Rocha

20073136

Lima, 5 de junio de 2012

Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010

ÍNDICE

Lista de gráficos	ii
Lista de cuadros	iii
Lista de esquemas	iv
Lista de tablas	v
GLOSARIO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	ix
INTRODUCCIÓN	xiii
1. ASOCIATIVIDAD EN EL MARCO DE MERCADOS ESPECIALES	1
1.1. Capital social y acción colectiva	3
1.2. Asociatividad.....	19
1.3. Mercados Especiales: Comercio Justo y Mercado Orgánico	29
2. MERCADOS ESPECIALES Y EL MERCADO DE BANANO ORGÁNICO EN PIURA EN EL PERÍODO COMPRENDIDO DESDE 2005 HASTA 2010	51
2.1. Evolución de los mercados especiales de los productos de exportación peruanos: el comercio justo y el mercado orgánico en Perú	51
2.2. Perfil socioeconómico de la región Piura.....	60
2.3. Situación actual y tendencias del banano: cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira.....	71
3. ASOCIATIVIDAD PARA EL COMERCIO JUSTO: CASO REPEBAN	93
3.1. Metodología de trabajo de campo	94
3.2. Principales resultados	100
3.2.1. Determinantes de la asociatividad.....	100
3.2.2. Modelos organizativos	107
3.2.3. Impactos de la asociatividad y el comercio justo.....	124
4. CONCLUSIONES	138
5. RECOMENDACIONES	140
BIBLIOGRAFÍA	142
ANEXOS	151

Lista de gráficos

- Gráfico 1.1. Asociatividad: Relación conceptual
Gráfico 1.2. Comercio justo: Función del sobreprecio, 1999
Gráfico 2.1. Mundo: Tierras destinadas a la agricultura orgánica en el Mundo, 2005 - 2010 (millones de hectáreas)
Gráfico 2.2. Comparación internacional: Los diez países con el mayor área agrícola orgánica, 2010 (millones de hectáreas)
Gráfico 2.3. Perú: Exportaciones de productos orgánicos, 2005-2010 (millones de US\$)
Gráfico 2.4. Perú: Principales productos orgánicos exportados, 2009 - 2010 (millones de US\$)
Gráfico 2.5. Piura: Mapa físico político de la región
Gráfico 2.6. Piura: Población de 14 y más años de edad, según condición de actividad, 2009
Gráfico 2.7. Piura: Superficie de capacidad de uso mayor de los suelos, 1982 (Ha)
Gráfico 2.8. Perú: Exportación de banano orgánico, 2005 – 2011
Gráfico 2.9. Perú: Precio promedio de exportación de banano orgánico, 2005 – 2011 (US\$/TM)
Gráfico 2.10. Perú: Estructura interna de la cadena productiva del banano por tipo de mercado, 2011
Gráfico 3.1. Productores encuestados: Muestra seleccionada respecto del universo, 2011
Gráfico 3.2. Productores encuestados: Distribución de las encuestas por asociación, 2011 (porcentajes)
Gráfico 3.3. Productores encuestados: Motivos por los cuales los productores se asocian, 2011 (nivel de importancia del 1 al 7)
Gráfico 3.4. Productores encuestados: Motivos por los cuales los productores no se asocian, 2011 (nivel de importancia del 1 al 7)
Gráfico 3.5. Productores encuestados: Condiciones percibidas necesarias para asociarse, 2011 (nivel de importancia del 1 al 4)
Gráfico 3.6. Valle del Chira: Ubicación geográfica, 2009
Gráfico 3.7. Sullana: Distribución territorial de las asociaciones de base de REPEBAN, 2009
Gráfico 3.8. Cooperativa de usuarios: Acto cooperativo y acto de comercio, 2010
Gráfico 3.9. Productores encuestados: Beneficios percibidos por asociarse, 2011 (nivel de frecuencia del 1 al 4)
Gráfico 3.10. Productores encuestados: Beneficios percibidos del comercio justo para los productores, 2011 (nivel de frecuencia del 1 al 4)

Lista de cuadros

- Cuadro 2.1. Perú/Mundo: Información sobre agricultura orgánica, 2010
- Cuadro 2.2. Piura: Indicadores demográficos estimados, 2011
- Cuadro 2.3. Piura: Población económicamente activa estimada, 2005 - 2011 (población de 14 y más años de edad)
- Cuadro 2.4. Piura: Distribución de la población económicamente activa, por nivel de empleo, 2009 (porcentajes)
- Cuadro 2.5. Piura/Perú: Producto bruto interno total, 2005 - 2010 (millones de nuevos soles)
- Cuadro 2.6. Piura/Perú: Producto bruto interno de la agricultura, 2005 - 2010 (millones de nuevos soles)
- Cuadro 2.7. Piura: Incidencia de la pobreza total, 2005 - 2010 (porcentajes)
- Cuadro 2.8. Piura: Línea de pobreza per cápita mensual, 2005 - 2010 (nuevos soles corrientes)
- Cuadro 2.9. Piura: Gasto e ingreso promedio real per cápita mensual, 2005 - 2010 (nuevos soles constantes base = 2001a precios de Lima Metropolitana)
- Cuadro 2.10. Perú: Producción de banano, 2005 - 2011
- Cuadro 2.11. Perú: Exportación de banano orgánico por mercado de destino, 2005 - 2010 (miles US\$ FOB)
- Cuadro 2.12. Diferencias entre cadena productiva y cadena de valor, 2007
- Cuadro 3.1. REPEBAN: Movimiento de la producción, 2010
- Cuadro 3.2. REPEBAN: Movimiento de los trabajadores, 2011
- Cuadro 3.3. REPEBAN: Movimiento de la producción, 2010
- Cuadro 3.4. Comparación: Dinamismo de APPBOSA y CEPIBO, 2010

Lista de esquemas

Esquema 2.1. Valle del Chira: Cadena de valor del banano orgánico

Esquema 2.2. Valle del Chira: Actores de la cadena de valor del banano orgánico



Lista de tablas

- Tabla 1.1. Capital social: Principales definiciones conceptuales
Tabla 1.2. Capital social: Fuentes, canales e impactos
Tabla 1.3. Asociatividad: Propuesta teórica
Tabla 1.4. Comercio justo: Criterios de definición de una organización de pequeños productores, 2011
Tabla 1.5. Comercio justo: Clasificación de actores, 2003
Tabla 1.6. Costos de certificación para organizaciones de pequeños productores de primer grado, 2011 (euros)
Tabla 1.7. Tipología de los criterios de comercio justo Fairtrade, 2011
Tabla 1.8. Principios de la agricultura orgánica, 2005
Tabla 2.1. Ficha técnica del banano, 2011
Tabla 2.2. Perú: Precios mínimos y primas de comercio justo del banano orgánico fresco, 2012
Tabla 3.1. Representantes entrevistados: Distribución de las entrevistas por asociación, 2011
Tabla 3.2. Modelos comparativos: REPEBAN y CEPIBO, 2011
Tabla 3.3. Entrevista a representantes: Programas financiados por la prima de comercio justo, 2011
Tabla 3.4. Productores encuestados: Principales correlaciones entre las variables de estudio, 2011 (grado de correlación de -1 a 1)

GLOSARIO

ACASTIE	Asociación de Campesinos Sin Tierra de Ignacio Escudero
ACPROBOQUEA	Asociación Comunal de Productores de Banano Orgánico de Querecotillo y Anexos
AGRORURAL	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural
AMPBAO	Asociación de Micro Productores de Banano Orgánico de la Margen Izquierda Alto Chira
APADISELH	Asociación de Pequeños Agricultores 17 de Setiembre La Horca
APBOS	Asociación de Productores de Banano Orgánico de Salitral
APBOSMAM	Asociación de Productores de Banano Orgánico Sector el Monte y Anexos Mallaritos
APC	Asociación Peruana de Comunicadores
APOQ	Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo
APBOSA	Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico San Agustín-Mallares
APBOYPAE SJG	Asociación de Productores de Banano Orgánico y Productos Agrícolas de Exportación San José La Golondrina
APOCSUR	Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Cieneguillo Sur
APPASJS	Asociación de Pequeños Productores San Juan de Simbilá
APPBOSA	Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos
APPCHAQ	Asociación de Pequeños Productores de Plátano de los Predios de La Peña y Chalacalá, Querecotillo
APROBOIE	Asociación de Productores de Banano Orgánico de Ignacio Escudero
APROBOVCHIRA	Asociación de Productores de Banano Orgánico “Valle del Chira”
ASOBAN	Agremiación de Asociaciones Bananeras de Sullana
ASPPBO	Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico San Jacinto
ASPROBO	Asociación de Productores de Banano Orgánico de Buenos Aires-Morropón
AVSF	Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras
BCP	Banco de Crédito del Perú
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BOS	Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios
CEAS	Comisión Episcopal de Acción Social
CEDAL	Centro de Asesoría Laboral del Perú
CEDEPAS Norte	Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social
CENBANOR	Central de Bananeros del Norte
CENCA	Instituto de Desarrollo Urbano
CEPIBO	Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico
CIAP	Central Interregional de Artesanos del Perú
CIBAN 2011	III Congreso Internacional de Banano Orgánico
CIES	Consortio de Investigación Económica y Social
CIPCA	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado

CITE	Centro de Innovación Tecnológica
CJ	Comercio Justo
CLAC	Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo
CNCJ-Perú	Coordinadora Nacional de Comercio Justo de Pequeños Productores del Perú
CNUCED	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo
COCLA	Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras
CONABO	Consejo Nacional de Banano Orgánico
COSART	Coordinadora Sur Andina de Artesanía
CSE/PRA USAID	Centro de Servicios Económicos del Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza, Corredor Piura – Tumbes
CxD	Consumidores por el Desarrollo
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental
DRAP	Dirección Regional de Agricultura Piura
EFTA	European Fair Trade Association
EXW	Ex Works
FINE	FLO, IFAT, NEWS, EFTA
FLO	Fairtrade Labelling Organizations International
FOB	Free On Board
FONDOEMPLEO	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
GRESP	Grupo Red de Economía Solidaria del Perú
GRONSA	Granos Orgánicos Nacionales SA
IFAT	International Fair Trade Association
IFOAM	International Federation of Organic Agriculture Movements
IGN	Instituto Geográfico Nacional
INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
JNC	Junta Nacional del Café
MACEFCOOP	Central Farmers Cooperative Society
MANTHOC	Movimiento de Adolescentes y Niños Trabajadores Hijos de Obreros Cristianos
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINJUS	Ministerio de Justicia
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
NEWS	Network of European Worldshops
ONERN	Oficina Nacional de Evaluación de Recursos Naturales
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
OXFAM	Oxford Committee for Famine Relief
PEA	Población Económicamente Activa
PET	Población en Edad de Trabajar
PROABONOS	Proyecto Especial de Promoción del Aprovechamiento de Abonos Provenientes de Aves Marinas
PRODUCE	Ministerio de la Producción

PROGRESO	Promoción de la Gestión Rural Económica y Social
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
PRONAA	Programa Nacional de Asistencia Alimentaria
PROSAAMER	Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales
RAE Perú	Red de Agricultura Ecológica del Perú
RELACC Perú	Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria de Perú
REPEBAN	Red de Pequeños Productores de Banano Orgánico Comercio Justo Perú
SEA	Servicios Educativos El Agustino
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
UBOIC	Asociación Unión de Bananeros Orgánicos Inmaculada Concepción de Huangalá, Pueblo Nuevo y Huayquiquirá
VAB	Valor Agregado Bruto
WFTO	World Fair Trade Organization



RESUMEN EJECUTIVO

La asociatividad es un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar barreras de interés común como el acceso a mercados especiales. El éxito de un proceso asociativo no depende solo de las motivaciones de quienes lo inician, sino de factores inherentes a la dinámica del colectivo. El interés por identificar los factores determinantes de la asociatividad recae en la oportunidad de poder gestionarlos para fortalecer a las organizaciones de pequeños productores. Asimismo, se identifican los impactos de la asociatividad a fin de reconocer su importancia para la gestión organizacional y los pequeños productores.

En el marco de la asociatividad y la dinámica de los mercados especiales, la presente investigación tiene como objetivo identificar estrategias exitosas que hayan impulsado la capacidad asociativa y organizativa para la mejora en las condiciones de acceso al mercado de comercio justo de los pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN desde el año 2005 hasta 2010 en la región de Piura. El caso elegido, REPEBAN, es una organización que reúne a 2810 pequeños productores en 2348 hectáreas (47.7% del total del área sembrada en el Valle del Chira), cuyas 8 asociaciones de base tienen 1380 trabajadores y registran un ingreso total anual por US\$ 29 181 000, dado el movimiento de 2598 contenedores anuales. Esto la convierte en la organización más representativa de los productores de banano orgánico a nivel del Valle del Chira y, también, de la región Piura. Este es un caso exitoso de asociatividad para el comercio justo, no solo porque agrupa al mayor número de pequeños productores de banano orgánico de la región Piura (62% del total de productores), sino porque todas sus asociaciones de base tienen acceso al mercado de

comercio justo y la mayoría de estas (5 de 8) exporta su fruta directamente. Previo al análisis del caso, se desarrollan los conceptos de capital social y acción colectiva, asociatividad, y mercados especiales (comercio justo y orgánico). Se hace un especial énfasis en el mercado de comercio justo, dada la relevancia de sus impactos en los pequeños productores y la gestión organizacional de sus asociaciones. Seguidamente, se describe el entorno en términos de la evolución de los mercados especiales y de la cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira, así como el perfil socioeconómico de la región Piura.

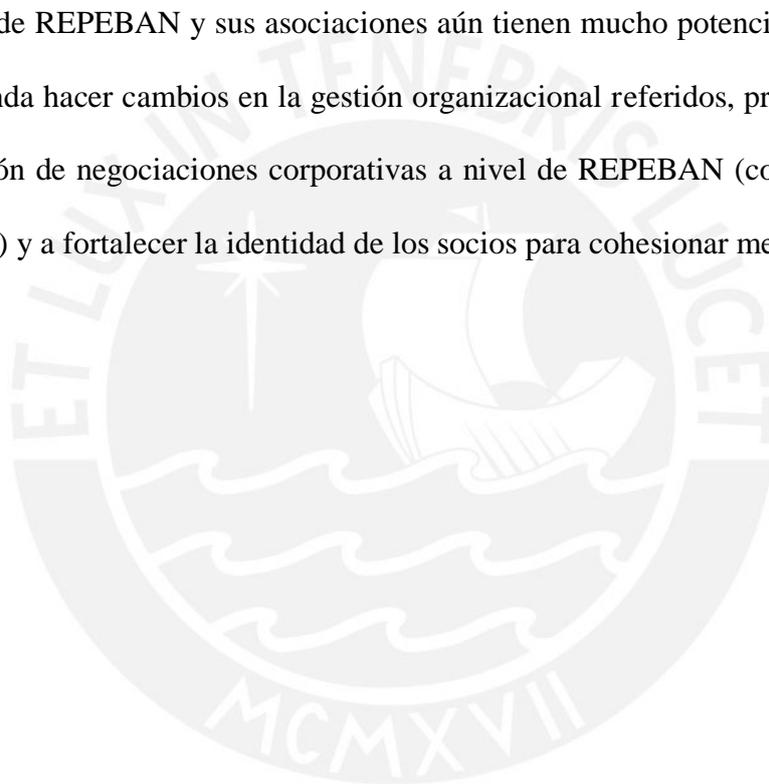
Entre los principales hallazgos, se tiene que el contexto en el que se consolidaron los procesos asociativos (tendencias incrementales de los mercados especiales) intensificó los impactos de la asociatividad. El mercado de comercio justo tiene presencia a nivel mundial en 58 países, a través de 827 organizaciones de productores y 1.2 millón de productores y trabajadores. Su dinamismo económico se refleja en el valor que alcanza las ventas mundiales; solo en el 2009, alcanzaron un total de 3.4 billones de euros. En Perú, se expanden cada vez más las organizaciones de comercio justo representativas de los productores y tiendas especializadas. En cuanto al mercado orgánico, la producción peruana presenta un auge, desde el año 2005, reflejado en la evolución incremental de sus exportaciones (al 2010, se incrementaron en un 370%). El banano orgánico muestra una tendencia similar al de las exportaciones peruanas orgánicas, siendo el 2do producto orgánico más exportado, registra un crecimiento promedio anual de 32.3% en términos de valor y 21.9% en volumen desde el año 2005. El Perú, 6to país con el mayor número de productores que implementan sistemas de producción orgánica, exporta el 95% de la producción orgánica y de productos justos, principalmente, a la Unión Europea y Estados Unidos. A pesar de los

grandes beneficios de estos productos, tanto para el productor como para el consumidor, el mercado nacional aún no responde a la oferta orgánica y de productos justos, debido al poco valor que se les atribuye. Este es un tema que interesaría abordar en futuras investigaciones.

Respecto al caso elegido, tanto el modelo organizativo de REPEBAN como las condiciones de su proceso asociativo explican la mejora en las condiciones de acceso al mercado de comercio justo de los pequeños productores de banano orgánico desde el año 2005 hasta 2010 en la región de Piura. Después de encuestar a todos los productores de REPEBAN que influyen en la toma de decisiones sobre la asociatividad en el 2011 y entrevistar a 13 de los 14 representantes (en total, los 15 cargos directivos y gerenciales más altos) de REPEBAN y sus asociaciones, se obtuvieron los siguientes resultados. En cuanto al modelo organizativo de REPEBAN, se identificaron los siguientes factores de éxito: la autonomía de sus bases (flexibilidad y descentralización del poder, recursos y funciones), la democracia en la toma de decisiones, la profesionalización de la gestión (equipo multidisciplinario), la transparencia y el desarrollo de conocimientos. Sobre el proceso asociativo, en esta investigación, se distinguen dos momentos: origen y consolidación. Por un lado, el factor determinante del origen asociativo (defensa de intereses comunes dada una situación coyuntural) explica las motivaciones que inician los procesos asociativos, el cual no necesariamente aseguró su éxito y, por otro lado, los principales factores determinantes de la consolidación exitosa del proceso asociativo (capital social, liderazgo, transparencia y mecanismos de control). En cuanto a los impactos de la asociatividad, se reconocieron como los más importantes el acceso a nuevos mercados, el mayor poder de negociación y las mejoras en la gestión productiva. El

primero de ellos se refiere al acceso al mercado de comercio justo, al cual se atribuye en gran medida el éxito asociativo, dados los beneficios diferenciales de su funcionamiento que permitieron cohesionar aún más la acción colectiva de los pequeños productores: la exigencia y rigurosidad propició el aumento de la calidad del banano, la asistencia técnica profesionalizó y mejoró la capacidad productiva, y la prima mejoró las condiciones de trabajo y de vida de los productores.

El éxito de REPEBAN y sus asociaciones aún tienen mucho potencial, para lo cual se recomienda hacer cambios en la gestión organizacional referidos, principalmente, a la realización de negociaciones corporativas a nivel de REPEBAN (como en el caso de CEPIBO) y a fortalecer la identidad de los socios para cohesionar mejor los esfuerzos.



INTRODUCCIÓN

La principal **justificación** de esta investigación radica en la importancia del mercado de comercio justo para los pequeños productores de banano orgánico. En Perú, actualmente, la superficie cosechada de banano orgánico, de más de 5000 hectáreas, se concentra, mayoritariamente, en Piura. En esta región, hay 4564 productores de banano orgánico y 28 asociaciones de estos, cuya producción registró, en el 2010, 91 700 TM.

El comercio justo es un mercado especial que tiene presencia a nivel mundial en 58 países, a través de 827 organizaciones de productores y 1.2 millón de productores y trabajadores. Su dinamismo económico se refleja en el valor que alcanza las ventas mundiales; solo en el 2009, alcanzaron un total de 3.4 billones de euros y, para el 2010, se estimaron unos 4.2 millones de euros solo por las ventas totales en Sudamérica. Los beneficios diferenciales que otorga el comercio justo son, principalmente, económicos: asegura la estabilidad económica de los pequeños productores de banano orgánico, dado un nivel de precio mínimo de \$ 8 (EXW) y \$ 11.25 (FOB) por caja de 18.14 kg. A este precio, se le añade una prima (\$ 1 por caja exportada), la cual permite realizar inversiones para la mejora productiva y asistencia social. Así, el mercado de comercio justo es una ventana al desarrollo, tanto de las organizaciones como de los pequeños productores.

Para poder acceder a estos beneficios, se requiere de una serie de requisitos. La **pregunta principal** de investigación que sirve de guía es la siguiente: ¿Cómo la asociatividad de los pequeños productores de banano orgánico en Piura les permite acceder a los beneficios diferenciales de los nichos de mercado relacionados con el comercio justo?

Asimismo, las preguntas específicas, las cuales se responden a lo largo del presente estudio, son las siguientes:

1. ¿Qué evidencia teórica explica el fenómeno de la asociatividad y la dinámica de los mercados especiales?
2. ¿Qué caracteriza el escenario en el que se desarrolló la asociatividad entre los pequeños productores de banano orgánico del Valle del Chira desde el año 2005 hasta 2010?
3. ¿Qué factores explican la evolución de la asociatividad entre los pequeños productores de banano orgánico del Valle del Chira desde el año 2005 hasta 2010?

El **objetivo general** de esta investigación es identificar estrategias exitosas que hayan impulsado la capacidad asociativa y organizativa para la mejora en las condiciones de acceso al mercado de comercio justo de los pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN desde el año 2005 hasta 2010 en la región de Piura.

Entre los objetivos específicos, se encuentran los siguientes:

1. estudiar el funcionamiento de los mercados especiales, así como sus criterios de acceso y beneficios diferenciales, marco en el cual se busca comprender el papel que cumple la asociatividad;
2. describir la evolución de los mercados especiales tomando en cuenta la situación actual de la región Piura y la dinámica de la cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira;
3. estimar los factores determinantes de la asociatividad, así como sus impactos en la gestión organizacional y los pequeños productores de banano orgánico,

para lo cual se analiza el modelo asociativo y organizativo de REPEBAN desde el año 2005 hasta 2010.

La **hipótesis general** que se sostiene en la presente investigación es que las condiciones del proceso asociativo y el modelo organizativo de REPEBAN y sus asociaciones de pequeños productores de banano orgánico facilitaron la superación de los desafíos que imponen los requisitos de acceso al mercado de comercio justo en la región de Piura en el período 2005-2010.

Las hipótesis específicas son las siguientes:

1. El papel de la asociatividad es contribuir a la mejora en la capacidad de respuesta frente a los desafíos de acceso a mercados, mediante el incremento de la competitividad.
2. Las condiciones de los mercados especiales, durante el período 2005-2010, favorecieron el desarrollo de la cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira.
3. Los principales factores determinantes de la consolidación exitosa de un proceso asociativo son el capital social y el liderazgo, mientras que los principales impactos de la asociatividad son el acceso a nuevos mercados, la mejora en la gestión productiva y la mayor capacidad y poder de negociación.

La **metodología** de esta investigación fue mixta, sincrónica y estuvo comprendida por tres etapas. En la primera, se realizó el análisis de la literatura académica sobre comercio justo (Stiglitz, Bonilla y Charlier), capital social (Putnam, Coleman, Portes y otros), acción colectiva (Olson), asociatividad (Valenzuela y Rivera), asociaciones (Espinoza), entre otros. En segundo lugar, se revisó las estadísticas de tendencias del

movimiento comercial de los mercados especiales, principalmente, de Charlier y Willer. También, se analizó el perfil socioeconómico de la región Piura y la cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira teniendo como referencia el Instituto Cuánto y Maximixe. Por último, la metodología de trabajo de campo consistió en encuestas a todos los productores de REPEBAN que influyen en la toma de decisiones sobre la asociatividad en el 2011 y entrevistas semiestructuradas a 13 de los 14 representantes (en total, los 15 cargos directivos y gerenciales más altos) de REPEBAN y sus asociaciones, y revisión de documentos institucionales de las asociaciones de REPEBAN y CEPIBO. También, se realizó un registro fotográfico completo del proceso de producción industrial del banano orgánico.

A pesar del importante nivel de representatividad de REPEBAN respecto de los pequeños productores de banano orgánico del Valle del Chira, para generalizar los resultados de esta investigación se debe considerar el contexto particular.

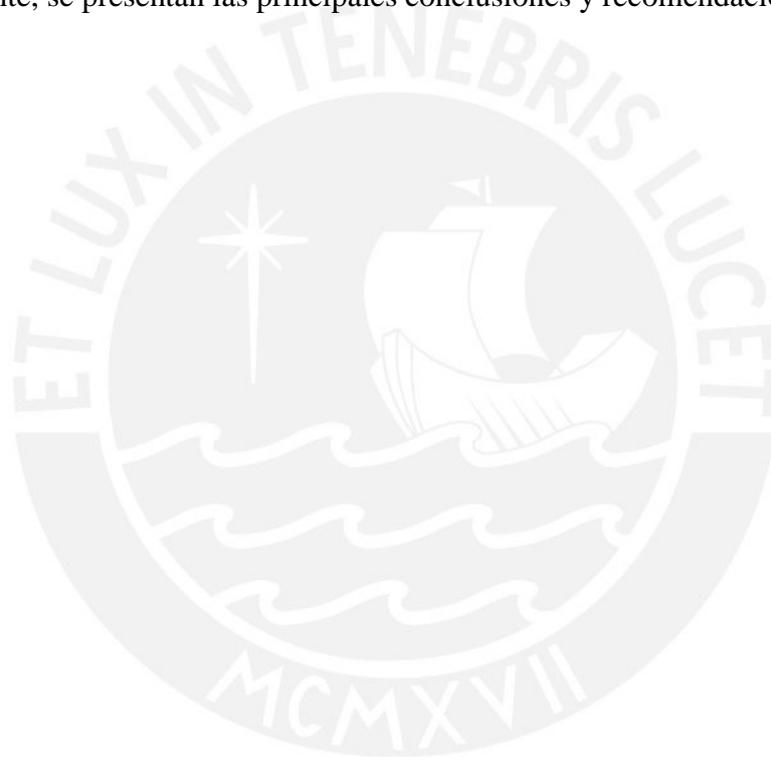
En suma, esta tesis pretende promover la toma de conciencia de las condiciones en las que se vienen desarrollando experiencias exitosas con pequeños productores y, a partir de esto, dar a conocer vías alternas para mejorar su calidad de vida.

La estructura de esta investigación se caracteriza por tener tres capítulos centrales. El primer capítulo explica la dimensión del fenómeno de la asociatividad, las propuestas y limitaciones, así como el funcionamiento de los mercados especiales, entiéndase, el mercado de comercio justo y el mercado orgánico.

El segundo capítulo describe la evolución de los mercados especiales, para lo cual se recurre a la revisión de estadísticas sobre tendencias de los mercados especiales, en

referencia al contexto en el cual se llevó a cabo el proceso asociativo entre los pequeños productores de banano orgánico. También, se describe la cadena de valor del banano orgánico, tomando en cuenta las características de su perfil socioeconómico y el movimiento comercial de este producto.

En el tercer capítulo, se detalla la metodología de trabajo de campo utilizada y se exponen y analizan los principales resultados; estos, a su vez, se seccionan en tres partes para distinguir los hallazgos de acuerdo a los objetivos de la investigación. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones.



CAPÍTULO 1

1. ASOCIATIVIDAD EN EL MARCO DE MERCADOS ESPECIALES

A lo largo de este capítulo, se desarrolla la discusión teórica sobre los conceptos que explican el fenómeno de la asociatividad con el fin de comprender el papel que cumple en la dinámica de los mercados especiales.

Para empezar su lectura, resulta necesario distinguir las diferencias conceptuales de los siguientes términos: institución, organización y empresa. Una institución es el marco de acción social que se define por el conjunto de normas, reglas y convenciones sociales, explícitas o implícitas. En palabras de North, “las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (1993: 13). Dicho de otro modo, indica que “las instituciones reducen la incertidumbre por el hecho de que proporcionan una estructura a la vida diaria [en tanto que] definen y limitan el conjunto de elecciones de los individuos” (1993: 14). Estas guías para la interacción humana pueden ser formales o informales, creadas o evolucionadas, escritas o no,

marco en el cual es de suma importancia distinguir las instituciones de las organizaciones. Una organización representa un sistema social que articula esfuerzos humanos con el fin de conseguir objetivos comunes. Esta puede ser formal o informal¹ y de diferente índole (política, económica, social, educativa, etc.). Entre las instituciones y las organizaciones, existe una estrecha relación: las primeras son las que representan las “normas subyacentes del juego” y las últimas desempeñan “su papel como agentes del cambio institucional” (North 1993: 15)². Es decir, las organizaciones son creadas para aprovechar las oportunidades determinadas por las instituciones y, en el afán de conseguir sus objetivos, son fuente del cambio institucional en tanto que alteran o modifican las limitaciones existentes (1993: 15-16). Respecto de esto último, las organizaciones se incentivan; se tornan más eficientes; afectan el marco institucional o estructura básica institucional para que sea más apropiada para la actividad productiva y, por esta razón, se puede afirmar que influyen en el desempeño de la economía.

Por último, es importante dilucidar el concepto de empresa. Para esta investigación, se considera que la empresa es una unidad de decisión que “se caracteriza por ser un tipo de institución autónoma que se propone alcanzar fines particulares mediante una actividad económica que ha de cumplir necesariamente una función social” (Sulmont 1999: 11). La empresa, unidad esencial de una economía de mercado, debe cumplir con tres aspectos: tener una demanda solvente, realizar una actividad competitiva y que dicha actividad resulte rentable económicamente. En suma, una empresa es una

¹ Desde el punto de vista sociológico, la formalidad es la que diferencia a los grupos de las organizaciones: “[...] un grupo social es un conjunto de individuos que se identifican con otros e interactúan en formas estructuradas de manera informal que se fundamenta en las normas, metas y valores que ellos comparten en forma implícita. Una organización formal, por otro lado, es un conjunto de individuos cuyas actividades están consciente y precisamente diseñadas con el fin de alcanzar metas establecidas explícitamente” (Light 1991: 203). En cambio, desde un enfoque de derecho, la formalidad radica en el cumplimiento de la inscripción registral de la persona jurídica.

² North asevera que se debe tener en cuenta la diferencia entre las reglas y los jugadores: “el propósito de las reglas es definir la forma en que el juego se desarrollará. Pero el objetivo del equipo dentro del conjunto de reglas es ganar el juego a través de una combinación de aptitudes, estrategia y coordinación [...]” (1993: 15). En esta analogía, se puede identificar que las reglas del juego son las instituciones y los jugadores, las organizaciones.

unidad de gestión –individual o grupal- que realiza una actividad productiva al combinar factores de producción, bajo una racionalización económica regida por el criterio de rentabilidad. Esto con “la doble finalidad de optimizar su oferta de bienes y servicios de acuerdo a la demanda del mercado, y de maximizar sus propios beneficios” (1999: 13).

1.1. Capital social y acción colectiva

En esta sección, se discute sobre la naturaleza del capital social y se evidencia su fuerte vínculo con la acción colectiva. El capital social como recurso de y para las personas -compuesto por confianza, normas y redes- facilita la acción colectiva y la cooperación entre individuos, en las cuales surge la confianza como elemento esencial y fundamento de la capacidad asociativa. Estos sustentos teóricos forman los cimientos de la argumentación de la propuesta teórica que se presenta en líneas posteriores.

El capital se puede tipificar de diferentes maneras. La tipología clásica reconoce solo dos tipos de capital: físico y humano. No obstante, Inurritegui señala que, según Coleman (1988), existe un tercer tipo, el capital social, que permite entender la dinámica completa del capital:

Mientras el capital físico se crea mediante transformaciones a los materiales que forman equipos y herramientas para facilitar la producción, y el capital humano se crea mediante modificaciones en las personas que aumentan sus habilidades y capacidades de modo que puedan actuar de forma diferente; el capital social es creado mediante cambios en las relaciones entre personas que facilita la acción. (2006: 9)

El capital social es un concepto dinámico que implica distintas visiones sobre su naturaleza y se presta a diferentes interpretaciones según contextos diferenciados. A continuación, se presenta las principales definiciones conceptuales.

El pionero de la discusión teórica contemporánea de este concepto es Bourdieu. Portes, citando a Bourdieu, señala que el capital social se define como “el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo” (1999: 244). Putnam, en un primer planteamiento, indica que el capital social “se refiere [...] a las características de la organización social, tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad al facilitar acciones coordinadas” (1993: 167). Luego, resume su definición en dos elementos: las redes sociales, y las normas de reciprocidad³ y confianza (Inurritegui 2006: 12). En palabras de Coleman (1988: 98), el “capital social se define por su función. No es una sola entidad sino una variedad de diferentes entidades, con dos elementos en común: todas consisten de algún aspecto de las estructuras sociales, y facilitan ciertas acciones de los actores –ya sean personas o empresas- dentro de la estructura”.

En esta misma línea, Fukuyama “postula que el Capital Social representa el conjunto instantáneo de valores y normas informales compartidos por miembros de un grupo de personas que les permiten cooperar entre ellos” (Tello 2006: 9). Por su lado, Portes define el capital social como aquella “capacidad para garantizar los beneficios a través de la pertenencia a redes y otras estructuras sociales” (1999: 255). Así, aquellos individuos que pertenecen a redes o estructuras sociales amplias tienen mayor posibilidad de disponer de recursos escasos (1999: 248).

³ La reciprocidad está basada en la existencia de acciones y conductas “mutuamente remuneradoras” que conllevan a la creación de sistemas de normas, esto quiere decir que si “[...] se echa una mano a un colega se tendrá derecho a cobrar en la misma moneda” (Axelrod 1986: 17).

Otras definiciones encauzan en la misma idea. La Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) lo define como el “conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto” (Tello 2006: 9). La Organización de las Naciones Unidas (ONU) considera que el capital social comprende “los valores, las normas, las organizaciones y los mecanismos de asociación que facilitan las relaciones interpersonales y que permiten la convivencia social” (2006: 9).

Tabla 1.1. Capital social: Principales definiciones conceptuales

Autor	Definición conceptual
Bourdieu (1998)	El agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo.
Putnam (1993)	Se refiere a las características de la organización social, tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad al facilitar acciones coordinadas.
Coleman (1988)	Se define por su función. No es una sola entidad sino una variedad de diferentes entidades, con dos elementos en común: todas consisten de algún aspecto de las estructuras sociales, y facilitan ciertas acciones de los actores –ya sean personas o empresas- dentro de la estructura.
Fukuyama (1997)	Representa el conjunto instantáneo de valores y normas informales compartidos por miembros de un grupo de personas que les permiten cooperar entre ellos.
Portes (1999)	Capacidad para garantizar los beneficios a través de la pertenencia a redes y otras estructuras sociales.
CEPAL (2001)	Conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto.
ONU (2002)	Los valores, las normas, las organizaciones y los mecanismos de asociación que facilitan las relaciones interpersonales y que permiten la convivencia social.

Elaboración propia.

El enfoque conceptual que se toma en cuenta en este estudio es el de Putnam (1993), en el que se considera el capital social como «“rasgos de organizaciones sociales, como redes, normas y confianza, que facilitan la acción y la cooperación en beneficio mutuo”» (Portes 1999: 259). Es decir, cobra importancia el carácter colectivo que se ve reflejado, entre otros, en la pertenencia a asociaciones voluntarias. Otro supuesto que se recoge va acorde con lo que indica Inurritegui, basándose en postulados de

Coleman (1988): los individuos racionales cooperan entre sí, superando lo que predica el dilema del prisionero, el cual desarrolla la idea de que “[...] quien busca sus propios intereses, no va a cooperar, incluso cuando la cooperación de ambos trae mejores dividendos” (2006: 7). Adicionalmente, se considera probable que las personas “[...] se asocian entre sí por razones “irracionales” basadas en afectos y gustos” (2006: 10). En contraposición con lo que considera Bourdieu (1998), y de acuerdo al enfoque de Coleman (1988), esta investigación se basa en el supuesto de que el capital social no es un activo exclusivo de las élites y grupos dominantes, sino también de aquellos grupos menos favorecidos (2006: 6, 10).

Respecto de las funciones, fuentes, canales e impactos del capital social, existen diferentes posturas. A continuación, se mencionan las más relevantes que presentan una idea general sobre el universo del fenómeno del capital social.

Portes (1999: 250) reconoce tres funciones básicas del capital social. En primer lugar, está *como fuente de control social*, que implica la imposición de reglas para mantener la disciplina y promover la lealtad. El autor señala que “fuentes de este tipo de capital se encuentran [...] en la solidaridad circunscrita y la confianza exigible, y su principal resultado es hacer innecesarios los controles sociales formales o abiertos” (1999: 250). Esto explicaría que las instituciones primordiales basadas en estructuras familiares y comunitarias informales estén siendo reemplazadas por instituciones formales en forma de organizaciones deliberadamente construidas; dicho de otra manera, se lleva a cabo un proceso de sustitución de “formas obsoletas de control basadas en lazos primordiales por incentivos materiales y de estatus racionalmente ideados” (1999: 251).

En segundo lugar, *como fuente de apoyo parental y familiar* se halla presente en mayor medida en familias intactas (ambas figuras paternas) que en familias monoparentales o en las que los padres trabajan. Sobre este tema, el mismo autor indica: “Los principales beneficiarios de este recurso son, desde luego, los niños, cuya educación y desarrollo de la personalidad se enriquecen consecuentemente. [...] El capital social es mayor en las familias con dos padres, las que tienen menos hijos y aquellas en que los padres tienen elevadas aspiraciones para éstos” (1999: 251-252).

Por último, *como fuente de beneficios a través de las redes extra familiares* prescribe que la pertenencia a redes y el acceso a otras sugieren beneficios en el campo de la estratificación tales como “acceso al empleo, la movilidad a través de los escalafones ocupacionales y el éxito empresarial” (1999: 253). En un plano general, las redes son consideradas recursos para conseguir ciertos fines; en este sentido, las conexiones entre individuos son, muchas veces, instrumentos de movilidad social.

Por otro lado, Portes (1999: 248) distingue las fuentes del capital social en motivaciones consumatorias y motivaciones instrumentales. Las primeras se refieren a la internalización de normas sociales y la solidaridad circunscrita. “Se trata de la fuente del capital social que lleva a los miembros adinerados de una iglesia a hacer donaciones anónimas a las escuelas y hospitales de ésta; a los integrantes de una nacionalidad oprimida a incorporarse voluntariamente, en su defensa, a actividades militares peligrosas para la vida [...]” (1999: 249). Las últimas están vinculadas a los intercambios de reciprocidad y la confianza exigible. “Como fuente de capital social, tanto donantes como receptores, ésta facilita naturalmente el acceso a los recursos; en

el de los donantes, redundando en aprobación y acelera las transacciones porque es una seguridad contra la malversación” (1999: 250).

Coleman (1988: 102-105) identifica tres elementos de las relaciones sociales que constituyen recursos útiles para los individuos, en tanto, sirven de canales para obtener beneficios del capital social: a) obligaciones, expectativas y confiabilidad de las estructuras; b) canales de información; y c) normas y sanciones efectivas. El *primer elemento* prescribe que, en un entorno de confianza, cuando una persona realiza un favor a otra lo hace esperando alguna acción a cambio; dicho de otro modo, espera recibir un crédito. En efecto, el interés de hacer algo por otros recae en la expectativa que tiene el dador sobre la obligación del receptor de cumplir con el retorno del favor. Esta forma de capital social “depende de dos elementos: individuo y sociedad. A nivel individual, mientras más obligaciones le deban a uno, mayor será la cantidad de capital social que éste acumula. A nivel del marco de estructura social, el nivel de confianza del ambiente social aumenta las probabilidades que la obligación efectivamente se pagará, por lo que el capital social es mayor” (Inurritegui 2006: 8). El *segundo elemento* evidencia que las relaciones sociales resultan útiles, en tanto que permiten acceder a información (a través de las redes de contactos de los individuos) y, por tanto, facilitar la acción, ya que, como sostiene Coleman, “la información es importante para proporcionar una base para la acción” (1988: 104). El *tercer* y último elemento constituye una forma de capital social que facilita y restringe ciertas acciones con el fin de prevalecer aquellas que sirvan al bienestar general y superen los problemas de los actos egoístas. Esto se produce a través de la fijación de sanciones para los que dañan a otros, y premios para los que se preocupan por los demás y procuran el beneficio colectivo (1988: 104-105).

Una forma de tipificar a los impactos percibidos por la tenencia del capital social la propone Inurritegui: “el mejoramiento de la eficiencia económica (lo cual aumenta los ingresos) y la superación de eventos negativos (lo cual evita que uno empobrezca)” (2006: 21). Esta forma de ver los impactos positivos va acorde al presente estudio, pues está relacionada con la agricultura. Cabe notar que el capital social no solo implica consecuencias positivas, sino también negativas. Estas se fundan en el hermetismo de las redes. Estrechar lazos en un grupo significa, en algunos casos, limitar el acceso de otros individuos al grupo y, del mismo modo, esto “[...] puede impedir el éxito de las iniciativas empresarias de sus miembros” (Portes 1999: 257). Otra fuente de este capital social negativo es la conformidad exigida por un grupo o comunidad, dada la cual “la privacidad y autonomía de los individuos se reducen de manera correspondiente” (1999: 257).

Tabla 1.2. Capital social: Funciones, fuentes, canales e impactos

Funciones	Fuentes	Canales	Impactos
1) Como fuente de control social 2) Como fuente de apoyo parental y familiar 3) Como fuente de beneficios a través de las redes extra familiares	1) Motivaciones consumatorias 2) Motivaciones instrumentales	1) Obligaciones, expectativas y confiabilidad de las estructuras 2) Canales de información 3) Normas y sanciones efectivas	Positivos: - Mejora en la eficiencia económica - Superación de eventos negativos Negativos: - Disipación de oportunidades de éxito empresarial - Libertad restringida

Fuente: Portes (1999), Coleman (1988) e Inurritegui (2006).
 Elaboración propia.

De acuerdo al enfoque conceptual de Putnam, en esta investigación, las variables tomadas en cuenta para el trabajo de campo son las que proponen Ostrom y Ahn, quienes identifican tres formas de capital social: “1) confianza y normas de

reciprocidad, 2) redes y 3) reglas o instituciones formales e informales” (2003: 158)⁴. Resulta necesario centrar la atención en la primera de estas tres formas. La confianza es un elemento esencial del capital social, ya que se ve afectado por las otras dos formas (redes e instituciones) y por factores del entorno (Putnam 1993: 170; Ostrom 2003: 158).

La confianza “se funda y garantiza principalmente en una ética de la responsabilidad individual [...]. Es la promesa mutua y su cumplimiento lo que aseguran el éxito del vínculo con extraños [...]. Solo a través de la mantención de las promesas y de la palabra dada es posible la constitución de relaciones seguras y constantes entre personas que no se conocen” (Valenzuela 2000: 327). No obstante, hoy en día, las promesas y compromisos declarados entre personas que no se conocen y a quienes les resulta difícil predecir el comportamiento del otro no bastan para establecer lazos de confianza: requieren de un fundamento, una garantía o aval que, generalmente, toma la forma de formulismos legales y la coacción (2000: 327).

Esto se puede entender desde una mirada filosófica si se cuestiona lo siguiente: ¿por qué un individuo tendría que interesarse por el bienestar común si los seres humanos son, por naturaleza, egoístas? Según Hobbes, la frase “homo homini lupus” (“el hombre es un lobo para el hombre”) define la naturaleza individualista del ser humano. Antes de la organización social, los seres humanos viven en un estado de naturaleza en el que cada uno se vale por sí mismo y busca conservar su vida sin importar la afectación sobre el otro. En esta etapa de “guerra de todos contra todos”, las fuentes de los conflictos son la competencia, la desconfianza y la gloria (1980:

⁴ En el caso de las instituciones, se toman en cuenta la diferencia entre instituciones formales (estructura y método de trabajo, y marco legal) e informales (valores compartidos).

100-102). Este estado es superado a través de lo que Hobbes reconoce como el contrato social, con el fin de alcanzar la convivencia armónica en sociedad (1980: 109). Acorde al interés de esta investigación, la desconfianza surge como un elemento que origina conflictos y genera altos costos de transacción, pues necesita de terceros para poder confiar en el otro.

Respecto al concepto de costos de transacción, resulta importante entender su naturaleza. Estos costos resultan de “negociar y cerrar un contrato individual para cada transacción de intercambio que tiene lugar en el mercado” (Coase 1994: 37). Esta aseveración se basa en el hecho de que “el funcionamiento del mercado cuesta algo” y se pueden ahorrar costes para operar en el mercado al formar una organización (1994: 38). En este sentido, Coase indica que cuando existe una empresa, se reduce la cantidad de contratos, por cuanto, “un factor de producción (o su propietario) no necesita formalizar una serie de contratos con los factores con los que está cooperando dentro de la empresa [...], pues esta serie de contratos se sustituye por uno solo” (1994: 37).

Como se menciona previamente, a falta de confianza entre las personas o agentes económicos, se establecen formulismos legales como los contratos que estipulan los límites, así como la actividad esperada por las partes involucradas (Valenzuela 2000: 327). Dicho esto, desde un punto de vista económico, se incurren en costos de transacción cuando se quiere operar en el mercado y se pueden disminuir estos costos al constituir empresa; y, desde un punto de vista sociológico, estos costos surgen de la incapacidad de predecir el comportamiento de extraños, la cual origina la desconfianza y requiere de formulismos legales para limitar el accionar de las partes. Cabe resaltar que la ocurrencia y eficiencia de los intercambios está dada por el nivel

de costos de transacción, por lo que “las sociedades con costos de transacción persistentemente altos se caracterizan por un bajo nivel de intercambio, menor grado de especialización e inversión, y baja productividad” (Glave 2008: 305).

Sobre la base de lo antes dicho, la confianza mutua es necesaria para la vida en sociedad y no sería posible sin la intervención de un tercero que garantice el cumplimiento de los acuerdos (Putnam 1993: 128). Por otro lado, la confianza en el cumplimiento de las promesas y acuerdos es fundamento de la capacidad asociativa, la cual “exige que nadie esté en condiciones de obligar a otro ni de ser obligado por otro, pero, al mismo tiempo, requiere que nadie esté en condiciones de valerse enteramente por sí mismo y que sea imperioso el concurso de los demás” (Valenzuela 2000: 328). Esto pone en evidencia que la asociatividad presume dos condiciones básicas respecto de la libertad de los individuos: 1) deben tener la suficiente libertad para decidir sobre su destino (*independencia*); 2) no pueden ser capaces de llevar a cabo sus objetivos por sí solos (*dependencia*) (2000: 328).

Recapitulando, el concepto de capital social reconoce el valor de los aspectos de la estructura social para los individuos en tanto que los identifica como recursos que pueden servir para sus fines e intereses: este tipo de capital es inherente a la estructura de las relaciones entre individuos, pues representa un recurso de y para las personas. Al respecto, una característica especial del capital social es que se acumula a nivel individual, pero se constituye como un bien público (Inurritegui 2006: 10), a diferencia de otras formas convencionales de capital que son de naturaleza privada. El capital social tiende a ser subvaluado por agentes privados; esto quiere decir que, frecuentemente, se produce como un subproducto de otras actividades sociales

(Putnam 1993: 170). Dicho de otro modo, es un recurso cuyo valor depende de la estructura social en la que esté inmersa y sus beneficios recaen en todos los que constituyen la estructura social y no solo en los que invirtieron en ellos. Así, aquellos que generan capital social reciben solo una parte de sus beneficios y esto, a la larga, desincentiva la inversión en este tipo de capital (Coleman 1988: 116-118).

Resumiendo, el capital social es aquel conjunto de normas e instituciones que promueven la confianza a través de un entramado de redes de solidaridad, normas de reciprocidad, compromiso e involucramiento cívico. Los recursos que conforman el capital social son intangibles, pero de gran significancia social.

Ostrom afirma: “La contribución de la perspectiva del capital social consiste en que integra estos factores [confianza, normas de reciprocidad, redes, formas de participación civil, reglas, instituciones formales e informales] aparentemente diversos en el marco de la acción colectiva” (2003: 156). Asimismo, y como indica Tello, “el Capital Social constituye uno de los factores inherentes a la acción colectiva junto a las aspiraciones individuales y grupales. [...] Se considera que este tipo de capital puede mejorar la eficiencia de la sociedad, facilitando acciones coordinadas entre sus integrantes, no solamente en el plano económico sino en diversas manifestaciones socio-culturales” (2006: 7). En esta línea, Putnam (1993) reconoce que este recurso colectivo “[...] contribuye con la acción colectiva al incrementar los costos para los desertores, imponer normas de reciprocidad, facilitar los flujos de información [...] y generar confianza para la cooperación futura dado que en el pasado se ha tenido experiencias de colaboración exitosas en la comunidad” (Inurritegui 2006: 11).

Expuesto el fuerte vínculo entre capital social y acción colectiva, a continuación, se ahonda, con mayor detenimiento, en este último concepto. La literatura que aborda la acción colectiva se refiere a la teoría de los grupos y las organizaciones como base teórica para explicar este fenómeno.

Respecto del origen de la acción colectiva, Aristóteles escribió: “Los hombres emprenden juntos una empresa en pos de una ventaja en particular y con el fin de obtener algo que es necesario para las finalidades de la vida [...]” (Olson 1992: 16). Asimismo, Festinger destaca que “el atractivo de la membresía de grupo no está en el solo hecho de pertenecer, sino más bien en lograr algo mediante esa membresía” (Olson 1992: 16). De igual manera, Morrison indica que “cada organización presupone un interés que todos sus miembros comparten” (Olson 1992: 18). Respaldo esta idea, Laski afirmó que “las asociaciones existen para satisfacer los propósitos que un grupo de personas tienen en común” (Olson 1992: 12). En suma, la finalidad de las organizaciones es, por regla general, proteger y favorecer los intereses de sus miembros, sean estos egoístas o altruistas. Dicho de otro modo, el surgimiento de la acción colectiva se justifica en la existencia de intereses y objetivos comunes que permiten a los miembros de un grupo estar en una mejor situación.

Olson afirma que la acción colectiva organizada surge a partir de la débil capacidad de la acción individual no organizada para atender a los intereses personales:

Es obvio que no tiene objeto tener una organización cuando la acción individual no organizada puede servir a los intereses de la persona igual o mejor que la organización. [...] Las organizaciones pueden por lo tanto, desempeñar una función cuando hay intereses comunes o de grupo, y aunque con frecuencia sirven también a intereses puramente personales e individuales, su función característica y primordial es fomentar los intereses comunes de grupos de personas. (1992: 17)

Aunque “la mayor parte (aunque de ninguna manera la totalidad) de la acción que se emprende en favor de grupos de personas tiene lugar a través de organizaciones [...]” (1992: 15), los grupos no organizados también mantienen un interés común: «Como lo expresó Bentley, fundador de la “teoría de grupo” de la ciencia política moderna, “no hay grupo que no tenga su interés”. El psicólogo social Raymond Cattell fue igualmente explícito y declaró que “cada grupo tiene su interés”» (1992: 18).

Para Muñoz, Paredes y Thorp, «el concepto de “intereses que coinciden” alude a una interpretación mucho más amplia que la mera coincidencia en la ganancia material de varios individuos. El concepto está anclado en un sentimiento de identidad común, que puede ser facilitado por una ideología compartida y fortalecido por la ausencia de diferenciación interna en la comunidad de actores» (2006: 4). No obstante, los motivos ideológicos no bastan para que los miembros de un grupo grande realicen sus contribuciones al grupo de manera voluntaria y continua. Por tanto, resulta necesario, entonces, “imponer alguna sanción u ofrecer algún atractivo, distinto del bien público mismo, que induzca a las personas a ayudar a soportar las cargas de mantenimiento de la organización” (Olson 1992: 26). Esta “mezcla adecuada de incentivos y sanciones” busca fomentar la cooperación en beneficio de la consecución de bienes colectivos (Muñoz 2006: 4). De acuerdo a esto, Olson indica que la función principal de las organizaciones es proveer de bienes públicos o colectivos a sus miembros a través de la satisfacción de intereses comunes. Por su naturaleza pública, el beneficio derivado de un bien colectivo es inseparable y generalizado; es decir, ningún miembro queda excluido de su goce (1992: 25-26).

Por otro lado, el tamaño de los grupos es un elemento que cobra importancia al momento de comprender la cooperación y el aporte de cada individuo en un grupo. Esto se puede entender aludiendo a la teoría tradicional sobre el comportamiento de grupos en la cual, existen dos variantes: la formal y la informal (Olson 1992: 27). La primera considera que la afiliación a grupos es un aspecto evolutivo que demuestra que las sociedades industriales modernas (en las que predominan las asociaciones grandes y voluntarias) están en mejores condiciones para servir —en circunstancias modernas- a los fines de sus miembros, a diferencia de las sociedades “primitivas” (en las que predominan los grupos pequeños y primarios, o unidades consanguíneas) de las que proceden. La segunda se refiere a que las personas tienen una propensión instintiva a unirse y agruparse, y los grupos que conforman se caracterizan por ser ubicuos. En este sentido y a diferencia de la segunda variante de esta teoría, la primera sí establece una diferenciación entre el tamaño de los grupos, y reconoce que hay ciertas funciones que pueden ser realizadas de una mejor manera por grupos pequeños y hay otras que las pueden ejercer mejor los grupos grandes (1992: 27-28).

De esta manera, Olson evidencia que existe una relación estrecha entre el tamaño del grupo y el comportamiento de sus miembros:

[...] en un grupo muy pequeño donde cada miembro obtiene una proporción substancial del beneficio total por el solo hecho de que hay pocas personas en el grupo, a menudo se puede obtener un bien colectivo mediante la acción voluntaria e interesada de sus miembros. En los grupos más pequeños marcados por grados importantes de desigualdad (es decir, grupos de miembros de “tamaño” distinto o cuyo interés por el bien colectivo no es igual) existe la mayor probabilidad de que un bien colectivo será proporcionado, porque mientras mayor sea el interés de un miembro cualquiera por el bien colectivo más probable será que ese miembro obtenga una proporción tan importante del beneficio total que saldrá ganando si procura que el bien sea proporcionado, aunque él mismo tenga que pagar todo el costo. (1992: 44)

En esta línea, Olson explica que existen tres factores por los que los grupos grandes no favorecen eficientemente sus propios intereses (1992: 57-58). Mientras más grande

sea el grupo, 1) menor resulta la fracción correspondiente a cada miembro del beneficio colectivo; 2) menos probable será que una sola persona o unos pocos asuman el costo de obtener el bien colectivo; y 3) “más altos serán los costos de organización y más alto será por lo tanto el obstáculo que habrá que salvar para que pueda obtenerse el bien colectivo” (1992: 58). Además, hay una mayor probabilidad de que, en estos grupos, aparezcan los *free riders* o gorreros⁵: en ocasiones, los intereses individuales y personales pueden resultar contrarios a los intereses comunes y, cuando el grupo es grande, los miembros suelen pasar por alto los efectos de los actos egoístas de alguno de ellos, pues “[...] sus esfuerzos propios no producirán un efecto perceptible en la situación de su organización, de manera que puede disfrutar de cualquiera de las mejoras conseguidas por otros, haya o no trabajado para apoyar a su organización” (1992: 26).

Repasando su conceptualización, la acción colectiva se define, principalmente, por dos elementos: la convergencia de intereses comunes y la cooperación de individuos agrupados, ya sea de manera organizada o no. Sobre este último elemento, se concluye lo siguiente: “la cooperación es definida como un acto social que resulta en el beneficio del actor y del receptor del acto” (Andras 2005: 2), y una vez más surge el factor confianza como determinante. Sobre dicho factor, Andras y Lazarus indican que:

[...] la confianza entre humanos es un elemento esencial en la emergencia de la cooperación voluntaria. [...] podemos ver a la confianza como la expectativa de que las reglas de comportamiento serán seguidas por los individuos dentro de la comunidad. Si dichas expectativas son altas y son reforzadas por la práctica, es probable que las reglas se cumplan estrictamente, y que se formen grupos cooperativos [...]. Si la adherencia a las normas es impuesta por sanciones, no se espera que dicha adherencia sea hecha con confianza. Esto es probable que reduzca la

⁵ En términos del Diccionario de la Lengua Española, es la “persona que vive o come a costa ajena”.

confianza entre individuos y, con esto, la probabilidad de que cooperen o formen equipos. (2005: 24)

Ambos autores afirman también que la presencia de este fenómeno social se incrementa bajo condiciones de amenaza externa y conflictos intergrupales. En este sentido, un ambiente percibido como adverso e incierto favorece la cooperación como respuesta adaptativa ante situaciones de riesgo (2005: 12).

Por otro lado, cuando el nivel espontáneo de cooperación es bajo, resulta conveniente imponer normas y reforzar conductas cooperativas para incrementar los actos cooperativos a corto plazo; sin embargo, no resulta favorable para el largo plazo en términos de motivación para cooperar y de pensamiento en equipo (Andras 2005: 23). Muñoz, Paredes y Thorp señalan: “Según la literatura especializada, la cooperación es más fácil cuando existe liderazgo e intereses que coinciden” (2006: 4). Asimismo, la cooperación voluntaria y espontánea resulta más sencilla cuando una comunidad cuenta con un nivel importante de capital social dado en forma de normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico (Putnam 1993: 167).

En suma, respecto a las variables antes mencionadas que explican el fenómeno de la acción colectiva, este estudio toma en cuenta, para el trabajo de campo, los intereses comunes, la cooperación, los beneficios colectivos, el liderazgo⁶ y la disposición para compartir recursos, costos y riesgos.

Volviendo al punto de partida de esta discusión teórica, en conclusión, se tiene que la confianza es el sustento de la generación de capital social, recurso necesario para

⁶ Esta variable se considera estrechamente relacionada con la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la capacidad de resolución de conflictos.

promover la cooperación entre individuos y desencadenar la acción colectiva. A continuación, se estudia la asociatividad como un sistema de organización que se estructura sobre la base de la acción colectiva.

1.2. Asociatividad

En esta sección, se debate sobre las teorías más relevantes referidas a la asociatividad, sobre la base de las cuales se presenta un constructo teórico. La presente investigación busca difundir una visión más amplia sobre el fenómeno asociativo e identificar el papel que cumple en el marco de los mercados especiales, a fin de mejorar la capacidad de respuesta de las pequeñas economías frente a los desafíos de acceso a estos mercados. Asimismo, se propone una tipología que ayudará al lector a distinguir por nivel y por etapa un fenómeno asociativo.

La asociatividad puede comprenderse desde distintos puntos de vista. Una forma de entender este concepto es acudiendo a la definición propuesta por Rosales, cuyo enfoque ha sido predominante y consolidado en la década de 1990: la asociatividad es “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas (principalmente), en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (1997: 312). Este enfoque recoge la importancia de la articulación entre empresas para la competencia hacia un mismo fin. Sobre la naturaleza de los objetivos comunes, ensaya lo siguiente: “pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que

requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes” (1997: 313).

Por su lado, Perales señala que la asociatividad se trata de “coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes” (2003). De esta conceptualización, se puede recoger diversos aspectos, como la formalidad de la relación y la sociedad en la que se sumergen los participantes.

Otra forma de entender la asociatividad es como un sistema de organización que sirve a objetos colectivos y se establece bajo un marco compartido de acuerdos. Este marco se compone de los derechos y deberes, así como las libertades y restricciones de los asociados. Así, puede entenderse, desde el aspecto legal, como un contrato social en el que se unen dos o más partes interesadas que reconocen los beneficios superiores de aunar esfuerzos con el fin de perseguir un objetivo común. Desde un plano más general, la asociatividad se puede entender como un sistema de organización basado en un contrato social que responde a la necesidad de un grupo humano de aunar esfuerzos y conseguir mayores beneficios de manera colectiva, y define las relaciones sociales y de poder en un grupo de personas.

Un concepto, comúnmente, vinculado a la asociatividad es el de integración empresarial. La integración se produce entre dos o más organizaciones, y puede ser

horizontal o vertical (Rivera 2005: 7)⁷. La integración horizontal es aquella que compromete a organizaciones con características similares, como tamaño, sector y etapa del proceso productivo. En contraste, mediante la integración vertical, las organizaciones se relacionan con otras de tamaño, sector y etapa del proceso productivo diferentes (Prompyme 2005: 15-16). Asimismo, los procesos de articulación pueden ser promovidos o espontáneos; estos últimos pueden ser potenciados con la intervención externa (Rivera 2005: 6-7), ya sea a través de políticas públicas o servicios de desarrollo empresarial brindados por organismos especializados. A diferencia de las articulaciones verticales, Rivera precisa que las horizontales son “las que menos se dan espontáneamente, y donde más problemas se encuentran para promoverlas” (2005: 8); por tanto, para este tipo de iniciativas de integración, resulta imprescindible que surja un liderazgo espontáneo, protector de los valores y objetivos del grupo, “capaz de legitimar el proceso y mantener cohesionado al grupo aún en momentos críticos” (2005: 8).

En este sentido, el enfoque conceptual de Rosales resulta un tanto limitado, ya que se refiere a la asociatividad como una estrategia de integración empresarial horizontal (Rivera 2005: 5). En la presente investigación, y a diferencia de lo que propone Rivera (2005: 4), la estrategia asociativa comprende la integración empresarial de dos o más organizaciones, ya sea de manera horizontal o vertical. Así, se contempla que la asociatividad no es una mera forma de integración empresarial, sino una figura más compleja que reúne estos matices. Dicho esto, la presente investigación propone un nuevo enfoque teórico sobre la asociatividad, basado en el aporte de las teorías antes revisadas, que expone una visión más amplia del fenómeno asociativo. Según este

⁷ La tipología convencional reconoce como figuras de integración empresarial al *clustering* o formación de redes, subcontratación, *joint-venture*, licencias y franquicias, consorcios, entre otros (Rivera 2005: 5-6).

nuevo enfoque, se ofrece la siguiente definición: la asociatividad es un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que facilita la gestión de esfuerzos conjuntos a fin de conseguir objetivos colectivos.

Para identificar el papel que cumple la asociatividad en el marco de los mercados especiales, se hace referencia al contexto en el que surge la necesidad de asociarse, sobre el que existe un claro consenso: los efectos de los procesos de globalización son una importante fuente impulsadora de estas iniciativas⁸. La liberalización comercial⁹ es la principal causante de la exposición de las economías de pequeña escala a grandes industrias altamente competitivas, lo que dificulta a las pequeñas economías su acceso a mercados, ya que requieren ser capaces de afrontar un grado de competitividad mayor. Al respecto, la asociatividad es reconocida como un mecanismo para mejorar la competitividad a través del incremento de la productividad y el posicionamiento estratégico en el mercado (Prompex 2006). En este sentido, el papel que cumple la asociatividad, en la dinámica de los mercados especiales, radica en que aumenta la competitividad de las pequeñas economías, lo cual contribuye a la mejora en la capacidad de respuesta frente a los desafíos de acceso a mercados. Así, se comprueba la primera hipótesis específica.

Por otro lado, el nuevo enfoque teórico entiende a la asociatividad, en un sentido más amplio, como un mecanismo de acción colectiva que se da tanto entre organizaciones como individuos. En este sentido, se puede distinguir la asociatividad en dos tipos o niveles: el primero, **asociatividad primaria**, proceso asociativo simple que se da

⁸ En este sentido, la asociatividad también puede referirse a una de “las estrategias de subsistencia de las empresas de menor tamaño ante los procesos de liberalización e integración económica” (Prompyme 2005: 12).

⁹ Proceso en el que se reducen aranceles y se retiran o relajan barreras no arancelarias (Stiglitz 2008: 407)

entre dos o más individuos; y, el segundo, **asociatividad secundaria**, proceso asociativo complejo que se realiza entre dos o más organizaciones. Asimismo, en esta investigación, se considera relevante caracterizar y distinguir la temporalidad de la asociatividad en dos momentos del proceso asociativo: origen y consolidación¹⁰. En la primera etapa, **etapa fundacional**, se da origen al proceso asociativo en base a motivaciones. En la segunda etapa, **etapa de crecimiento**, se consolida la experiencia asociativa; esta consolidación puede ser exitosa o no, dependiendo de ciertos factores. Respecto a las teorías antes revisadas, estos factores se definen de acuerdo al capital social (confianza, redes, instituciones¹¹), la acción colectiva (intereses comunes, cooperación, beneficios colectivos, liderazgo¹², disposición para compartir recursos, costos y riesgos) y la asociatividad (dado que este concepto se basa en los dos anteriores, solo se menciona factores adicionales: acceso a información sobre el negocio, transparencia y mecanismos de control, y disposición al cambio¹³). Si bien todos son tomados en cuenta para el trabajo de campo, se estima que la confianza, a través de un buen liderazgo, genera competitividad y sostenibilidad de la organización en el tiempo. Por lo que, según la tercera hipótesis específica, los principales determinantes de la consolidación exitosa de un proceso asociativo son el capital social y el liderazgo.

¹⁰ Adicionalmente, se puede considerar una tercera etapa, **etapa de desarrollo**, en la que el proceso asociativo mantenga sus niveles de crecimiento constantes. Pero, por intereses de la investigación, solo se toman en cuenta los dos primeros momentos.

¹¹ Formales (estructura y método de trabajo claros, y marco legal favorable) e informales (valores compartidos).

¹² Relacionado con el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la capacidad de resolución de conflictos.

¹³ Estos se rescatan de las principales dificultades a la masificación de los procesos asociativos, las cuales giran en torno a la incertidumbre percibida sobre los beneficios esperados, la escasa información sobre el accionar de los demás participantes que genera una aversión al riesgo, el bajo nivel tecnológico de unas empresas que impiden la estandarización de la producción, la escasez de espacios de encuentro empresarial y, principalmente, la heterogeneidad de las características culturales de los involucrados (Rivera 2005: 11-12).

En la siguiente tabla, se resume la propuesta teórica.

Tabla 1.3. Asociatividad: Propuesta teórica

Definición	Papel que desempeña	Tipos	Etapas
La asociatividad es un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que facilita la gestión de esfuerzos conjuntos a fin de conseguir objetivos colectivos.	Incrementa la competitividad de las pequeñas economías para la mejora en la capacidad de respuesta frente a los desafíos de acceso a mercados.	Asociatividad primaria o simple: proceso simple que se da entre individuos	Fundacional: explica el origen del proceso asociativo
		Asociatividad secundaria o compleja: proceso que se realiza entre organizaciones a/ Puede ser horizontal o vertical. b/	Crecimiento: explica la consolidación del proceso asociativo

a/ Comúnmente, conocida como integración empresarial

b/ De acuerdo a las definiciones de Prompyme (2005)

Elaboración propia.

Entre los impactos de la asociatividad, se reconocen los siguientes: acceso a nuevos nichos de mercado, mayor acceso a innovación tecnológica (I + D), aumento de la producción, mayor capacidad y poder de negociación, autonomía económica, desarrollo de habilidades y fortalecimiento de capacidades, mayores ingresos percibidos y mejores condiciones de trabajo¹⁴. De acuerdo a lo que propone Rivera, los principales impactos de la asociatividad son el acceso a nuevos mercados, la mejora de las tecnologías de producción, el aumento de la producción y la mayor capacidad y poder de negociación (2005: 10)¹⁵. Este mismo autor indica que la asociatividad hace posible la promoción del crecimiento económico y competitividad local (2005: 11). En otras palabras, la estrategia asociativa dinamiza y fortalece la economía local, en la medida que forja ventajas competitivas colectivas que cumplen con el objetivo de mejorar la capacidad de respuesta frente a mercados cada vez más exigentes y competitivos.

¹⁴ Tomados en cuenta para el trabajo de campo

¹⁵ En el trabajo de campo, la mejora de las tecnologías de producción figura como mejora en la gestión productiva.

Por otro lado, se considera que, con el fin de garantizar una asociatividad competitiva y sostenible en un mundo globalizado, resulta necesario acudir a servicios de desarrollo empresarial¹⁶, tales como capacitación, asesoría, asistencia técnica, servicios de información, entre otros (Rivera 2005: 2). A través de estos servicios, se busca contrarrestar las principales deficiencias de las pequeñas organizaciones: aislamiento, bajo nivel de acceso a información oportuna y pertinente, carencia tecnológica, baja capacidad adquisitiva y de inversión, entre otros (2005: 1). Estos servicios son complementos importantes de los procesos asociativos, en tanto que, en un inicio, sirven de base preparatoria y, después, como acompañamiento para el fortalecimiento organizacional (2005: 3-4). También, otro factor condicionante de la sostenibilidad de la asociatividad es la apropiación del proceso por parte de los participantes, es decir, la capacidad de sostener la iniciativa como propia del grupo cohesionado. Para conseguirlo, resulta necesario que las condiciones del entorno sean favorables, la forma organizativa sea sencilla de gestionar por la mayoría, los beneficios percibidos sean mayores a los costos, y que estos –a su vez- sean razonables y fácilmente asimilados por la asociación sin necesidad de recurrir a subsidio alguno (2005: 16).

Por último, la asociatividad puede asumir diferentes formas y nombres. Las modalidades asociativas son las, comúnmente, conocidas como personas jurídicas cuyas denominaciones y características varían según el Derecho de cada país. En Perú, la personería jurídica de derecho privado se divide en dos: aquellas reguladas por el Código Civil (asociación, fundación, cooperativa, comité, comunidades campesinas y nativas, entre otras) y las reguladas por la Ley General de Sociedades (sociedad

¹⁶ Estrategia de promoción de PYME, ampliamente, difundida a partir de la década de los noventa.

anónima –ordinaria, abierta o cerrada-, sociedad comercial de responsabilidad limitada, sociedad colectiva, sociedad en comandita –simple o por acciones-, empresa individual de responsabilidad limitada, etc.) (Sunarp 2011).

En la presente investigación, la modalidad asociativa¹⁷ que interesa analizar es la asociación. Respecto de este concepto, se sortean diferentes definiciones. La definición más sencilla la enuncian Díez-Picazo y Gullón, quienes «opinan que: “La asociación es el conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común a las mismas”» (Espinoza 2006: 809). Aunque es fácil de asimilar, esta definición no permite recalcar la distinción de otras modalidades de asociatividad.

Según el Derecho peruano, una asociación es una “organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo” (Minjus 1984). Otra definición más cercana a la realidad que se estudia es la que propone Espinoza: “la asociación es una persona jurídica *no lucrativa* [las cursivas son mías] en la cual sus integrantes pueden agruparse con fines altruistas (en beneficio de terceros), egoístas (en beneficio sólo de sus integrantes) o mixtos” (2006: 808). En este sentido, Espinoza la tipifica según sus fines, los cuales pueden ser diversos, pero de la misma índole: necesariamente, no lucrativos.

Para afinar esta caracterización, García ahonda y la define de la siguiente manera:

Un convenio o negocio jurídico multilateral, dirigido a crear un ente abstracto que persigue fines de utilidad colectiva: así como a establecer las normas (Estatutos) reguladoras [...]; siendo sus caracteres típicos, constantes, la participación de varias personas, el fin común de carácter permanente, el vínculo jurídico asociativo y la creación de un nuevo sujeto de derechos y obligaciones distinto de los asociados. (1979: 528)

¹⁷ En la presente investigación, se considera que las personas jurídicas son reflejo de diferentes expresiones asociativas, a excepción de las iniciativas individuales.

En suma, este concepto connota dos aspectos cruciales: la dimensión colectiva y la finalidad no lucrativa (Espinoza 2006: 810). Este último merece especial atención, ya que muchas veces el pensamiento común cuestiona las actividades lucrativas de las asociaciones, pues parecerían estar en contra de su naturaleza. Sobre esto, «Gorronдона apunta que: “Las asociaciones propiamente dichas son las personas de tipo asociativo que no tienen por objeto un fin de lucro para sus miembros, lo que no excluye que el ente pueda realizar actividades lucrativas como medio para alcanzar sus fines propios”» (2006: 809). En este sentido, la finalidad de las actividades de una asociación siempre debe ser no lucrativa; es decir, no se deben repartir ganancias entre los miembros o asociados. No obstante, sí pueden realizar actividades comunes lucrativas.

Según el Derecho peruano, una asociación nace como sujeto de derecho cuando se lleva a cabo el primer acuerdo entre los asociados: el acta de constitución o fundación. Este acto jurídico es un manifiesto de la voluntad de dar origen a la asociación y requiere de agentes capaces, objeto física y jurídicamente posible, y fin lícito no lucrativo. Para adquirir personería jurídica, debe inscribirse en el Registro de Personas Jurídicas Civiles. Toda asociación se rige por un estatuto, norma interna definida participativamente por los asociados, que define y regula su funcionamiento (estructura y administración); en pocas palabras, norma la actividad institucional (2006: 811-812).

Los órganos de una asociación son la Asamblea General, el Consejo Directivo y los demás que se decidan. La Asamblea General es el órgano supremo en el cual, a su vez, existen tres distinciones: asamblea universal (cuando se reúnen todos los

asociados), asamblea de delegados (cuando hay muchos asociados, se nombra delegados en proporción a la cantidad de asociados, quienes representan a los demás) y asamblea de regularización (cuando se ratifica a los consejos directos y sus actos, y se aprueba al nuevo consejo). Asimismo, la Asamblea General puede tomar dos formas: ordinaria (una vez al año de manera obligatoria en la que, generalmente, se aprueba la memoria anual) y extraordinaria (cualquier decisión relevante que lo requiera) (2006: 828). En cuanto a sus etapas, la Asamblea distingue cuatro: la convocatoria, la verificación del quórum, la representación y la votación (2006: 829-834). Con relación al Consejo Directivo, este es el órgano ejecutor de los planes y políticas de la Asamblea General. Quienes lo conforman –no necesariamente asociados– son responsables ante la asociación (2006: 835).

En cuanto a la libertad de asociación, esta es reconocida como un derecho constitucional, en el que se consigna explícitamente que toda persona tiene derecho “a asociarse y a construir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo a ley” (Congreso Constituyente Democrático 1993). Esta libertad puede ser positiva (“libertad de todas las personas de constituir una asociación o de integrantes [integrarse] a otra, siempre y cuando cumpla con los requisitos de admisión exigidos”) o negativa (“posibilidad de retirarse de una asociación, que tiene una persona o de no asociarse si no lo desea”) (Espinoza 2006: 810).

Esta modalidad asociativa, también, se presenta en diferentes tipos: movimientos y grupos religiosos, clubes y ligas deportivas, sindicatos, centros de padres y asociación

educativa, asociaciones gremiales o profesionales, clubes sociales o de fraternidad (Valenzuela 2000: 333). Sobre este tema, Magnazo y Orchansky comentan que:

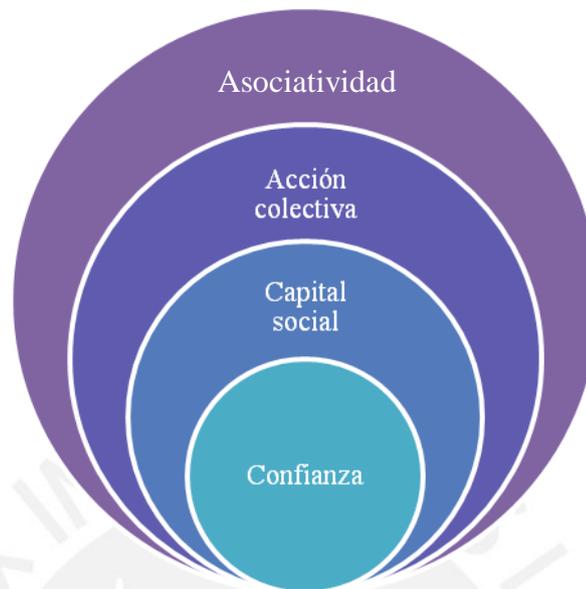
Asociaciones, [...], cooperativas y otras experiencias organizacionales asociativas, adquirieron especial importancia tanto para los enfoques clásicos de la economía, como para otros nuevos enfoques, como es el caso de la “economía social”. Las diferentes formas organizativas constituirían distintas expresiones de “capital social colectivo” ya que se basan en la construcción de vínculos entre sus integrantes y de estos con otras organizaciones y agentes que promueven el desarrollo económico y social en sus territorios. (2007: 8)

Recapitulando, se ha revisado que el capital social es un recurso de y para las personas que se compone, principalmente, de tres elementos: la confianza, las normas y las redes. El primer elemento, la confianza, es el más esencial por ser fundamento de la capacidad asociativa. A su vez, el capital social facilita la acción colectiva y la cooperación entre personas. A partir de estos dos conceptos, se plantea la definición de la asociatividad como un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que facilita la gestión de esfuerzos conjuntos a fin de conseguir objetivos colectivos.

Dicho esto, se tiene que el fenómeno asociativo se concretiza tomando forma de organizaciones; estas son representadas por diferentes modalidades asociativas que, en Perú, se conocen como personas jurídicas. Una de estas modalidades que se estudió dada su relevancia para la investigación es la asociación, entendida como la organización de personas naturales o jurídicas que realiza una actividad común sin fines de lucro; así, la asociación es una expresión de la asociatividad.

La relación entre estos conceptos se puede visualizar en el siguiente gráfico.

Gráfico 1.1. Asociatividad: Relación conceptual



Elaboración propia.

1.3. Mercados Especiales: Comercio Justo y Mercado Orgánico

A diferencia de los mercados convencionales, los mercados especiales “se explican por la tendencia actual del consumidor por un estilo de vida más sana, mejores dietas y alimentos saludables de mayor calidad, naturales y compatibles con el medio ambiente” (CNUCED 2005) y se constituyen, así, en nichos de mercado específicos de mayor valor agregado. Se caracterizan por su alta calidad y disponibilidad limitada¹⁸, y, por esto, se venden con una prima en relación con los productos del mercado convencional (CNUCED 2005).

Algunos de los mercados especiales son el orgánico, el de comercio justo, el de sellos ambientales y sociales, entre otros. Esta investigación estudia los dos primeros, dado el caso elegido (un producto orgánico que se comercializa bajo el sistema de comercio

¹⁸ No obstante, la tendencia de la agricultura orgánica es orientarse a la comercialización masiva dado su auge (GTZ 2005).

justo), aunque concentra su atención en el mercado del comercio justo debido a sus implicancias para la asociatividad.

Existen muchas versiones sobre el origen del comercio justo: unos precisan que surge a partir del primer sello de CJ, Max Havelaar, en 1988 (FLO 2011a); otros indican que empezó en Estados Unidos, “donde Ten Thousand Villages (antes conocida como Self Help Crafts) empezó comprando bordados a Puerto Rico en 1946 y SERRV empezó a comerciar con comunidades pobres del Sur a fines de los años 40” (WFTO 2011); y otros colocan su origen justo después de la Segunda Guerra Mundial por el impulso de Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM) en Europa (Charlier 2006: 17). Aunque no hay un consenso sobre el surgimiento del comercio justo trazable en una fecha precisa, para los intereses de esta investigación, se reconocen dos fenómenos que explicarían sus orígenes: el cooperativismo y la liberalización comercial.

La naturaleza del comercio justo, como indica Moore, se remonta al desarrollo del cooperativismo en el siglo XIX (2004: 73). El cooperativismo es un movimiento que nace a consecuencia del malestar causado por las condiciones de vida infrahumanas que impedían a los trabajadores satisfacer sus necesidades básicas. Fruto de la Revolución Industrial (fines del siglo XVIII), la situación de los trabajadores, afectada por los salarios muy bajos, el incremento del desempleo y la explotación infantil, fue motivo de lucha (Bonilla 1973: 22).

Bonilla afirma: “Desde el comienzo de la búsqueda de solución a tan negra situación, los trabajadores encontraron dos líderes, ambos ajenos a su clase: uno, Robert Owen, rico industrial textil; el otro, el doctor W. King, médico que ejercía su profesión en la

ciudad de Brighton” (1973: 22). Se destaca Owen, gran industrial de personalidad dominante y actitud paternalista hacia los trabajadores, por mejorar las condiciones laborales de sus obreros de manera voluntaria y por luchar junto con ellos por la reducción de la jornada laboral. Otro gran aporte de Owen fue la difusión del sistema cooperativo, a través de las Aldeas Comunistas o cooperativas, las cuales reflejaban un sistema de vida idóneo para los menos favorecidos: trabajo colectivo de las tierras adquiridas por los más pobres (1973: 22-23).

En aquella época, de acuerdo a Bonilla, algunos de los economistas más importantes sostenían enunciados a favor del cooperativismo. En efecto, C. Marx afirmaba: “La cooperación libre transforma la economía socializándola, disminuye el egoísmo, afirmando la solidaridad, capacita al pueblo para el gobierno de sus propios intereses”; por su parte, J. Stuart Mill manifestaba que: “De todos los factores que elevan a los trabajadores desde el punto de vista material, moral y, en fin, espiritual, ninguno promete tanto como el movimiento cooperativo”; y, finalmente, A. Verginiani sostenía que “La cooperación tiende hacia la socialización de la riqueza social, hacia la propiedad colectiva” (1973: 24-25).

Este antecedente de ideologías se materializa en una organización efectiva cuando 28 pioneros de Rochdale (Condado de Lancaster, Inglaterra) fundan una sociedad (*Rochdale Society of Equitable Pioneers*) el 21 de diciembre de 1844 a fin de mejorar la situación socioeconómica de sus miembros (1973: 13). De este modo, constituyen “[...] un capital dividido en partes de una libra esterlina cada una, y suficiente para llevar a cabo el plan meditado: abrir almacenes para la venta de productos alimenticios y géneros; construir viviendas para sus miembros; elaborar productos por

medio de sus asociados, adquirir o alquilar terrenos para el trabajo de sus miembros que no tengan en qué trabajar” (1973: 24). Aunque la iniciativa fue una cooperativa de consumo, la variedad se amplificó, desde vestimenta, vivienda, servicios de electricidad, créditos, seguros, educación, médicos, transportes, etc. Bonilla señala: “El consumo, pues, constituye el eje de esta sociedad, de su economía, que, por lo mismo, se le conoce como sociedad o economía de consumo” (1973: 21). La expansión de este movimiento tiene lugar, mayoritariamente, en zonas rurales asociadas a la actividad agrícola.

En un sentido amplio, el cooperativismo es trabajar y vivir juntos. Para Bonilla: “La cooperación viene a constituir una combinación de ayuda propia y ayuda mutua, destinada a la estructuración de valores humanos universales” (1973: 11). En este sentido, es una filosofía de vida: “un conjunto de procesos y procedimientos de buen comportamiento según un conjunto de principios fundamentales que sirven de guía al individuo y a la sociedad, y que respalda la ley” (1973: 11). La forma organizativa que adquiere se llama cooperativa. Una cooperativa es una “agrupación voluntaria de personas reunidas con espíritu igualitario, de clara fundamentación democrática y de tendencia defensiva para la economía popular” (1973: 11).

En suma, en relación al comercio justo, el cooperativismo surge a raíz de las injusticias generadas por el sistema económico capitalista, agudizado por la Revolución Industrial, y abarca intenciones de cambio de diferente índole, desde el reclamo por necesidades básicas insatisfechas hasta la lucha por la igualdad, democracia y justicia. De esta manera, la naturaleza del comercio justo radica en la

búsqueda del cambio en las condiciones de vida de los trabajadores más afectados por el contexto actual.

En cuanto al contexto en el que surge el comercio justo, la liberalización comercial¹⁹ explicaría el origen de las desigualdades de intercambio entre los países del Norte y los países del Sur²⁰ (Charlier 2006: 24). Desde la Segunda Guerra Mundial, el proceso de liberalización comercial ha avanzado paulatinamente (Stiglitz 2008: 39) y, en los últimos sesenta años, ha dado pasos agigantados. Estos cambios surgen, en el marco de la globalización²¹, como resultado de una serie de políticas y acuerdos comerciales que van desde la Ronda de Ginebra²² (1947) hasta la Ronda de Doha²³ (2001), conocida también como la “Ronda del Desarrollo” (2008: 77). Charlier identifica a estas instituciones como “figuras simbólicas de la desigualdad” (2006: 24).

Sumada a los desequilibrios y desigualdades causados por las rondas previas, la “Ronda del Desarrollo” no merece ser llamada así, pues, en un principio, “[...] reflejaba esta nueva determinación de abordar los problemas de desarrollo colectivamente en foros multilaterales. Era un hito esperanzador para las naciones en desarrollo, que emergieron de ella con cierto optimismo” (Stiglitz 2008: 29). Sobre el tema, este autor agrega que:

Desafortunadamente, en los años que han seguido a su lanzamiento la Ronda de Doha no ha cumplido con su misión de desarrollo en varios e importantes aspectos. En primer lugar, ha habido pocos avances en los temas que interesan a los países en desarrollo. [...] Un segundo problema que presenta [...] es que las nuevas cuestiones

¹⁹ Fruto del capitalismo en el marco de la globalización

²⁰ Son los países del Norte los “países desarrollados”; y los del Sur, los “países en desarrollo”.

²¹ De acuerdo con el Informe del Banco Mundial 1999-2000, se define como la progresiva integración de las economías mundiales que involucra la acción conjunta de los gobiernos para manejar los cambios que afectan al comercio, los flujos financieros y el medio ambiente.

²² Negociación comercial multilateral que concluyó con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus cifras en inglés)

²³ Novena ronda comercial, aunque la primera desde que la Organización Mundial del Comercio (OMC) reemplazó en sus funciones al GATT en 1995

que inicialmente se pusieron sobre la mesa reflejan sobre todo los intereses de los países industriales más avanzados y han encontrado una fuerte oposición en los países en desarrollo. (2008: 30)

No obstante lo antes descrito, emergió un nuevo sentido de responsabilidad colectiva hacia los desafíos a los que se enfrentaban los países pobres, y también un reconocimiento de las desigualdades creadas por previas rondas de negociaciones comerciales (2008: 92).

Este proceso apresurado y desmedido de la liberalización de los mercados trajo consigo grandes beneficios para la economía internacional y, al mismo tiempo, significativos perjuicios sociales y medioambientales. Las economías de escala o industrias han reprimido y/o desplazado a los pequeños y medianos productores, no solo por el acaparamiento del mercado, sino por el control de las cadenas productivas. El comercio internacional convencional se vio beneficiado con estas medidas comerciales, en tanto que permitieron generar mayor competencia y acceso a múltiples mercados. Los mercados fuertes y frágiles, preparados o no, fueron expuestos a grandes cambios: evidentemente, como en toda problemática, hay ganadores y perdedores. Aunque los efectos medioambientales son cada vez más generalizados a nivel mundial, las consecuencias socioeconómicas para los mercados frágiles, principalmente de países en desarrollo, y sus agentes económicos son perjudiciales. De esta manera, los pequeños productores de países del Sur se encuentran vulnerables ante los efectos de la producción industrial y las políticas liberales de comercio, en la medida que se enfrentan a altas barreras de entrada al comercio, así como precios bajos e inestables, y condiciones laborales injustas, entre otros (Charlier 2006: 13, 18-19, 24).

El comercio justo es un movimiento de comercio alternativo que busca enfrentar esta situación mediante un conjunto de políticas: precios justos²⁴, condiciones laborales dignas, financiamiento parcial antes de la cosecha, relación directa entre productores y consumidores, contratos a largo plazo, promoción de la organización entre los pequeños productores, entre otros. Pretende, así, equilibrar las relaciones desiguales de intercambio entre los países del Norte y del Sur (Charlier 2006: 8).

En este sentido, puede definirse de la siguiente manera: “El Comercio Justo hace referencia a un movimiento social global que promueve otro tipo de comercio, uno basado en el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores desfavorecidos, especialmente del Sur” (WFTO-LA 2011), es decir, un comercio que se basa no solo en el interés por el desarrollo económico, sino por el desarrollo local sostenible. Hoy en día, la noción de comercio justo responde a la consideración de los pequeños productores como gestores de su propio desarrollo y ya no, como solía ser en las décadas de 1940 y 1950, como víctimas pasivas (Charlier 2006: 18). Este cambio de paradigma es el que explica el surgimiento del eslogan *Trade but not Aid* (Comercio, no ayuda)²⁵, desde el que se comparte tanto la solidaridad hacia los productores desfavorecidos del Sur como la creación de soluciones en el mercado para compensar su condición de vida y hacerla digna (2006: 17).

²⁴ Se fijan precios mínimos que intentan cubrir costos medios de producción sostenible para evitar, así, que el productor esté a merced de la volatilidad de los precios del mercado mundial (FLO 2011a). Asimismo, a este “precio justo”, superior al del mercado, se le adiciona una “prima justa”. Aunque es el ideal, no siempre se presentan juntos (Charlier 2006: 91). La prima se destina a un fondo común o fondo social de ayuda mutua, cuyo uso se decide de manera democrática y se destina a proyectos educativos, sanitarios, agrícolas o para eventualidades como enfermedades de algún miembro o exequias de algún familiar. En suma, busca “mejorar la situación social, económica y las condiciones medioambientales de la comunidad” (FLO 2011a).

²⁵ Eslogan lanzado en 1964 en Ginebra, en el marco de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y El Desarrollo (CNUCED).

Este movimiento recibe distintos nombres: justo, equitativo, alternativo y solidario (CIAT 2001). No obstante, todos conservan en su esencia los mismos principios (WFTO-LA 2011):

1. Creación de oportunidades para los productos en desventaja para combatir la pobreza y lograr un desarrollo sustentable
2. Transparencia y responsabilidad en la administración y en las relaciones comerciales
3. Construcción de capacidades para desarrollar la independencia de los productores
4. Promoción del comercio justo a través de la difusión de información sobre sus prácticas
5. Pago de un precio justo acordado a través del diálogo y la participación, que permite una producción socialmente justa y ambientalmente amigable
6. Equidad de género en la remuneración y en las oportunidades de trabajo
7. Condiciones de trabajo favorables en un ambiente seguro y saludable para los productores
8. Respeto a los derechos de los niños y niñas garantizados por la Convención de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por leyes y normas sociales locales
9. Conservación del medio ambiente por medio de prácticas ambientalistas y utilización de métodos de producción responsables
10. Relaciones de comercio basadas en el interés por el bienestar social, económico y ambiental de los pequeños productores en desventaja, en un marco de solidaridad, confianza y respeto mutuo

Esta sociedad de comercio alternativo organiza el entramado de actores desde una nueva perspectiva: “El comercio justo es un tipo de comercio que surge de una nueva relación libre, directa y honesta (no fraudulenta) entre tres nuevos sujetos económicos: los productores en vías de empobrecimiento, los consumidores solidarios y los intermediarios sin ánimos de lucro” (Torres 1999). Vale decir que estos últimos no necesariamente son intermediarios sin fines de lucro: dadas las oportunidades del mercado, han aparecido redes de boutiques de productos justos con fines lucrativos (Charlier 2006: 7). A los tres actores se les puede reconocer como los productores asociados (necesariamente, productores directos, campesinos o pequeños artesanos), los consumidores responsables (se encuentran al final de la cadena de valor) y los mediadores facilitadores (también, organizaciones del comercio justo) (Torres 1999). En la siguiente tabla, se exponen los criterios a considerar para que una organización de pequeños productores se reconozca como tal.

Tabla 1.4. Comercio justo: Criterios de definición de una organización de pequeños productores, 2011

Principal condición: Por lo menos la mitad de sus miembros deben ser pequeños productores	
Orientación	Condiciones
Si los miembros producen productos menos intensivos en mano de obra a/	<ul style="list-style-type: none"> - El trabajo agrícola debe ser realizado, principalmente, por los miembros y sus familias. - No deben contratar trabajadores durante todo el año.
Si los miembros producen productos más intensivos en mano de obra b/	<ul style="list-style-type: none"> - Deben contratar un número menor que el máximo de trabajadores permanentes. - La tierra que se cultive debe ser igual o inferior a la media de la región. - Deben pasar la mayor parte del tiempo trabajando en actividades agrícolas en sus fincas. - La mayor parte de sus ingresos deben provenir de su finca.

a/ Cacao, café, hierbas aromáticas, infusiones y especias, miel, nueces, semillas oleaginosas, cereales, algodón sin desmotar

b/ Azúcar de caña, fruta y verdura preparada y preservada, fruta fresca, vegetales frescos y té

Fuente: FLO, 2011c, 7-8.

Elaboración propia.

Resulta importante recalcar que “el comercio justo pone en relación y en comunicación no solamente actores económicos que tienen intereses específicos (productores, etc.) sino también mundos diferentes: mundos de países del Sur, por supuesto, con sus propias diferencias pero también del Norte; mundo del comercio y mundo de ONGs, mundo de militantes y mundo caritativo e incluso político” (Charlier 2006: 12). A continuación, se puede observar la amplia gama de actores del comercio justo. Y en extenso, en el Anexo N° 1, las principales agrupaciones internacionales de organizaciones de comercio justo²⁶.

²⁶ A nivel internacional, existen cuatro federaciones que agrupan a las organizaciones de comercio justo: FLO, IFAT (ahora, WFTO), NEWS y EFTA. Estas coordinan su accionar, a través de la mesa redonda FINE, sigla compuesta por la primera letra de cada una de las siglas antes mencionadas (Johnson 2003: 88-89).

Tabla 1.5. Comercio justo: Clasificación de actores, 2003

	Actor	Rol
Socios del comercio justo	Productores organizados	Organizan la producción y la venta de sus productos, y comparten los beneficios que reciben del comercio justo.
	Centrales de compra	Abastecen las tiendas especializadas de venta al por menor y al por mayor.
	Importadores privados	Funcionan como eslabones que se encargan de las negociaciones comerciales, recepción de mercadería, liberación en aduanas, etc.
	Puntos de venta especializados	Desarrollan un comercio de proximidad e información para el consumidor.
	Grandes distribuidores	Permiten una difusión mucho más amplia de los productos justos.
	Agencias de certificación	Aseguran la certificación a través de la verificación del cumplimiento de los principios del comercio justo.
	Consumidores	Soportan la demanda de un consumo responsable y solidario.
	Organizaciones de consumidores	Difunden el comercio justo al promover la toma de conciencia del consumidor acerca de los desafíos de un consumo ciudadano y responsable.
Ligados al comercio justo	Organizaciones de apoyo técnico	Ayudan a los productores a responder las normas del mercado interno o para la importación, por medio de la capacitación, asesoría, desarrollo de productos y servicios.
	Organizaciones financieras	Canalizan las inversiones éticas o los préstamos a los productores hacia las organizaciones del comercio justo en el Norte y el Sur con mejores tasas que las del mercado.
	Organizaciones no gubernamentales	Implementan proyectos de cooperación para el desarrollo complementarios a las relaciones comerciales establecidas por las organizaciones de productores en el marco del comercio justo.
	Gobiernos nacionales, regionales o locales	Implementan marcos jurídicos o administrativos que incentivan una discriminación a favor de los productos o servicios social y ecológicamente responsables, en particular, los productos del comercio justo.
	Empresas	Distribuyen o transforman los productos justos.

Fuente: EFTA. Johnson, 2003, 83-87.
Elaboración propia.

En suma, el comercio justo promueve mercados solidarios y representa un nuevo mecanismo de relación entre productor y consumidor: “[...] el consumidor escoge, entre muchas alternativas, adquirir los productos del comercio justo porque le da valor al hecho de que se beneficie a los productores” (Remy 2007: 45). Detrás de esta dinámica, se esconde una lógica de demanda por parte de los consumidores hacia el respeto de derechos de los productores, así como una personalización del productor²⁷, la que hace identificable a la persona a quien se ayuda en tanto que no se limitan a demandar meros bienes, sino se preocupan por su origen; es decir, prefieren bienes que hayan sido producidos bajo condiciones dignas de trabajo y cuyos beneficios económicos recaigan directamente en los productores (Charlier 2006: 49). Este condicionamiento de la demanda trae consigo mayores exigencias para un nicho de mercado, que se torna, así, en exclusivo, especializado y de gran valor agregado (2006: 84).

No obstante, los nichos de mercado relacionados al comercio justo precisan de requisitos para su acceso e implementación que, muchas veces, representan desafíos para los pequeños productores. Los principales retos de acceso a los beneficios del comercio justo se centran en los requerimientos de las certificaciones.

El sistema de certificación de comercio justo es un sistema institucional de garantías que supervisa el respeto de los principios del comercio justo y da fe de esto a los consumidores mediante sellos visibles al consumidor (2006: 31). Estas garantías en forma de certificaciones deben ser otorgadas por un agente externo e independiente del productor²⁸, quien debe controlar regularmente el cumplimiento de los requisitos

²⁷ Aunque es la idea original del movimiento, la tendencia evidencia que se está desplazando la información personalizada sobre los productores por información de la proveniencia del producto. Este cambio de enfoque en el marketing “tiende a eliminar la personalización de las relaciones entre productores y consumidores” (Charlier 2006: 49).

²⁸ Certificadoras como BCS Öko-Garantie GmbH, Control Union, etc.

exigidos. De esta manera, las certificaciones son una forma de acceder a mercados de precios justos, aunque supongan altos costos (Remy 2007: 47).

Como se puede observar en la tabla 1.6., los costos de certificación varían si se trata de una primera certificación o de una renovación; en ambos casos, pueden implicar dificultades financieras para los productores (Charlier 2006: 94). Asimismo, resulta inquietante que los costos de certificación resulten mayores para los países del Sur que para los países del Norte: las agencias de certificación funcionan, principalmente, en Estados Unidos y Europa, y demandan que los gastos de estadía de sus controladores sean asumidos por las organizaciones del Sur (2006: 96).

Tabla 1.6. Costos de certificación para organizaciones de pequeños productores de primer grado, 2011 (euros)

Etapa	Tipo de cuota	Categoría	Número de miembros	Monto total facturado
1) Solicitud y certificación inicial	Cuota de solicitud (fija)	-	-	525
	Cuota básica de certificación inicial (única en los primeros 12 meses)	A	< 50	1430
		B	50 – 100	2040
		C	101 – 250	2250
		D	251 – 500	2450
		E	501 – 1000	3060
		F	> 1000	3470
2) Mantenimiento de la certificación y renovación del certificado	Cuota básica de renovación de la certificación (anual)	A	< 50	1170
		B	50 – 100	1610
		C	101 – 250	1790
		D	251 – 500	1970
		E	501 – 1000	2410
		F	> 1000	2770

Fuente: FLO-CERT, 2011, 5-10.

No obstante, contar con una certificación de comercio justo tiene ciertas ventajas (Mittiga 2004: 32):

- Garantiza a los consumidores la calidad de los productos y las modalidades de redistribución de los ingresos.
- Genera una imagen de alta calidad y confiabilidad de los productores.
- Confiere valor agregado a los productos a través del sello de comercio justo que representa un útil instrumento promocional.
- Facilita el acceso a nuevos segmentos de mercado como los mercados masivos (tiendas y supermercados).
- Desarrolla un mercado nacional para el comercio justo, en el cual los consumidores sensibilizados pueden diferenciar el producto por su origen.
- Facilita la identificación de las iniciativas de comercio justo y el monitoreo de su desarrollo en el tiempo a fin de promoverlas a nivel político y comercial.

Resumiendo, entonces, contar con una certificación supone el cumplimiento de ciertos criterios²⁹. Como se puede observar en la siguiente tabla, existen distintos tipos de criterios.

²⁹ Se consideran los criterios establecidos por FLO, dada su importancia a nivel mundial: “es el único organismo internacional de certificación de comercio justo” (Charlier 2006: 21). FLO inspecciona y certifica a 827 organizaciones de productores en 58 países, las que representan a 1.2 millón de productores y trabajadores (FLO 2011a).

Tabla 1.7. Tipología de los criterios de comercio justo Fairtrade, 2011

Nivel	Criterio	Alcance
Genérico	Para pequeños productores	Organizaciones de pequeños productores
	Para trabajo contratado	Organizaciones que hagan uso de trabajo contratado a/
	Para producción por contrato b/	Pequeños productores no organizados u organizados en estructuras informales c/
	Comerciales	Operadores que comercializan productos justos d/
Específico	Específicos de productos para pequeños productores	Azúcar de caña, cereales, cacao, café, plantas para fibras, fruta fresca, oro, hierbas aromáticas y especias e infusiones de hierbas, miel, nueces, semillas y frutos oleaginosos, frutas y verduras preparadas y conservadas, productos secundarios, té, madera y verduras
	Específicos de productos para situaciones de trabajo contratado	Flores y plantas, fruta fresca, verdura fresca, frutas preparadas y conservadas, productos secundarios, balones deportivos y té

a/ Fincas, plantaciones, fábricas, industrias manufactureras, etc.

b/ Aplicable solamente a los órganos promotores y productores registrados que producen arroz Basmati, algodón en la India y Pakistán

c/ Asociados con una organización intermediaria u órgano promotor (exportador, procesador, empresa, OSC, etc.) que tenga la capacidad y disposición de ayudarlos

d/ Quienes compran, venden o procesan productos certificados, deben cumplir con los criterios hasta el momento en el que el producto se encuentra en su empaque final para el consumidor.

Fuentes: FLO, 2011a.

Elaboración propia.

Esta distinción entre criterios genéricos pone en evidencia que, a pesar de que el comercio justo surge como un mecanismo de alivio comercial para los pequeños productores del Sur, también se establecen criterios para favorecer a los trabajadores de las organizaciones que emplean mano de obra contratada para suministrar productos justos, así como para los operadores comerciales, quienes deben asegurar condiciones comerciales justas. Estos criterios genéricos deben cumplirse, independientemente, de los productos que se deseen certificar (FLO 2011b). Para cada producto certificable, sea un producto alimenticio o no, se especifican criterios adicionales³⁰.

³⁰ Parte de estos criterios específicos, también, son aplicables a los operadores comerciales.

A su vez, los criterios se clasifican en básicos o mínimos y de desarrollo o de progreso. Los primeros hacen referencia a los principios del comercio justo y deben ser cumplidos para conseguir la certificación. Los segundos se refieren a las mejoras continuas que se deben realizar para impulsar el desarrollo de las organizaciones y sus trabajadores. El principio común por el que velan todos los tipos de criterios es promover el desarrollo social, económico y medioambiental (FLO 2011b). En este sentido, “los criterios están destinados a corregir el desequilibrio de poder en las relaciones comerciales, la inestabilidad de los mercados y las injusticias del comercio convencional” (FLO 2011a)³¹.

En suma, los requisitos para la certificación son reflejo de la normalización de los principios del comercio justo, con los que se pretende garantizar tanto la calidad material (relativa a la calidad física, exigencias de seguridad sanitaria, de solidez y homogeneidad, estéticas o gustativas) como la calidad inmaterial (ética de la transformación). No solo la demanda cualitativa (demanda por calidad) significa un reto para los pequeños productores, sino también la demanda cuantitativa (demanda por cantidad), la cual impone condiciones de cantidad, transporte y plazos de entrega (Charlier 2006: 80-82). De esta manera, las exigencias que se imponen en el comercio justo tienden a volver más competitivos los productos del Sur frente al mercado convencional.

³¹ Los criterios de comercio justo Fairtrade para la certificación de organizaciones de pequeños productores se pueden consultar en el siguiente link: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2011-12-29_SPO_SP.pdf (FLO 2011c). Y los criterios específicos de comercio justo Fairtrade para la certificación de fruta fresca (incluye banano) para organizaciones de pequeños productores, en este link: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/2011-09-06_SP_FreshFruit_SPO.pdf (FLO 2011g).

Se ha mencionado, en líneas anteriores, que el comercio justo se basa en una serie de principios que favorecen condiciones que redundan en beneficios diferenciales tanto para los pequeños productores como para los demás actores involucrados. Entre estos, están las relaciones directas entre consumidores y productores (buscan prescindir de intermediarios que dispersen los beneficios directos percibidos por los productores), las relaciones de largo plazo (disminuyen la vulnerabilidad e inestabilidad de la condición económica de los productores), el financiamiento parcial antes de la cosecha (aunque es deseable, no siempre se da), la autonomía de los productores (a través del fortalecimiento de las organizaciones, así como el desarrollo de habilidades y fortalecimiento de capacidades), etc. (Johnson 2003: 24). Todos estos beneficios colectivos surgen, a su vez, a partir de esfuerzos colectivos, producto de la asociatividad, que tienen por finalidad disminuir la pobreza, compensar las injusticias del comercio convencional y promover el desarrollo sustentable.

A modo de síntesis, los principales beneficios del comercio justo para los productores se mencionan a continuación (WFTO-LA 2011)³²:

- ✓ pago de un precio justo acordado a través del diálogo y la participación
- ✓ relaciones comerciales de largo plazo, basadas en la solidaridad, confianza y respeto mutuo
- ✓ conservación del medio ambiente por medio de prácticas ambientalistas
- ✓ respeto de los derechos de los niños y niñas
- ✓ condiciones de trabajo favorables (ambiente seguro y saludable)
- ✓ equidad de género en la remuneración y oportunidades de trabajo
- ✓ construcción de capacidades para desarrollar la independencia
- ✓ transparencia y responsabilidad en la gestión y relaciones comerciales.

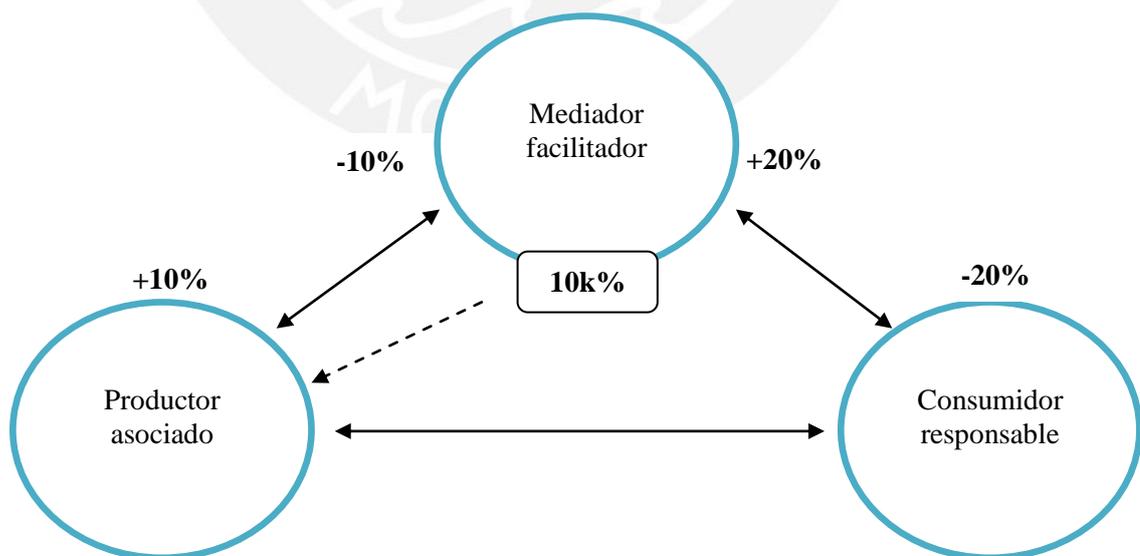
³² Estos se basan en los principios y políticas del comercio justo antes revisados. Estos beneficios son considerados en el trabajo de campo.

Al respecto, una de las principales condiciones que protege el comercio justo es un precio justo, es decir, un precio que permita vivir a los pequeños productores y sus familias en condiciones de vida digna. Torres, Navarro y Larrinaga señalan que:

El *sobreprecio* es una condición imprescindible para hacer posible el Comercio Justo. [...] El aspecto medular del Comercio Justo es, pues, que se paga al productor asociado un *sobreprecio* que puede oscilar entre un 10 o un 15% por encima del precio de mercado mundial. [...] Evidentemente para poder operar en este comercio [...] debe haber un número suficiente de consumidores solidarios o consumidores responsables dispuestos a comprar con *sobreprecio* y por lo general con *sobreprecios* mayores del 10%. [...] Efectivamente nos encontramos ante el nacimiento de un movimiento alternativo y estamos vendiendo productos de valor superior al convencional. Esto solo lo pueden entender consumidores responsables, consumidores que han superado la mentalidad consumista y que están dispuestos a invertir una parte de sus ahorros en la solidaridad, con unos resultados acumulativos pues la "inversión" va a representar la oportunidad de abrir un espacio económico distributivo y superador de la pobreza. (1999)

Este precio justo o sobreprecio permite a los productores percibir los beneficios de las transacciones de manera directa e indirecta, esta última a través de la actividad solidaria de las organizaciones de comercio justo que pueden ser proyectos de desarrollo o campañas de sensibilización de los consumidores. En base a lo antes expuesto, se grafica la dinámica de la función del sobreprecio.

Gráfico 1.2. Comercio justo: Función del sobreprecio, 1999



El excedente final del 10k% se revierte a los productores en forma de proyectos de desarrollo o campañas a favor de unas relaciones más justas.
Fuente: Torres, 1999.

Recapitulando, “la historia del comercio justo es una historia intensa de construcción de instituciones” (Remy 2007: 45), pues organiza valores (velar por los pequeños productores), creencias (el comercio es positivo en tanto sea un medio de desarrollo) y normas que sirven de referencia para construir relaciones comerciales (requisitos y condiciones de certificación) (Charlier 2006: 12).

En esta misma línea de análisis, se identifica la naturaleza del mercado orgánico, el cual se basa en creencias compartidas entre productores y consumidores sobre la forma de cultivar la tierra (“ecológicamente sostenible” (Bernd 2003: 8)), y en valores compartidos a los que subyace el cuidado del medio ambiente. De esta manera, el mercado orgánico surge como un mercado alternativo que organiza “sistemas de gestión de la producción holísticos que promueven y mejoran la salud del agro ecosistema, incluida la diversidad animal y vegetal³³, sus ciclos de vida y la actividad biológica del suelo” (CNUCED 2005).

A diferencia del mercado convencional, que presenta costos sociales y medioambientales altos, la producción orgánica, por tratarse de ser una producción libre³⁴ de insumos sintéticos (pesticidas, fungicidas, fertilizantes y otros), afecta en menor medida al medio ambiente, así como a la salud de los productores expuestos a estos insumos y, también, de los consumidores finales. En el caso de la producción vegetal, vela por el uso de insumos naturales³⁵ y rechaza el uso de semillas genéticamente modificadas. En el caso de animales, estos no deben ser tratados con hormonas o antibióticos (Mercado orgánico 2011).

³³ La diversidad de productos orgánicos provienen de la agricultura, apicultura, recolección silvestre, piscicultura y de fibras textiles (Bernd 2003: 7).

³⁴ La producción orgánica certificable no siempre es 100% libre de agroquímicos: hay productos que requieren de insumos químicos que son permitidos, aunque bastante regulados.

³⁵ Tales como compost natural, bioabonos, controles biológicos de plagas, árboles de sombra, etc.

Cabe mencionar que “[...] muchas veces se cree que un producto orgánico es únicamente aquél que ha sido elaborado sin utilizar agroquímicos. Sin embargo, el concepto de producción orgánica va más allá: implica adoptar una nueva tecnología, lo cual involucra cambios en los procesos productivos” (Novella 2005: 58). La principal razón por la que las personas consumen productos orgánicos es porque consideran que es saludable para la salud de la familia y mejor para el medio ambiente (The Nielsen company 2007). Los principales productos orgánicos que se producen son agrícolas; entre estos están los cereales, semillas oleaginosas, papas, vegetales, frutas, lácteos y vino.

Para efectos de una mejor comprensión del estudio de caso, se reduce la discusión del mercado orgánico a la agricultura orgánica, es decir, a los aspectos relativos a la producción vegetal antes mencionada.

Este tipo de agricultura, también conocida como ecológica o biológica, se puede definir de la siguiente manera:

La agricultura orgánica es un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tengan efectos adversos. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para favorecer el medio ambiente que compartimos y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los que participan en ella. (IFOAM 2009)

Por otro lado, la agricultura orgánica, al igual que el comercio justo, se rige bajo ciertos principios que “[...] tienen que ver con la manera en que las personas interaccionan con los paisajes vivos, se relacionan entre ellas, y dan forma al legado de generaciones futuras” (IFOAM 2005: 1). Estos principios buscan inspirar a la totalidad del movimiento orgánico con el objetivo de ser adoptados en todo el mundo

(2005: 1). A continuación, se presentan los cuatro principios éticos de la agricultura orgánica.

Tabla 1.8. Principios de la agricultura orgánica, 2005

Principio	Enunciado	
Salud	“La agricultura orgánica debe...”	...sostener y promover la salud de suelo, planta, animal, persona y planeta como una sola e indivisible”.
Ecología		...estar basada en sistemas y ciclos ecológicos vivos, trabajar con ellos, emularlos y ayudar a sostenerlos”.
Equidad		...estar basada en relaciones que aseguren equidad con respecto al ambiente común y a las oportunidades de vida”.
Precaución		...ser gestionada de una manera responsable y con precaución para proteger la salud y el bienestar de las generaciones presentes y futuras y el ambiente”.

Fuente: IFOAM, 2005, 2-3.
Elaboración propia.

Teniendo en cuenta estos principios, el mercado orgánico, al igual que en el caso del mercado de comercio justo, exige el cumplimiento de estándares. Los estándares orgánicos aseguran que los productores desarrollen procesos limpios y prácticas adecuadas para el cultivo orgánico de sus productos. De esta manera, las certificaciones garantizan que la producción y el procesamiento de los productos hayan cumplido con los principios y políticas de la agricultura orgánica, asimismo, facilitan al consumidor su distinción. En el Anexo N° 2, se puede consultar el directorio mundial de normas orgánicas.

CAPÍTULO 2

2. MERCADOS ESPECIALES Y EL MERCADO DE BANANO ORGÁNICO EN PIURA EN EL PERÍODO COMPRENDIDO DESDE 2005 HASTA 2010

En este apartado, se esbozan las tendencias de la evolución de los mercados especiales, contexto en el que se desarrollaron los procesos asociativos entre los pequeños productores del caso estudiado.

2.1. Evolución de los mercados especiales de los productos de exportación peruanos: el comercio justo y el mercado orgánico en Perú

Los productos de exportación peruanos que se comercializan en nichos de mercado especiales, aunque poco demandados a nivel local, han surgido en un auge desde el año 2005. Este escenario favorable se observa no solo a nivel de Perú, sino a nivel mundial. Estos mercados especiales representan las nuevas tendencias de un consumidor caracterizado por ser responsable con su salud, la sociedad y el medio ambiente.

El mercado de comercio justo tiene presencia a nivel mundial en 58 países, a través de 827 organizaciones de productores y 1.2 millón de productores y trabajadores (FLO 2011a). Su dinamismo económico se refleja en el valor que alcanza las ventas mundiales; solo en el 2009, alcanzaron un total de 3.4 billones de euros (DAWS 2011: 23)³⁶. Y, para el 2010, se estimaron unos 4.2 millones de euros solo por las ventas totales en Sudamérica (2011: 27). Para el caso de Perú, no se dispone de información estadística general sobre el movimiento comercial de los productos de exportación certificados con el sello de comercio justo³⁷, normalmente, en las tendencias de exportación no se hace la distinción entre un producto orgánico y un producto orgánico certificado con el sello de comercio justo. No obstante, en este estudio, la evolución del mercado de comercio justo se evidencia haciendo referencia a la expansión del comercio justo como movimiento.

Las principales estrategias de expansión de este movimiento son las organizaciones de CJ, las tiendas de CJ y los sellos de CJ (CNUCED 2005).

El crecimiento del movimiento de comercio justo en Perú se debe, principalmente, a la primera estrategia de expansión. Así, surgen iniciativas de promoción del comercio justo en el mercado local impulsadas por diferentes organizaciones y redes: Coordinadora Nacional de Comercio Justo de Pequeños Productores del Perú (CNCJ-Perú), Grupo Red de Economía Solidaria del Perú (GRESP), Central Interregional de Artesanos del Perú (CIAP), Junta Nacional del Café (JNC), Coordinadora Sur Andina

³⁶ El auge de este movimiento en el mundo se debe a muchas razones, principalmente, a su difusión mediante “[...] grandes campañas de promoción con despliegue de publicidad por diferentes medios. En algunos casos se han logrado grandes resultados, puesto que la campaña se realiza simultáneamente en varios países” (Lizana 2004: 30). Algunas de estas son *Made In Dignity*, *Clean Clothes*, *Trade Justice Movement*, *World Fair Trade Day*, *Make Fair Trade*, Desayunos de Comercio Justo, etc.

³⁷ Solo hay para el caso de algunos productos como el café orgánico.

de Artesanía (COSART), Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras (COCLA), Comisión Episcopal de Acción Social (CEAS), Centro de Asesoría Laboral del Perú (CEDAL), Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria de Perú (RELACC Perú), Consumidores por el Desarrollo (CxD), Asociación Peruana de Comunicadores (APC), Red de Agricultura Ecológica del Perú (RAE Perú), Instituto de Desarrollo Urbano (CENCA), Movimiento de Adolescentes y Niños Trabajadores Hijos de Obreros Cristianos (MANTHOC), Servicios Educativos El Agustino (SEA), entre otras. La mayoría de estas organizaciones conforman la Red Peruana de Comercio Justo y Consumo Ético en el marco del Primer Foro Nacional de Comercio Justo y Consumo Ético, “Hacia un movimiento de Comercio Justo en el Perú”, realizado en Lima en octubre del 2004. Esta red es una instancia de articulación y fortalecimiento de las experiencias de comercio justo en Perú (Red peruana de comercio justo y consumo ético 2010). A continuación, se detalla la labor de dos de las organizaciones de CJ más importantes a nivel de país.

En el Perú, la CNCJ-Perú³⁸ es la principal organización que vincula a los pequeños productores organizados, en tanto que representa a más de 60 000 productores de 36 organizaciones que trabajan bajo el sistema de comercio justo, específicamente, con certificación Fairtrade (Comercio justo 2011a). La CNCJ-Perú se encarga de velar por los intereses de los pequeños productores a nivel de país frente a los cambios en las pautas y reglas de la certificación Fairtrade, así como frente a las variaciones de precios de los productos certificados, las nuevas disposiciones políticas de Estado, entre otros (2011a). Su actual presidente, Arnaldo Neyra, afirma que Perú es el país

³⁸ Pertenece a la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo (CLAC): órgano más representativo a nivel regional que agrupa y representa a las coordinadoras nacionales de Colombia, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Perú, República Dominicana y Costa Rica (CLAC 2009).

con el mayor nivel de diversificación de productos de comercio justo, así como el mayor número de organizaciones certificadas bajo este sistema (Comercio justo 2011b). El trabajo de la CNCJ-Perú se basa en un acercamiento directo a los socios, a los que se les otorga capacitaciones descentralizadas y se les ofrece un sistema de información completo y de fácil acceso. Asimismo, esta organización busca ejercer incidencia política en los temas de interés de sus socios, pues necesita concientizar a los organismos estatales para que reconozcan su importancia (2011b). En concreto, quiere llegar a materializar normativamente su iniciativa en una ley de comercio justo con conocimiento de causa, es decir, tomando en cuenta la opinión de los actores de la base productiva (2011b).

El Grupo Red de Economía Solidaria del Perú (GRESP) es la red más representativa, a nivel nacional, de organizaciones de la sociedad civil que fomentan prácticas solidarias en la economía peruana³⁹. En total, engloba 24 Grupos de Iniciativa de Economía Solidaria (GIES) que trabajan, descentralizadamente, bajo los mismos parámetros que la GRESP (GRESP 2011). Un aspecto importante a considerar de esta red es su vínculo y capacidad de incidir en la política, pues ha fomentado la formación del grupo parlamentario “Cooperativismo y Economía Solidaria” en el Congreso de la República del Perú (GRESP 2011) con el fin de “transformar el Estado centralista neoliberal”, promover la descentralización del Estado y desarrollar el “proceso de co-gestión entre el Estado y la sociedad civil a todos los niveles (internacional, nacional, regional y local)” (Charlier 2006: 71).

³⁹ Uno de los fundadores de la Mesa de Coordinación Latinoamericana de Comercio Justo (Charlier 2006: 71), red latinoamericana de comercio justo.

Cabe resaltar, también, que muchas de las organizaciones antes mencionadas destinan sus esfuerzos a la promoción del intercambio justo (práctica del comercio justo orientada a nivel local al mercado nacional) a través de tiendas de comercio justo⁴⁰, tiendas solidarias⁴¹ y ferias⁴².

La apertura de tiendas de CJ se inició en 1958 en Estados Unidos. Estas tiendas – también conocidas como tiendas del Tercer Mundo o tiendas del mundo- “han jugado (y lo siguen haciendo) un rol crucial en el movimiento del Comercio Justo. Constituyen no solo puntos de venta sino que también son muy activas haciendo campañas y creando conciencia” (WFTO 2011). Las tiendas de CJ son los principales mecanismos de comercialización de los productos hasta fines de la década de 1980; luego, en la década de 1990, se expandió aún más la distribución de estos productos al colocarlos en canales del comercio convencionales como las grandes cadenas de distribución (supermercados) (Charlier 2006: 10). “Por último, desde el inicio de los años 2000 una serie de nuevas organizaciones en el seno del comercio justo han sido creadas (ejemplo Citizen Dream) y en 2004-2005 los actores interesados en la promoción del valor agregado ético de sus productos se posicionan en el mercado convencional, en competencia con el comercio justo” (2006: 10). Esta es la tendencia en el mercado europeo; no obstante, en Perú, la historia es diferente: aunque ya se han consolidado algunas tiendas de comercio justo, todavía no se logra ingresar en las grandes cadenas de distribución. Parte de esta discusión se debe al tipo de consumidor que exige este mercado -consumidor responsable o consumidor verde- y que poco se extiende en territorio peruano. Este es un aspecto importante en el que posteriores

⁴⁰ K'antu, Qosqo Wasinchis, Bridge of Hope, Casa del Corregidor, Minka Fair Trade, Ayniart, Casa Betania, etc.

⁴¹ Casita de la Solidaridad, Choba Wasi, Ecomarket, Checta, Aldea Solidaria, Sumac Kausay, etc.

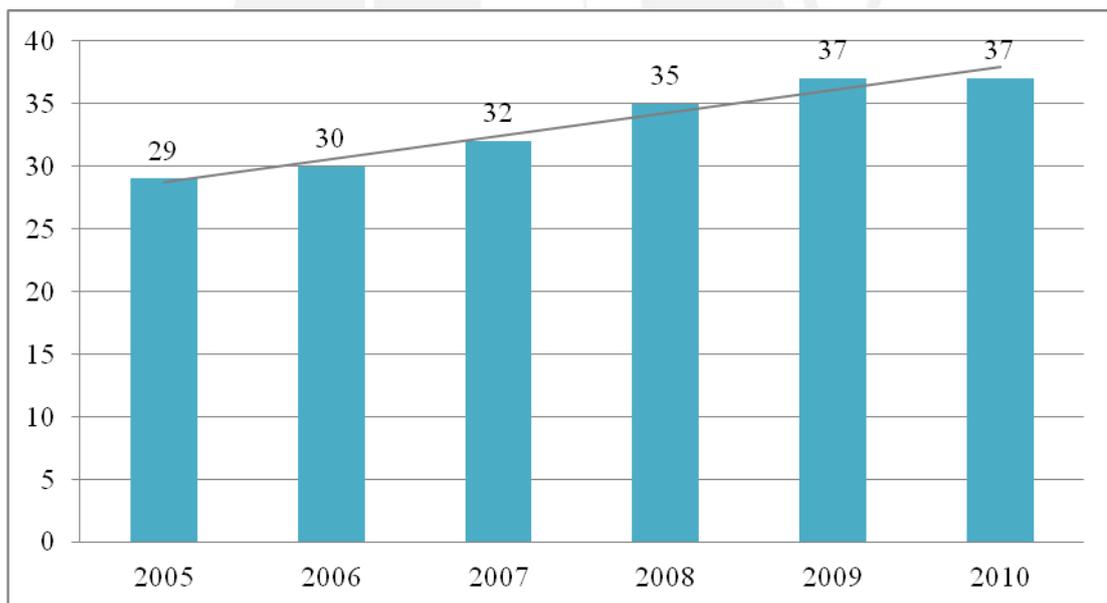
⁴² Bioferia Ecológica de Miraflores, Bioferia de San Isidro, Ecoferia de Cieneguilla, Feria Punto Justo y Sano de San Borja.

estudios podrían interesarse, a fin de dinamizar la economía local por medio del intercambio justo.

En cuanto al mercado orgánico, se estudia la evolución de la agricultura orgánica, en la que se puede observar una tendencia positiva, reflejada en el incremento de hectáreas destinadas (o en proceso de conversión) a la producción agrícola, así como la demanda mundial y generación de mercados para productos agrícolas orgánicos.

A continuación, se muestra la evolución en la cantidad de tierras agrícolas destinadas a la producción orgánica.

Gráfico 2.1. Mundo: Tierras destinadas a la agricultura orgánica, 2005 - 2010
(millones de hectáreas)



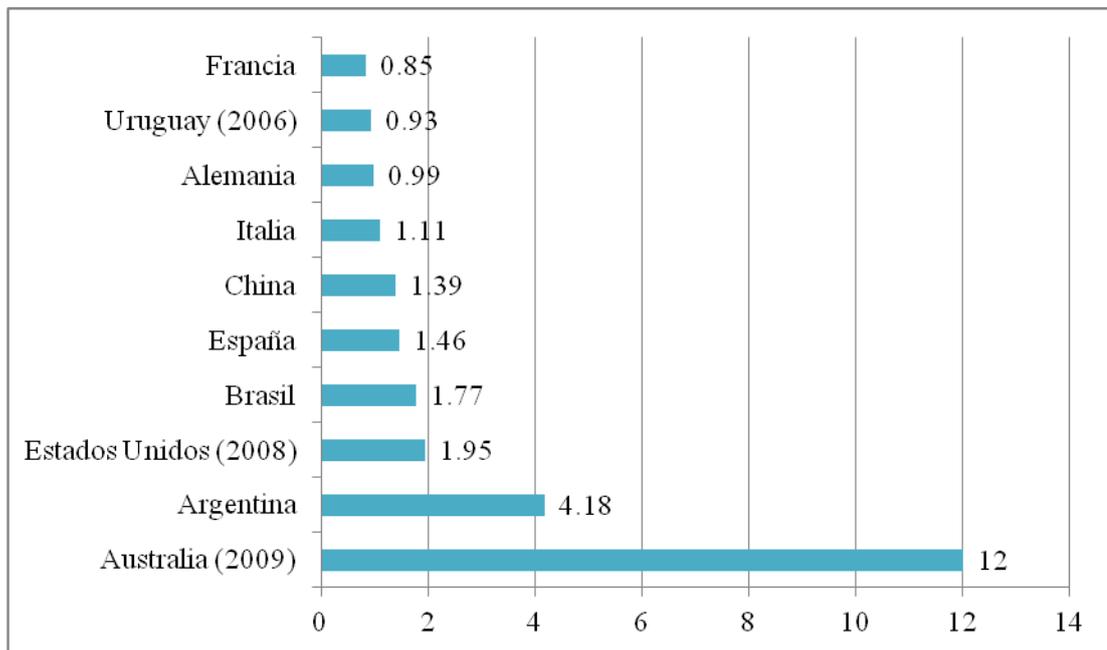
Fuente: FIBL-IFOAM. Encuesta Mundial sobre Agricultura Orgánica. Willer, 2012.

Como se puede apreciar, la tendencia muestra la sostenibilidad de la incursión en el mercado orgánico en tanto que registra un incremento del 27% en las hectáreas bajo régimen de cultivo orgánico en el período 2005-2010. Para el año 2010, América Latina fue el tercer continente con la mayor cantidad de tierras orgánicas con 8.4

millones de hectáreas (22.7% del total mundial), después de Europa (10 millones de hectáreas) y Oceanía (12.1 millones de hectáreas) (Willer 2012).

Por otro lado, en el siguiente gráfico se muestran los datos sobre los países con la mayor cantidad de tierras destinadas a cultivos orgánicos a nivel mundial.

Gráfico 2.2. Mundo: Los diez países con la mayor área agrícola orgánica, 2010 (millones de hectáreas)



Fuente: FIBL-IFOAM. Encuesta Mundial sobre Agricultura Orgánica. Willer, 2012.

Como se observa, Australia, Argentina y Estados Unidos concentran la mayor parte de la superficie agrícola orgánica. Estos países son los principales proveedores del mercado de alimentos orgánicos, el cual generó US\$ 59.1 billones en las ventas mundiales del año 2010 luego de registrar un incremento de 47% desde el 2006 (Willer 2012). Así, se evidencia el dinamismo del mercado orgánico y su potencial de crecimiento para los próximos años.

Este crecimiento en el mercado orgánico responde a la creciente demanda de los consumidores por exigir calidad en sus alimentos (menor uso de agroquímicos) y reducir los riesgos de enfermedades. Asimismo, el consumidor cada vez se torna más interesado en conocer el origen de los productos y bajo qué condiciones se cultivaron. Cabe resaltar que el 96% de los recursos generados por el consumo de productos orgánicos responden a la demanda de América del Norte (Estados Unidos y Canadá) con un consumo de US\$ 28.6 billones y Europa (Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y otros países) con compras de US\$ 28 billones (Willer 2012). Esto indica que existe una alta dependencia a la fluctuación de estos mercados de destino.

Por su lado, “el Perú cuenta con un sistema de producción, principalmente, a cargo de pequeños productores, quienes por su nivel de escala productiva no usan agroquímicos; por tanto, su producción de por sí cumple con los requerimientos básicos del mercado de productos orgánicos” (Chávarri 2011). Esto ha favorecido a un creciente desarrollo de la agricultura orgánica, lo cual convierte al Perú en el sexto país -después de Uganda, India, Etiopía, México y Tanzania- con el mayor número de productores que implementan sistemas de producción orgánica (Willer 2012).

Cuadro 2.1. Perú/Mundo: Información sobre agricultura orgánica, 2010

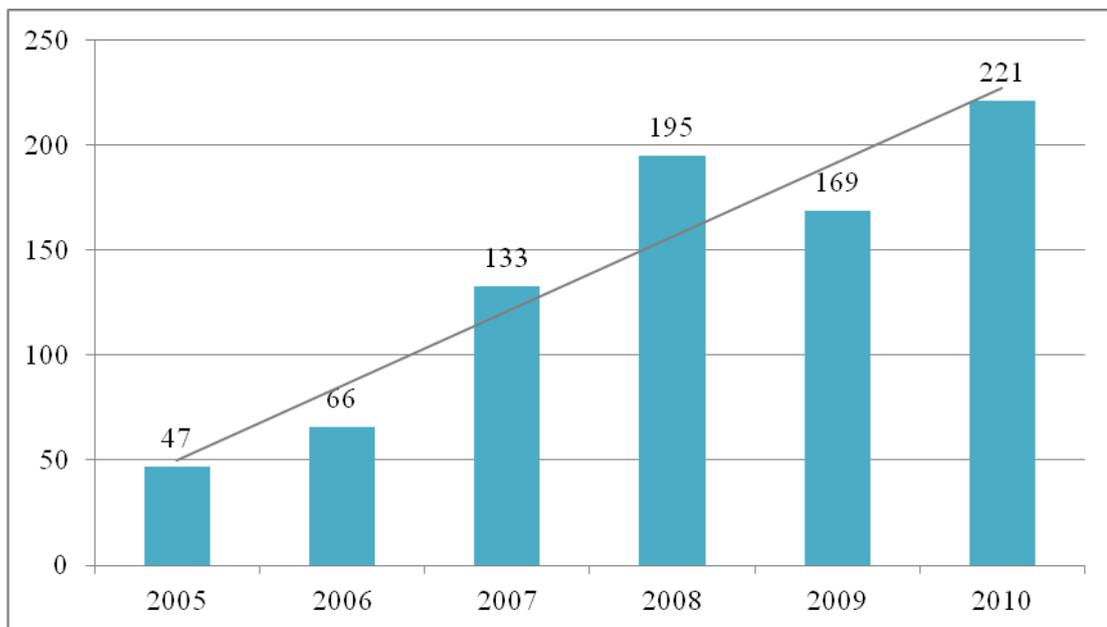
	Perú	Posición a nivel mundial
Hectáreas de producción agrícola orgánica	216 756	24
Variación de tierras de agricultura orgánica con respecto al 2009	16.3%	--
Cantidad de productores orgánicos	44 827	6
Cantidad de exportadores	153	--

Fuente: FIBL-IFOAM. Encuesta Mundial sobre Agricultura Orgánica. Willer, 2012.

Sobre el destino de la producción orgánica, el 95% se exporta y el resto se comercializa a nivel nacional (Chávarri 2011). Las exportaciones peruanas de productos orgánicos han surgido durante un gran auge que empezó a partir del año

2005 en adelante. En este año, se presentó un nivel de exportaciones de US\$ 47 millones (incremento de un 57.48% respecto del año 2004). La tendencia es al alza como lo muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 2.3. Perú: Exportaciones de productos orgánicos, 2005-2010 (millones de US\$)



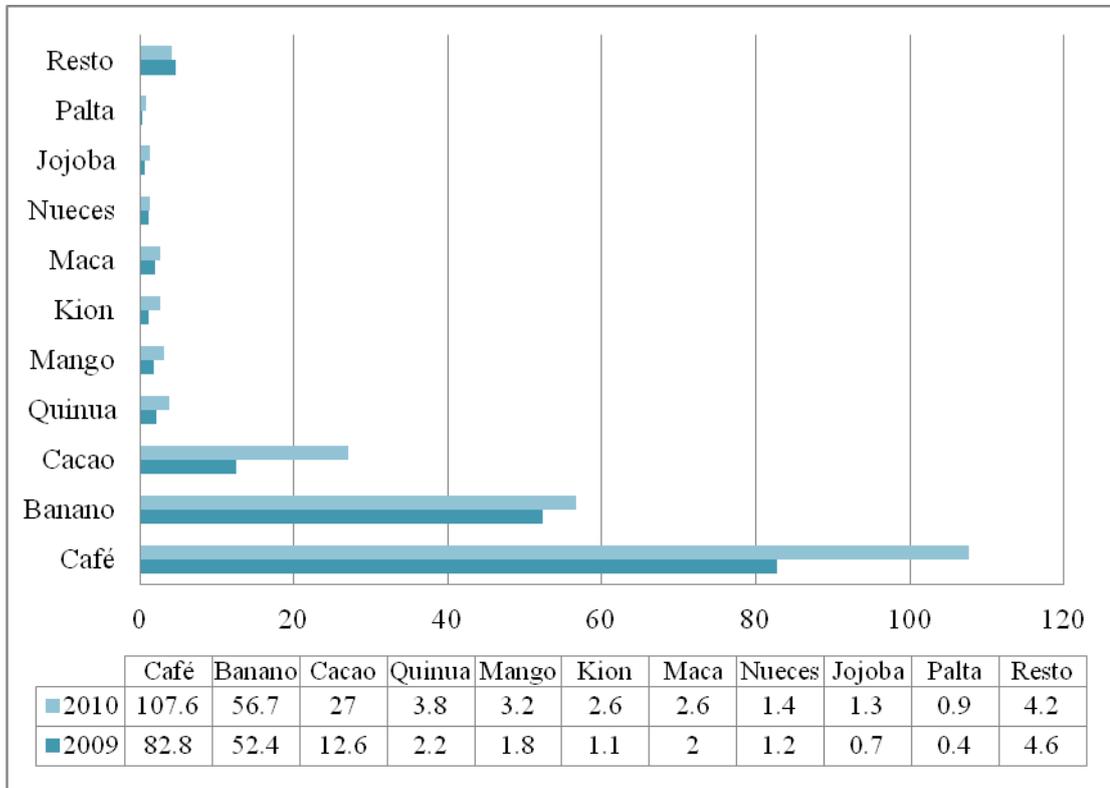
Fuente: SUNAT. FIBL-IFOAM. Willer, 2012.

Como se puede apreciar, desde el año 2005 hasta 2010, las exportaciones peruanas de productos orgánicos han presentado una variación positiva de 370%; sin embargo, esta evolución incremental no ha tenido el mismo efecto en las exportaciones de productos convencionales (no orgánicos), en las cuales la variación ha sido de un 136% (Chávarri 2011). En el 2010, Europa (57.15%) y América (40.17%) se consolidaron como los principales destinos de las exportaciones peruanas de productos orgánicos (2011).

Cabe resaltar que, para el mismo período (2005 al 2010), se ha registrado un incremento de 28 productos orgánicos nuevos para exportación, por lo cual se ha

alcanzado un total de 56 productos a fines del 2010. Los principales productos orgánicos exportados son el café, el banano y el cacao (Chávarri 2011).

Gráfico 2.4. Perú: Principales productos orgánicos exportados, 2009 - 2010 (millones de US\$)



Fuente: SUNAT. Promperú, 2011b, 9.

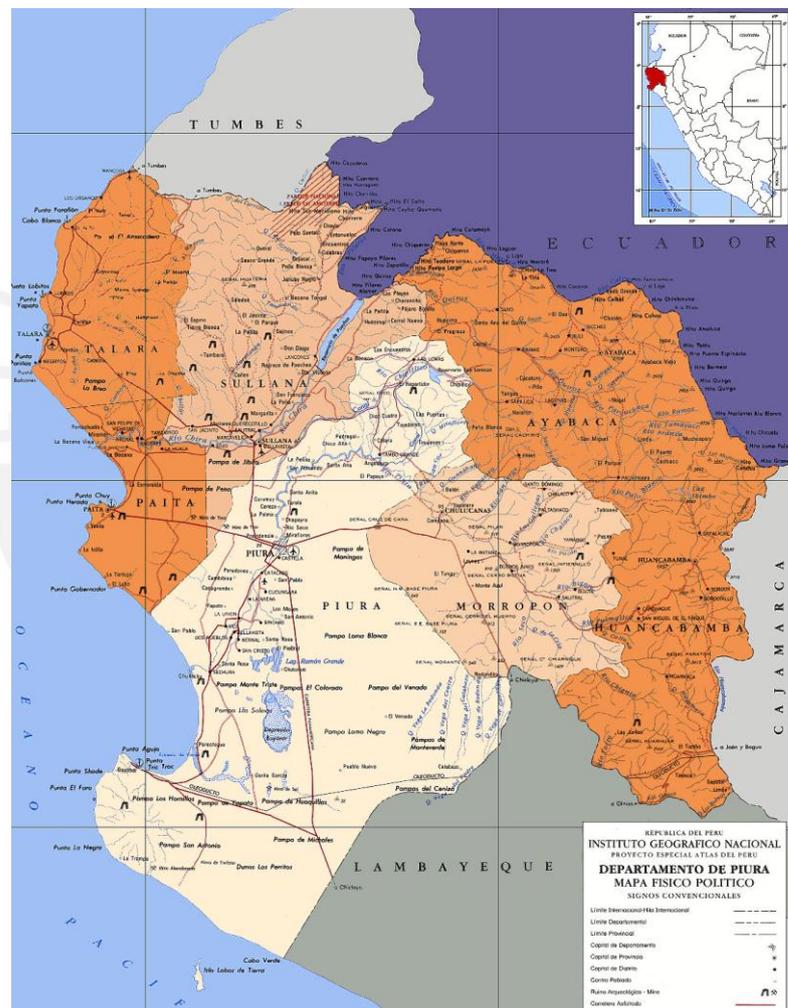
2.2. Perfil socioeconómico de la región Piura

A continuación, se esboza una descripción detallada de las principales características de la región⁴³ Piura, a fin de conocer el contexto en el que se inscribe el caso estudiado. Lo que se busca es evidenciar la importancia de la agricultura para los pobladores de Piura; aunque esta actividad económica no contribuye en gran medida al PBI de la región, hay un gran potencial, pues se cuenta con mano de obra dedicada a dicha actividad y con amplias tierras aptas para la producción agrícola, así como un clima favorable para la agricultura, especialmente, para el cultivo de banano orgánico.

⁴³ También, departamento

La región Piura⁴⁴, cuya capital lleva el mismo nombre, está ubicada al noroeste del Perú y cuenta con una superficie total de 35 892.5 km² predominantemente costera (82.4%) (Instituto Cuánto 2011: 102)⁴⁵. Al 2011, se divide geopolíticamente en ocho provincias y sesenta y cuatro distritos (2011: 102). El principal idioma hablado es el castellano, dado que, al 2009, el 99.7% de la población aprendió este idioma en la niñez (INEI 2012).

Gráfico 2.5. Piura: Mapa físico político de la región



Fuente: IGN. Atlas Geográfico del Perú.

⁴⁴ Creada el 30 de marzo de 1861 (Instituto Cuánto 2011: 126)

⁴⁵ Datos del 2007

En cuanto a su geografía, Piura cuenta con ríos importantes a nivel de país como lo son el río Piura y el río Chira, cada uno con una longitud de 252 y 168 km, respectivamente (Instituto Cuánto 2011: 97). Ambos pertenecen al Sistema Hidrográfico del Pacífico. También, esta región tiene una gran infraestructura de riego: los reservorios de agua Poechos y San Lorenzo, cuyas capacidades de almacenamiento máximas son de 620⁴⁶ y 260 millones de m³, respectivamente. Estos permiten irrigar, principalmente, zonas del Valle del Chira, Bajo y Medio Piura, y San Lorenzo (Marañón 1995: 17). Sobre este tema, Vattuone afirma: “Estos valles contienen la mayor área agrícola y es en ellos en donde se han realizado la mayor parte de las inversiones públicas y privadas con fines productivos” (1988: 23). La infraestructura de riego resulta crucial para sus actividades económicas, así como los puertos marítimos mayores de Piura, el puerto de Paita y Talara, ubicados en las provincias que llevan sus nombres (Instituto Cuánto 2011: 100).

Respecto de la demografía, Piura tiene una población total de 1 676 315 habitantes (tasa de crecimiento promedio anual de 1.3%), de los cuales la mayoría, 1 243 841 (74.20%), se encuentra en áreas urbanas (Instituto Cuánto 2011: 199)⁴⁷. En el año 2011, se ha estimado que la población sea de 1 784 551 habitantes, de los cuales 920 124 (51.56%) tienen entre 0 y 24 años de edad, y 1 344 000 (75.29%) están ubicados en áreas urbanas (2011: 192, 195, 198). Para este mismo año, se han estimado los siguientes indicadores demográficos.

⁴⁶ La mayor capacidad de almacenaje de todos los reservorios existentes en Perú

⁴⁷ Datos del 2007.

Urbano “es el territorio ocupado por los Centros Poblados Capitales de Distrito y por los Centros Poblados que tienen como mínimo 100 viviendas agrupadas” (Instituto Cuánto 2011: 199).

Cuadro 2.2. Piura: Indicadores demográficos estimados, 2011

Indicador	Unidad de medida	Valor
<i>Fecundidad</i>		
Nacimientos	Por año	38 271
Tasa bruta de natalidad	Por cada mil habitantes	21.35
Tasa global de fecundidad	Promedio hijos por mujer	2.67
<i>Mortalidad</i>		
Defunciones	Por año	9 198
Tasa bruta de mortalidad	Por cada mil habitantes	5.18
Esperanza de vida al nacer	Años	73.68
Tasa de mortalidad infantil	Por cada mil nacidos vivos	19.20
<i>Migración</i>		
Migración neta	Por año	-14 487
Tasa de migración neta	Por cada mil habitantes	-8.00
<i>Crecimiento total</i>		
Crecimiento total	Por año	14 586
Tasa de crecimiento total	Por cada mil habitantes	8.17

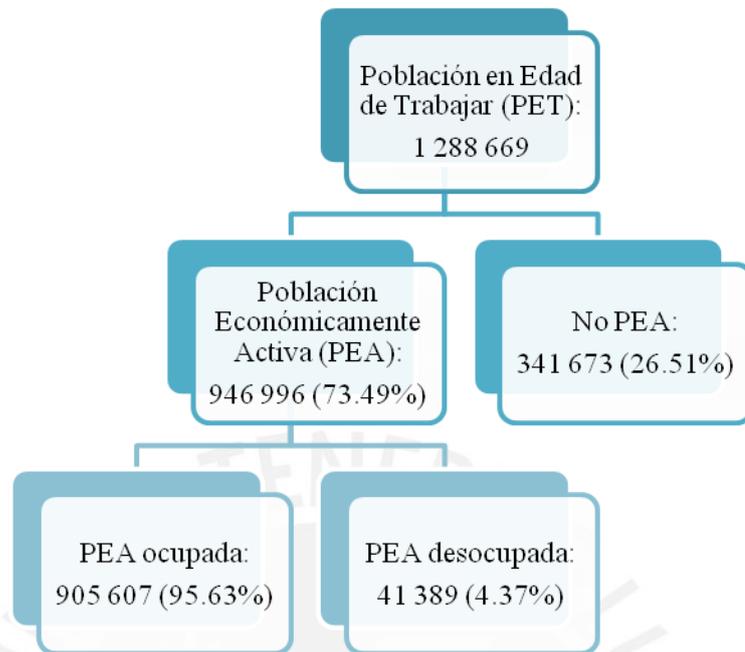
Fuente: INEI. Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental, por Años Calendarios y Edades Simples 1995 – 1925. Instituto Cuánto, 2011, 207.

Elaboración: Instituto Cuánto.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada representa el 95.63% de la PEA total (946 996)⁴⁸, la cual, a su vez, refleja el 73.49% de la Población en Edad de Trabajar (PET).

⁴⁸ Se utilizan los datos al 2009 del Programa de Estadísticas y Estudios Laborales (PEEL) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), pues se tiene información más detallada en base a este año.

Gráfico 2.6. Piura: Población de 14 y más años de edad, según condición de actividad, 2009



Fuente: MTPE. Programa de Estadísticas y Estudios Laborales. Instituto Cuánto, 2011, 351. Elaboración propia.

Al respecto, la evolución de la PEA, para los años del estudio de caso, se estima en el cuadro siguiente:

Cuadro 2.3. Piura: Población económicamente activa estimada de 14 y más años de edad, 2005 - 2011 (personas)

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PEA	816 476	833 737	857 626	871 234	885 325	899 493	913 800

Fuente: INEI. Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa Urbana y Rural por Sexo y Grupos de Edad según Departamento, 2000 – 2015. Instituto Cuánto, 2011, 343.

En cuanto a los indicadores de empleo, Piura tiene una tasa de actividad de 73.5%, un ratio empleo/población de 70.3%, una tasa de desempleo de 4.4%, una tasa de subempleo de 44.4% y tan solo el 51.2% se encuentra adecuadamente empleado (Instituto Cuánto 2011: 351, 354).

Cuadro 2.4. Piura: Distribución de la población económicamente activa, por nivel de empleo, 2009 (porcentajes)

Total PEA	Total	Desempleo	Subempleo	Adecuadamente empleados
946 996	100.0	4.4	44.4	51.2

Fuente: MTPE. Programa de Estadísticas y Estudios Laborales. Instituto Cuánto, 2011, 354.

Por su lado, la PEA ocupada se caracteriza por estar conformada, principalmente, por personas de los siguientes rangos de edades: 15 a 29 años (31.7%) y 30 a 44 años (29.7%) (Instituto Cuánto 2011: 352). Se concentra en las siguientes actividades económicas: agricultura, ganadería y minería en un 36.6%; el 16.4% se desempeña como vendedores y el 12.7% como trabajadores de servicios (2011: 352). En cuanto a su nivel educativo, la mayoría (71.5%) cuenta con nivel primario (34.5%) o secundario (37%) (2011: 353). Asimismo, al 2009, la mayoría de la PEA ocupada se caracteriza por ser independiente (39.0%) y trabajar en el sector privado (35.7%), principalmente, en micro empresas (20.7%) (2011: 1000).

Sobre otros aspectos laborales, el departamento de Piura cuenta con 43 132 establecimientos censados al año 2008, de los cuales 40 574 son organizaciones individuales; 2273, sociedades; y 285, otras clases de organización jurídica (Instituto Cuánto 2011: 668). También, al 2010, hay 182 Micro y Pequeña Empresa (MYPE), de las cuales el 59.9% son de personas naturales, 20.9% empresas individuales de responsabilidad limitada, 12.6% sociedades SCRL, 6.0% sociedades anónimas cerradas y 0.5% sociedades anónimas (2011: 998).

Enseguida, se presentan los principales datos relativos a la producción en Piura.

Cuadro 2.5. Piura/Perú: Producto bruto interno total, 2005 – 2010 (millones de nuevos soles)

Año		2005	2006	2007	2008	2009	2010
Piura	A precios corrientes	8570	9884	11 317	11 942	12 829	14 275
	A precios constantes de 1994	4944	5342	5923	6069	6297	6705
Perú	A precios corrientes	261 653	302 256	336 339	377 562	392 565	444 460
	A precios constantes de 1994	148 640	160 146	174 348	191 367	192 994	209 886

Fuente: INEI. Dirección Nacional de Cuentas Nacionales. Instituto Cuánto, 2011, 463.

Elaboración propia.

Como se puede observar, esta región ha registrado, del año 2005 a 2010, un crecimiento promedio anual de 352.2 millones de nuevos soles (a precio constante de 1994). Para el mismo período, el PBI de la agricultura registra un crecimiento de 120 millones de nuevos soles (a precio constante de 1994) y representa, para el 2010, el 12.65% del PBI total.

Cuadro 2.6. Piura/Perú: Producto bruto interno de la agricultura, 2005 – 2010 (millones de nuevos soles)

Año		2005	2006	2007	2008	2009	2010
Piura	A precios corrientes	998	1095	1366	1290	1423	1451
	A precios constantes de 1994	727	758	814	832	837	848
Perú	A precios corrientes	15 135	17 107	19 342	22 352	23 945	25 052
	A precios constantes de 1994	12 259	13 286	13 718	14 706	15 048	15 692

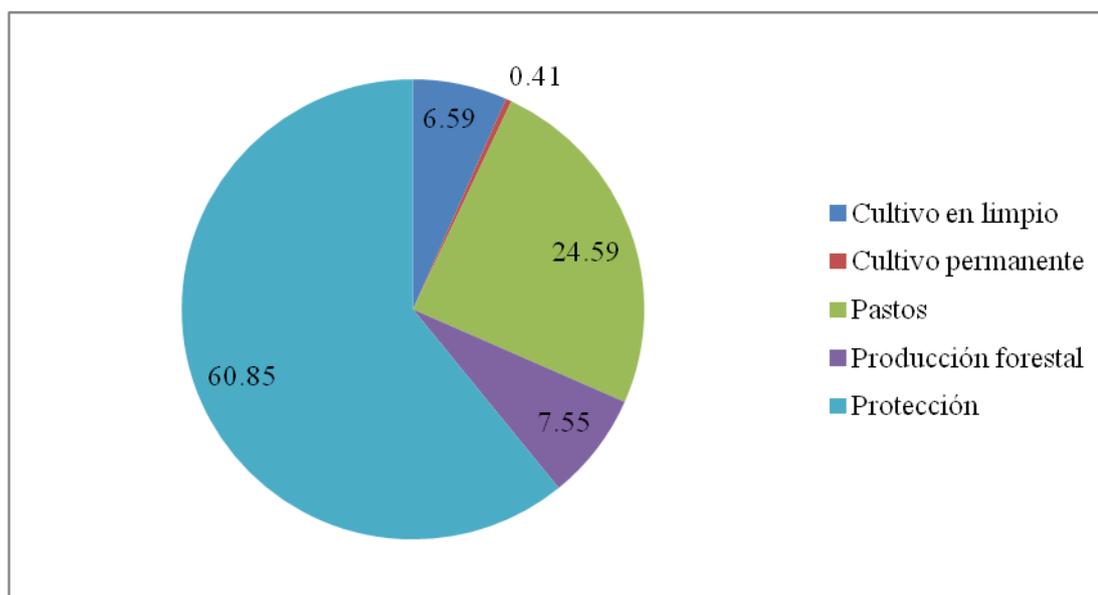
Fuente: INEI. Dirección Nacional de Cuentas Nacionales. Instituto Cuánto, 2011, 464.

Elaboración propia.

Esta producción agrícola se respalda en la capacidad de las tierras para la misma. Así, respecto de las superficies de capacidad de uso mayor, el departamento de Piura cuenta con una superficie total de 3 640 348 ha (2.92% del total nacional). De esta superficie, la mayoría de las tierras están protegidas (2 215 300 ha); es decir, no se puede realizar en ellas actividades agropecuarias ni forestales de uso directo que afecten los recursos disponibles en dichos suelos. Las demás tierras son aptas para

cultivo en limpio (240 000 ha), cultivo permanente (15 000 ha), pastos (895 000 ha) y producción forestal (275 000 ha) (Instituto Cuánto 2011: 141). En resumen, las tierras aptas para la producción agrícola y pecuaria (cultivo en limpio, cultivo permanente y pastos) resultan ser las más escasas (31.59%) respecto de la superficie total. No obstante, reflejan un gran potencial agrícola.

Gráfico 2.7. Piura: Superficie de capacidad de uso mayor de los suelos, 1982 (porcentajes)



Fuente: ONERN. Clasificación de las Tierras del Perú. Instituto Cuánto, 2011, 141. Elaboración propia.

A pesar de este potencial agrícola, la pobreza remece las tierras de Piura como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.7. Piura: Incidencia de la pobreza total, 2005 – 2010 (porcentajes)

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pobreza total	58.6	54.0	45.0	41.4	39.6	42.5

Fuente: INEI. Informe Técnico: Evolución de la Pobreza al 2010. Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2004 – 2010. Instituto Cuánto, 2011, 399.

El 34.4% de la población de Piura cuenta con, al menos, una necesidad básica insatisfecha (NBI) y el 12.1% cuenta con dos o más NBI (Instituto Cuánto 2011: 404).

Así, también, cabe recalcar que el 21.6% no cuenta con servicios higiénicos (2011:

404), lo que contribuye a la contaminación: la ciudad de Piura se caracteriza por tener un nivel de contaminación medio, debido a la carencia de saneamiento básico (2011: 179)⁴⁹.

Cuadro 2.8. Piura: Línea de pobreza per cápita mensual, 2005 – 2010 (nuevos soles corrientes)

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pobreza per cápita mensual	202	207	210	229	234	242

Fuente: INEI. Informe Técnico: Evolución de la Pobreza al 2010. Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), 2004 – 2010. Instituto Cuánto, 2011, 405.

El siguiente cuadro muestra los niveles de gastos e ingresos promedio per cápita mensual de los pobladores de Piura, los cuales evidencian que el nivel de gasto promedio está apenas por encima de la línea de pobreza y, a su vez, el nivel de ingreso muestra un ligero margen superior al nivel de gasto.

Cuadro 2.9. Piura: Gasto e ingreso promedio real per cápita mensual, 2005 – 2010 (nuevos soles constantes base = 2001a precios de Lima Metropolitana)

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Gasto	226.7	246.5	279.9	290.2	295.0	296.8
Ingreso	259.0	298.0	326.4	339.8	377.4	376.7

Fuente: INEI. Informe Técnico: Evolución de la Pobreza al 2010. Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), 2004 – 2010. Instituto Cuánto, 2011, 406, 409. Elaboración propia.

De la mano con estas cifras, las estadísticas sobre educación, también, resultan un tanto preocupantes. En promedio, el 9.2% del total de la población de hombres y mujeres de 15 y más años de edad es analfabeto. Cabe mencionar que, entre este grupo, predominan las mujeres (12.3%) y quienes habitan en zonas rurales (20.8%) (Instituto Cuánto 2011: 303)⁵⁰. En el 2010, el total de alumnos que se encuentra en el sistema educativo nacional escolarizado es de 499 211 (2011: 307). De este total, 388 372 (77.79%) son menores de primaria (47.65%) y secundaria (30.15%), quienes –en su mayoría– estudian en dependencias estatales: 324 747 (83.62%) (2011: 309).

⁴⁹ Datos del 2010

⁵⁰ Datos del 2007

En cuanto a la infraestructura educativa, Piura cuenta con 4333 centros educativos estatales (75.74%) y no estatales (24.26%), de los cuales 2253 (51.99%) se orientan a menores de primaria; 1156 (26.68%) a la educación inicial y 701 (16.18%) a menores de secundaria (Instituto Cuánto 2011: 315). A partir de esto, se puede decir que existe una deficiencia en la infraestructura educativa, pues el porcentaje de centros educativos para menores de secundaria no es correlativo al número de alumnos registrado en el sistema: 16.18% versus 30.15%, respectivamente⁵¹. Y, en cuanto a la infraestructura de salud, los establecimientos con los que cuenta la región son predominantemente puestos de salud (324), en menor medida, centros de salud (122) y, escasamente, hospitales (28). En total, son 474 establecimientos del Ministerio de Salud (2011: 257)⁵².

En el 2010, el 43.8% de las viviendas de Piura tiene acceso a servicios sanitarios con desagüe en red pública y el 37.0% en letrina, mientras que el 19.1% no cuenta con ningún tipo de servicio sanitario con desagüe. Asimismo, el 68.2% cuenta con fuente de agua de red pública y, en su mayoría, dentro de la vivienda (Instituto Cuánto 2011: 639).

Con una esperanza de vida al nacer de 71.7 años, una tasa de alfabetismo de 90.8%, una tasa de escolaridad de 82.4%, un logro educativo del 88.0% y un ingreso familiar per cápita de 313.8 nuevos soles mensuales, Piura ocupa el puesto número 13 del

⁵¹ Datos del 2010

⁵² Datos del 2010

ranking a nivel nacional con un índice de desarrollo humano (IDH)⁵³ de 0.598, es decir, un nivel de desarrollo humano medio (Instituto Cuánto 2011: 441)⁵⁴.

Otros datos que caracterizan el departamento de Piura y sus pobladores se muestran a continuación.

Respecto de los indicadores del transporte automotor, Piura se caracteriza por tener una red vial de 1 215.43 km, de los cuales 907.54 (74.67%) está pavimentada; asimismo, cuenta con un parque automotor de 36 367 autos, lo que representa un promedio de 48.66 habitantes por vehículo (Instituto Cuánto 2011: 705)⁵⁵. En cuanto a la comunicación, los pobladores de Piura cuentan con 106 063 teléfonos fijos, 1 310 664 teléfonos móviles y 8 773 teléfonos públicos (2011: 737)⁵⁶. En el 2010, la producción de energía eléctrica es, principalmente, térmica: 710 597 (78.70%) de un total de 902 906 MWh (2011: 595). Al respecto, el 84.50% utiliza luz eléctrica (2011: 640)⁵⁷.

Por otro lado, en el 2010, los ingresos recaudados por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) en Piura son de 923.6 millones de nuevos soles, que corresponden al aporte de 188 300 contribuyentes (Instituto Cuánto 2011: 805, 809). Los principales peligros geológicos son los flujos, las caídas, las erosiones de ladera y los deslizamientos (2011: 184)⁵⁸. En cuanto a la religión que profesan los

⁵³ Este índice se mide en una escala de 0 a 1 y contempla tres rangos: bajo (≤ 0.50), medio (entre 0.50 y 0.79) y alto (≥ 0.80).

⁵⁴ Datos del 2007

⁵⁵ Datos del 2010

⁵⁶ Datos del 2010

⁵⁷ Datos del 2009

⁵⁸ Datos del 2009

pobladores de Piura, 1 163 109 (90.80%) del total de religiosos (1 280 945) profesan la religión católica; y una minoría (9.20%), la evangélica (2011: 1064)⁵⁹.

2.3. Situación actual y tendencias del banano: cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira

A lo largo de este apartado, se describe la situación actual y las tendencias del banano, a nivel global y local, y luego se concreta en el estudio de la cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira. Como se podrá dar cuenta el lector, el dinamismo de los mercados especiales, durante el período de tiempo estudiado, ha surgido como un contexto favorable para el desarrollo de la cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira y esto se demuestra en el fuerte crecimiento de los niveles de exportación de este producto, así como en el avance de los pequeños productores en la cadena.

La presente investigación reconoce que existen diferencias entre el banano y el plátano⁶⁰; no obstante, por efectos de practicidad, utiliza el término banano para referirse de manera general tanto al banano como al plátano⁶¹. Esto se debe a que las principales fuentes de información no establecen la diferenciación respectiva en sus estadísticas. Por otro lado, sí se toma en cuenta la diferencia entre calidades: convencional y orgánico.

⁵⁹ Datos del 2011

⁶⁰ “La diferencia entre banano y plátano es bastante sutil, inclusive inexistente en los lugares de su producción, como ocurre en el Perú, donde se conoce como plátano al fruto comercializado verde o maduro de cualquier variedad o genotipo comestible” (Minag 2009: 7). El plátano es más grande; se usa, mayormente, en la cocina y contiene, aproximadamente, 65% de humedad. En cambio, el banano es más pequeño; se consume como fruta fresca y contiene 83% de humedad (2009: 27).

⁶¹ Se elige el término banano, porque tanto el rendimiento de la producción como la tasa anual de crecimiento del banano puede llegar a triplicar las cifras del plátano (Maximixe 2011: 6). Por esto, resulta más representativo generalizar el término banano.

El banano es un producto agrícola, cuyas características técnicas se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 2.1. Ficha técnica del banano, 2011

Nombre común	Plátano	
Nombre científico	Musa paradisíaca	
Familia	Musaceae	
Origen	Asia meridional	
Variedades	Tipo plátano: bellaco, bellaco plátano e inguiri.	Tipo banano: seda (Cavendish valery y Gros michel), isla, biscochito y capirona.
Período vegetativo	De 300 a 360 días, según la variedad (vida útil: 3 a 4 años)	
Descripción del producto	Presenta un pseudo tallo color verde con manchas oscuras y alcanza, en promedio, una altura de 2.10 m y un diámetro, en su base, de 20 cm. El racimo, a la madurez comercial, tiene 170 dedos con un peso de 180 gr por dedo en promedio. En su madurez fisiológica, toma un color verde amarillento y de ápice rojo.	
Propiedades y usos	Es un alimento digestivo de elevado valor energético (importante fuente de vitaminas B y C) y contenido de sales minerales (hierro, fósforo, potasio y calcio). Disminuye la hipertensión arterial, permite combatir la acidosis, neutraliza el exceso de acidez gástrica, calma los ardores de estómago, previene la retención de líquidos y la formación de edemas, etc.	

Fuente: Minag, 2011a, 2.
Elaboración propia.

Los factores agroclimáticos que determinan la optimización de este cultivo son la altitud (0 a 400 msnm), temperatura (20 a 30 °C), precipitación (1 800 y 3 600 mm de promedio anual), viento (velocidad menor a 15 km/h), brillo solar (4 a 6 horas diarias de promedio anual), humedad relativa (70 a 80%) y época seca (0 a 4 quincenas secas consecutivas al año) (MAG 2004: 18-19). Respecto de los aspectos técnico-sanitarios, las principales enfermedades que afectan los cultivos de plátano y banano son la Sigatoka Negra (*Mycosphaerella fijiensis* var. *difformis*)⁶², la pudrición suave

⁶² Esta enfermedad “causa una reducción severa del área foliar y en su efecto se traduce una planta raquítica, con poco desarrollo del fruto y maduración precoz del mismo, perdiendo en gran medida su valor comercial” (MAG 2004: 25). Para el combate de esta enfermedad, se justifica el uso de agroquímicos de fumigación, tales como mancozeb, benzimidazol, estrobilurina, triazol, morfolina, entre otros (2004: 26).

(*Erwinia sp.*)⁶³ y las enfermedades virales⁶⁴ (2004: 25-29). También, los nemátodos y el picudo negro (*Cosmopolites sordidus*) son causantes de plagas de importancia económica para este cultivo en tanto que pueden reducir la productividad entre 40 a 50% o, incluso, ocasionar la pérdida total de las plantaciones (MAG 2004: 30; INIA 2003).

El banano es el cuarto cultivo más importante a nivel mundial y el quinto producto básico de la dieta mundial. El mayor productor mundial de banano es La India que, con una participación de 20.2% (27 millones de TM) en el 2009, marca un liderazgo histórico, seguido de Uganda (7.6%), Filipinas (6.8%), China (6.8%), Ecuador (6.1%) y otros. Por su lado, el Perú aún tiene un largo camino por recorrer para encabezar la lista: con una participación de 1.4% (1.9 millones de TM) en el 2009, figura en el décimo octavo lugar (Maximixe 2011: 6).

Las importaciones mundiales de banano han registrado un crecimiento promedio anual de 5.8% en el intervalo del 2005 al 2010, al pasar de US\$ 8 843.4 millones a US\$ 11 375.5 millones. Este crecimiento se debe, principalmente, al dinamismo de las importaciones de China, Rusia, Canadá, Francia, Holanda y Estados Unidos. En el 2010, los principales países importadores han sido Estados Unidos y Bélgica, con participaciones de 18.7% y 13.9%, respectivamente (Maximixe 2011: 7). Cabe resaltar que “Bélgica es el mercado que tiene el precio promedio de importación más alto del mundo. En el 2010 alcanzó a US\$ 1,133 por TM, frente al promedio mundial de US\$

⁶³ Hay dos tipos de pudrición causados por bacterias del género *Erwinia*: “la pudrición acuosa del seudotallo, que generalmente progresa de arriba hacia abajo y de afuera hacia adentro; y la pudrición suave de corno y seudotallo, que tiende a infectar de la base de la planta hacia arriba, por el centro; también se presentan casos de pudrición de dedos. [...] La infección ocurre por heridas con herramientas contaminadas ya sea al deshojar o al sacar semilla o deshijar, también por piquetes de insectos, como el picudo negro en los cormos o rizomas” (MAG 2004: 28).

⁶⁴ Virus del Rayado del Banano, Banana Streak Virus o BSV, y Virus del Mosaico del Pepino, Cucumber Mosaic Virus o CMV (MAG 2004: 29).

656 por TM, en tanto el precio promedio del mayor importador (EEUU) fue de US\$ 485 por TM” (2011: 8). En cuanto a las exportaciones mundiales, en el 2010, Ecuador lidera el *ranking* histórico con una participación de 31%, después, sigue Bélgica (13.4%), Colombia (7.8%), Costa Rica (7.3%) y otros (2011: 9). Por otro lado, se estima que el tamaño mundial del mercado de banano orgánico sea de, aproximadamente, US\$ 310.9 millones⁶⁵ (2.9% del total de las importaciones). Dicho de otra manera, de las 700 millones de cajas de banano comercializadas, 21 millones serían de banano orgánico (2011: 7).

En Perú, se produce banano convencional y orgánico. Como se puede observar en el cuadro 2.10., entre los años 2005 y 2010⁶⁶, la producción total nacional de ambas calidades ascendió de 1 697 120 a 1 923 015 TM, con lo cual se registró un crecimiento promedio anual de 2.56%. Para este mismo período, la superficie cosechada y el rendimiento han tenido un crecimiento promedio anual de 1.96% y 0.61%, respectivamente. Del 2009 al 2010, el rendimiento de la producción se incrementó en un 3.27%, lo cual se debe al mayor crecimiento del nivel de producción (3.02%) frente a la disminución de la superficie cosechada (-0.24%). A fines del 2011, se estima que la producción de banano haya alcanzado 2 031 400 TM, lo que representa un avance de 1.2% respecto al año anterior (Maximixe 2011: 10).

⁶⁵ Estimación a un precio promedio de exportación de US\$ 11.3 por caja de 18.14 kg.

⁶⁶ En este análisis, no se toman en cuenta las cifras registradas del año 2011, ya que son inconclusas y dificultan la comparación.

Cuadro 2.10. Perú: Producción de banano, 2005 – 2011

Año	Superficie cosechada (Ha)	Producción (TM)	Rendimiento (TM/Ha)	Valor de la producción 1/ (nuevos soles)	Precio promedio en chacra (nuevos soles/TM)
2005	141 757	1 697 120	11.97	475 193 600	280
2006	144 306	1 777 327	12.32	586 517 910	330
2007	147 817	1 834 511	12.41	623 733 740	340
2008	149 975	1 792 928	11.95	735 100 556	410
2009	156 483	1 866 588	11.93	780 267 056	418
2010	156 114	1 923 015	12.32	769 206 000	400
2011 a/	...	662 757	...	309 595 728	467

a/ Información al mes de abril 1/ Valorizado a precios de chacra

Fuente: MINAG. Oficina de Información Agraria. Estadística Agraria Mensual. Instituto Cuánto, 2011, 495.

Las regiones productoras de banano que más contribuyeron, en el 2010, a la producción nacional son San Martín (20.1%), Loreto (17.2%), Piura (13.1%) y Ucayali (12.7%), aunque destaca el dinamismo de Tumbes, San Martín y Cusco, que presentaron un significativo crecimiento, del 2009 al 2010, de 30.1%, 24.9% y 14.0%, respectivamente (Maximixe 2011: 10). Asimismo, para el año 2010, cinco regiones superaron el rendimiento promedio nacional (12.4 TM/Ha): Ica (32.3 TM/Ha), Piura (24.5 TM/Ha), Tumbes (21.8 TM/Ha), La Libertad (19.9 TM/Ha) y Ucayali (15.0 TM/Ha). A pesar de que Loreto y San Martín cuentan con las mayores superficies cosechadas (participaciones de 21.1% y 20.1%, respectivamente), estas regiones no superan el rendimiento promedio nacional (2011: 12). Sobre el tema, Maximixe indica: “Entre los factores que inciden en el rendimiento de la producción resaltan el nivel de tecnificación del cultivo, características del suelo, condiciones climáticas favorables y nivel de cuidado” (2011: 12).

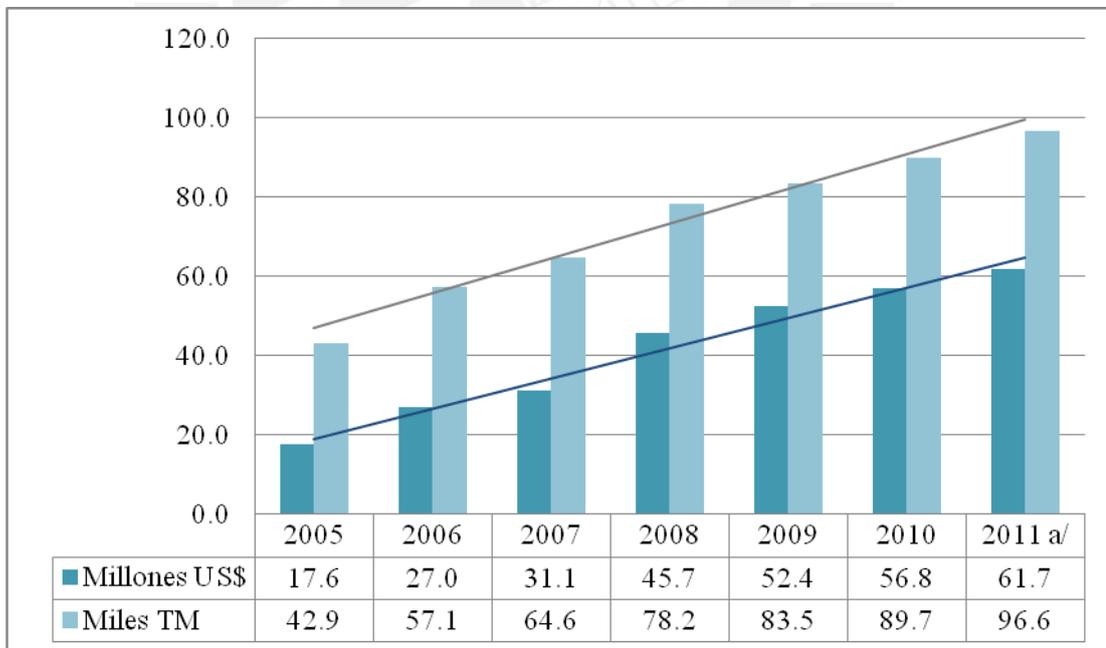
En el 2010, el 4.6% (aproximadamente 91 700 TM) de la producción total nacional fue de banano orgánico, cuya superficie cosechada, de más de 5000 hectáreas, se concentra en Piura y, en menor medida, en Tumbes (Maximixe 2011: 2). El mismo

autor agrega: “La producción en su mayoría corresponde a la variedad Cavendish Valery y casi toda la producción se exporta, debido a que en Perú si bien está ganando espacio el consumo de productos saludables, aún no se valora el consumo de productos orgánicos en la misma medida que los países desarrollados” (2011: 10). Así, en el 2010, resulta que el banano de exportación es 100% orgánico⁶⁷ y la mayoría (87.2% del valor exportado) es banano fresco de la variedad Cavendish Valery (2011: 16).

La evolución de la exportación de banano orgánico mantiene una tendencia incremental positiva:

Cabe resaltar el fuerte crecimiento de las exportaciones en los seis últimos años, que crecieron a una tasa promedio anual de 32.3% en términos de valor y 21.9% en términos de volumen, como resultado de la mayor superficie sembrada, gracias a los mejores precios de exportación, así como por la presencia de nuevos mercados que ofrecen mejores condiciones a las empresas exportadoras, y la mayor demanda del producto. (Maximixe 2011: 3)

Gráfico 2.8. Perú: Exportación de banano orgánico, 2005 – 2011



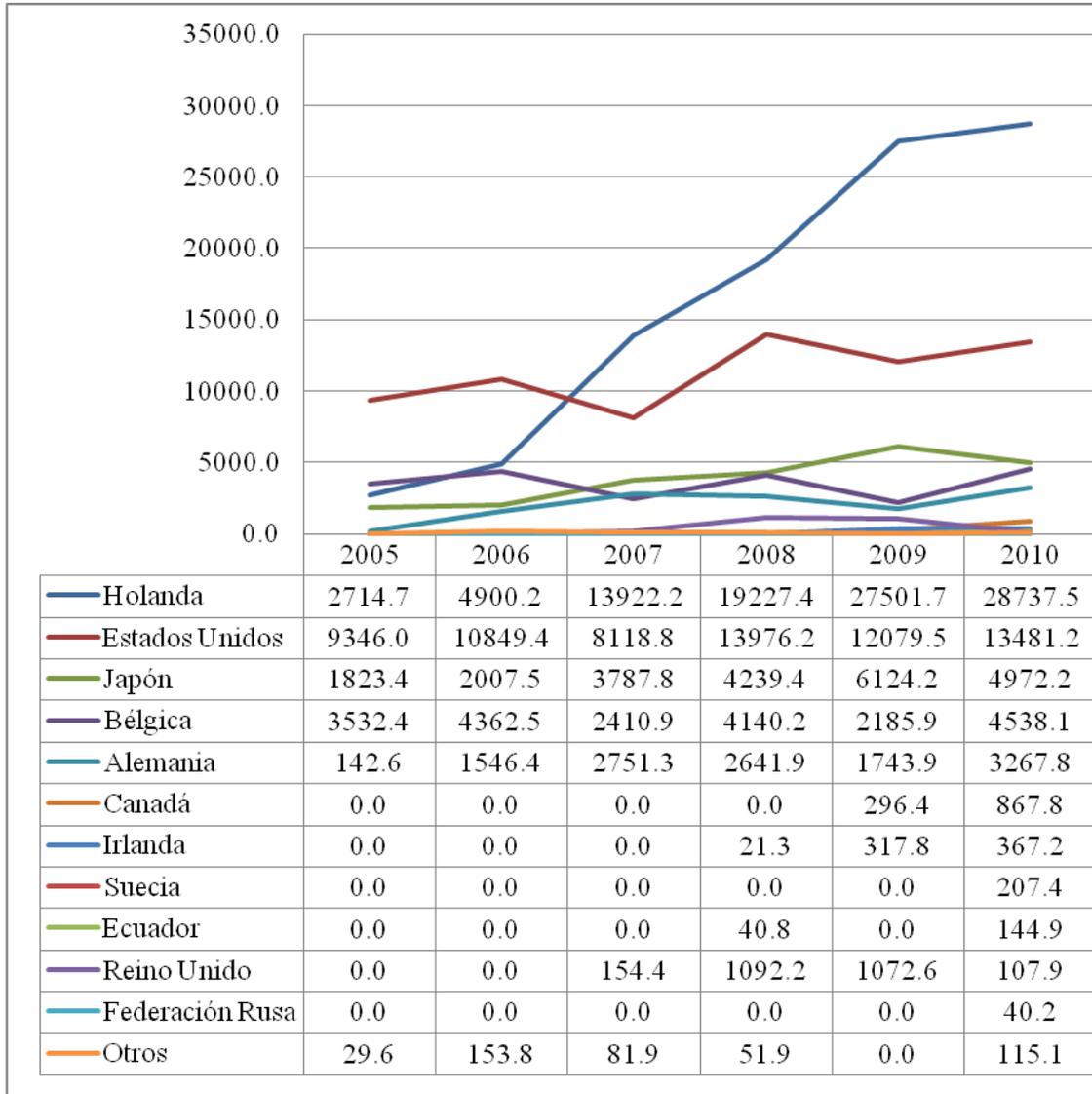
a/ Proyección

Fuente: SUNAT. Swisscontact Perú, 2011.

⁶⁷ En 2008, solo el 0.2% del banano exportado era de calidad convencional (Maximixe 2011: 16).

Los principales mercados de destino de las exportaciones peruanas de banano orgánico se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.11. Perú: Exportación de banano orgánico por mercado de destino, 2005 – 2010 (miles US\$ FOB)



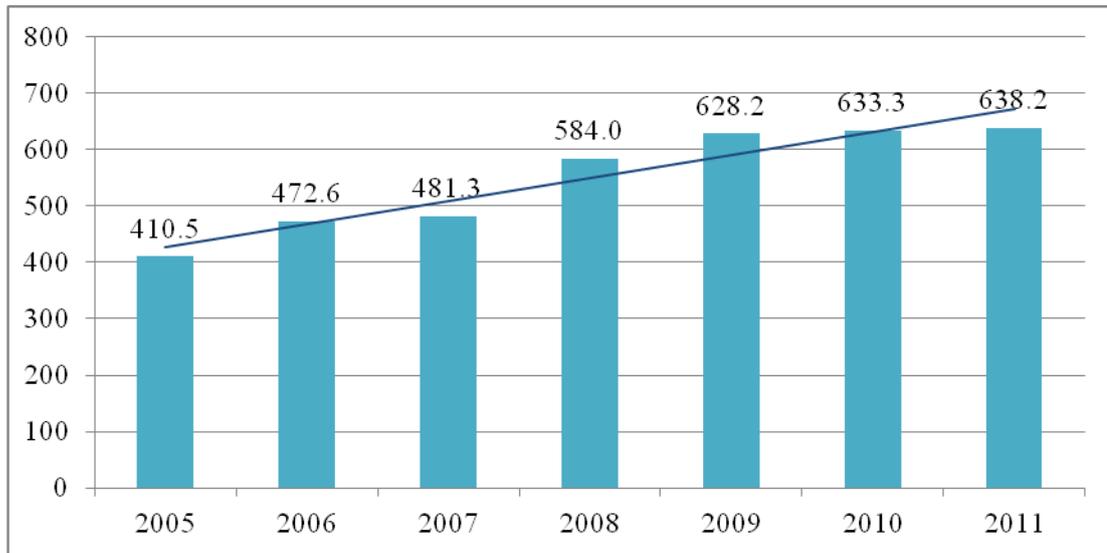
Fuente: SUNAT. Swisscontact Perú, 2011.

Como se puede observar, sus principales mercados de destino son Holanda y Estados Unidos, los cuales registran, en el 2010, participaciones de 50.6% y 23.7%, respectivamente y, en general, el principal mercado de destino es la Unión Europea (UE): representa el 65.5% del valor de las exportaciones.

Un aspecto importante que se debe identificar es la diferencia entre los principales países de destino de las exportaciones peruanas de banano orgánico y los países importadores de banano. Bélgica es el principal “puerto”; no es el consumidor final sino un intermediario más: este país “[...] se registra como el segundo mayor importador mundial, donde el 40.2% de sus compras son procedentes de Colombia, el 21.5% de Ecuador y el 14.7% de Costa Rica, países que son importantes productores; a su vez Bélgica exporta parte de sus compras a Alemania (40.7%), Holanda (15.2%) y Francia (11.3%)” (Maximixe 2011: 9). Es interesante analizar esto, porque, si se busca un precio mayor para el productor, se debe buscar al consumidor final y no a los intermediarios, en este caso, reexportadores, para seguir con los principios del comercio justo.

En cuanto a su precio de exportación, el siguiente gráfico explica la tendencia positiva que refleja un crecimiento promedio anual de 7.9%. En específico, “Alemania y Bélgica reflejaron un mayor incremento del precio promedio entre el 2005 y abril del 2011 para la variedad Cavendish Valery, con tasas promedio anuales de 10.2% y 8.9% respectivamente, aunque el primero presenta menos volatilidad y crecimiento continuo” (Maximixe 2011: 27).

Gráfico 2.9. Perú: Precio promedio de exportación de banano orgánico, 2005 – 2011 (US\$/TM)



Fuente: MINAG. Maximixe, 2011, 16.

En esta parte, es necesario recapitular la información. Entre los años 2005 y 2010, el mayor dinamismo en términos de volumen enviado lo tuvo Holanda (crecimiento promedio anual de 35.7%) y el mayor dinamismo en el precio promedio fue de Bélgica (crecimiento promedio anual de 9.5%) (Maximixe 2011: 30).

Por otro lado, la fruta, normalmente, se vende en función a la cotización vigente en el mercado de destino al momento de la venta, lo cual implica que, cuando hay una sobreoferta de fruta en los mercados de destino, el precio baja. En cambio, cuando se cuenta con el sello de comercio justo, se establecen precios mínimos para evitar afectar a los pequeños productores con la volatilidad de los precios del mercado (FLO 2011a).

Tabla 2.2. Perú: Precios mínimos y primas de comercio justo del banano orgánico fresco, 2012

Moneda / Cantidad por unidad	Nivel de precio	Precio mínimo de CJ	Prima de CJ
USD / 18.14 kg	EXW a/	8.00	1.00
	FOB b/	11.25	1.00

a/ EXW: la entrega ocurre cuando el vendedor coloca la mercancía a disposición del comprador en las instalaciones del vendedor u otro lugar seleccionado sin despacharla en aduana para la exportación y sin cargarla en ningún medio de transporte.

b/ FOB: el vendedor entrega la mercancía cuando esta sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido y, también, se encarga de los trámites de exportación. Tomando en cuenta lo anterior, el comprador tiene que cubrir todos los costos y riesgos de pérdida o daños de la mercancía.

Fuente: FLO, 2012, 4.

Elaboración propia.

En Perú, los principales agroexportadores⁶⁸ de banano orgánico son la Corporación Peruana de Desarrollo Bananero (COPDEBAN)⁶⁹, Bio Costa, la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO) y la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA) (Maximixe 2011: 19). En el 2010, estos registraron participaciones en el valor exportado de 29.3%, 17.1%, 10.5% y 9.6%, respectivamente. Resulta interesante notar el gran dinamismo de APPBOSA, que, con una variación porcentual del 2009 al 2010 de 440.5%, pasó de exportar US\$ 1 014 200 a US\$ 5 481 600 (ver Anexo N° 3) (2011: 19). Por otro lado, en el 2010, Bio Costa es el principal proveedor de Holanda y COPDEBAN lo es para Estados Unidos; ambos países son los principales mercados de destino de la exportación del banano orgánico (2011: 24).

Cabe mencionar que el banano solía ser comercializado a nivel regional e interregional; no obstante, a partir del año 2000, el banano de calidad orgánica es considerado un producto de exportación no tradicional (Maximixe 2011: 4). Aunque la producción y exportación de banano orgánico surge, realmente, a finales de la

⁶⁸ A mayo de 2011, el total de organizaciones agroexportadoras fue de 21, mientras que, en el 2010, fue de 19 (Maximixe 2011: 31).

⁶⁹ Filial de la transnacional DOLE

década de 1990⁷⁰, su auge se registra a partir del año 2000 (del 2001 al 2002, se registró un crecimiento de 811.2%) y, con mayor énfasis, en los últimos seis años (2011: 4). En el Anexo N° 4, se resume los principales indicadores estratégicos que evidencian el auge del mercado de banano, especialmente, el caso del banano orgánico. También, en el Anexo N° 5, se presenta un análisis FODA del mercado peruano de banano orgánico. Por estas y otras condiciones, el mercado de banano está calificado con un nivel de riesgo B (ver Anexo N° 6).

Como se ha señalado anteriormente, el cultivo de banano orgánico se concentra, principalmente, en Piura (provincia Sullana, Valle del Chira) y, en menor medida, en Tumbes (provincia Tumbes). Una característica que refleja la importancia de la región Piura, respecto de este producto, es que uno de sus puertos marítimos mayores, el puerto de Paita, canaliza el 97.8% del volumen de las exportaciones de banano orgánico (Maximixe 2011: 31)⁷¹. Por esto y por su relevancia para el estudio de caso, la descripción de la cadena de valor del banano orgánico se centrará en la región Piura.

Primero, es importante reconocer las diferencias entre una cadena productiva y una cadena de valor para comprender por qué se elige este último término para referirse al caso del banano orgánico del Valle del Chira.

⁷⁰ Esto ocurre gracias a la intervención del MINAG (Dirección Regional de Agricultura Piura y la Agencia Agraria Chira), a través del Programa Nacional de Banano Orgánico en 1998. Este programa promovió la reconversión de plantaciones convencionales a orgánicas y tuvo un gran éxito dada la alta demanda de productos de calidad orgánica en el mundo.

⁷¹ Dato de 2010. Tumbes solo participó con un 2.1%, y el resto (0.1%) se canalizó por la zona de El Callao (Maximixe 2011: 31).

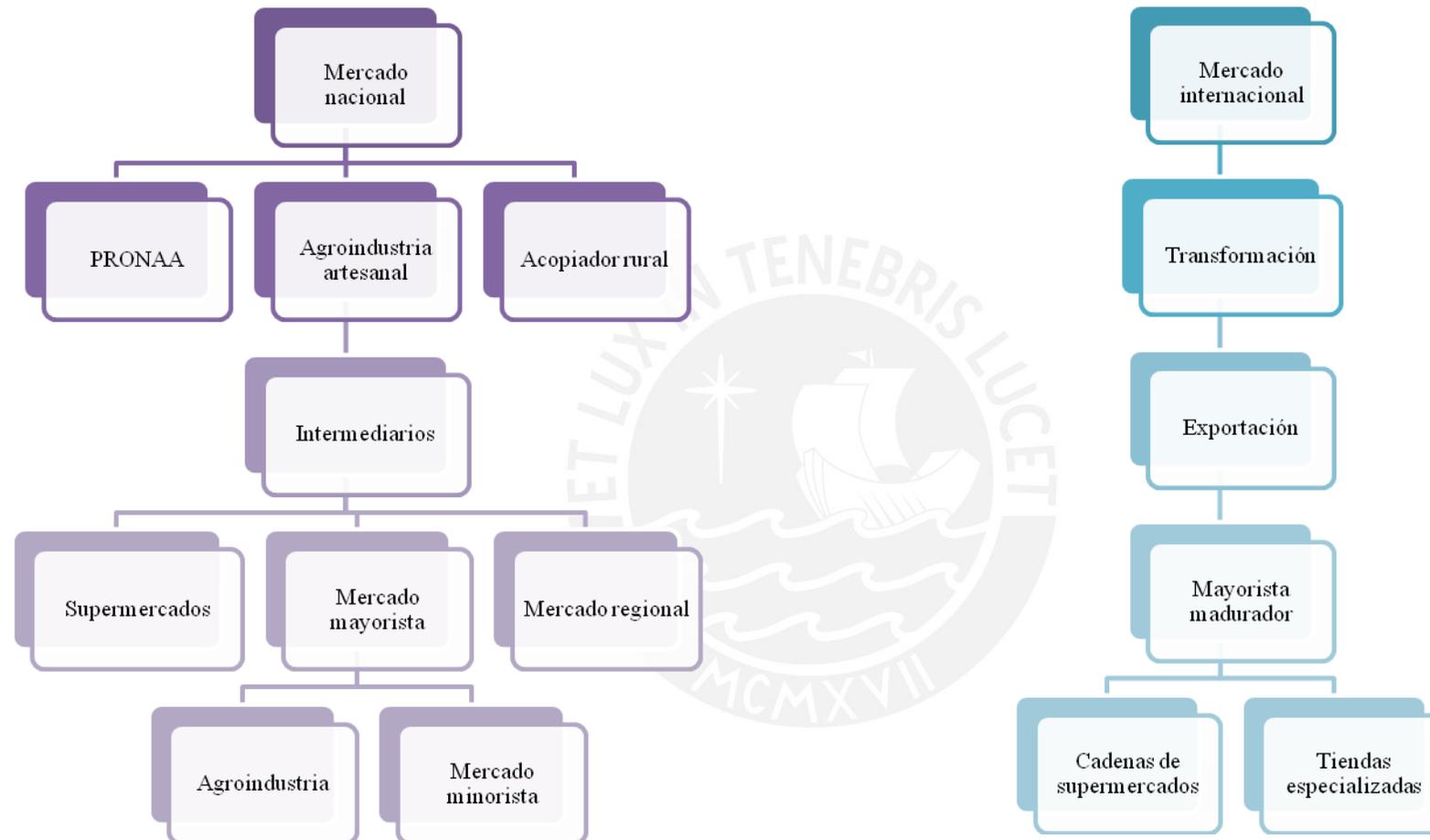
Cuadro 2.12. Diferencias entre cadena productiva y cadena de valor, 2007

Aspecto	Cadena productiva	Cadena de valor
Información	Escasa	Amplia
Enfoque	Costo / precio	Valor / calidad
Estrategia	Productos básicos	Productos diferenciados
Orientación	Liderazgo por la oferta	Liderazgo por la demanda
Estructura	Actores dependientes	Actores interdependientes
Filosofía	Autooptimización	Optimización de la cadena

Fuente: Giratá, 2007.

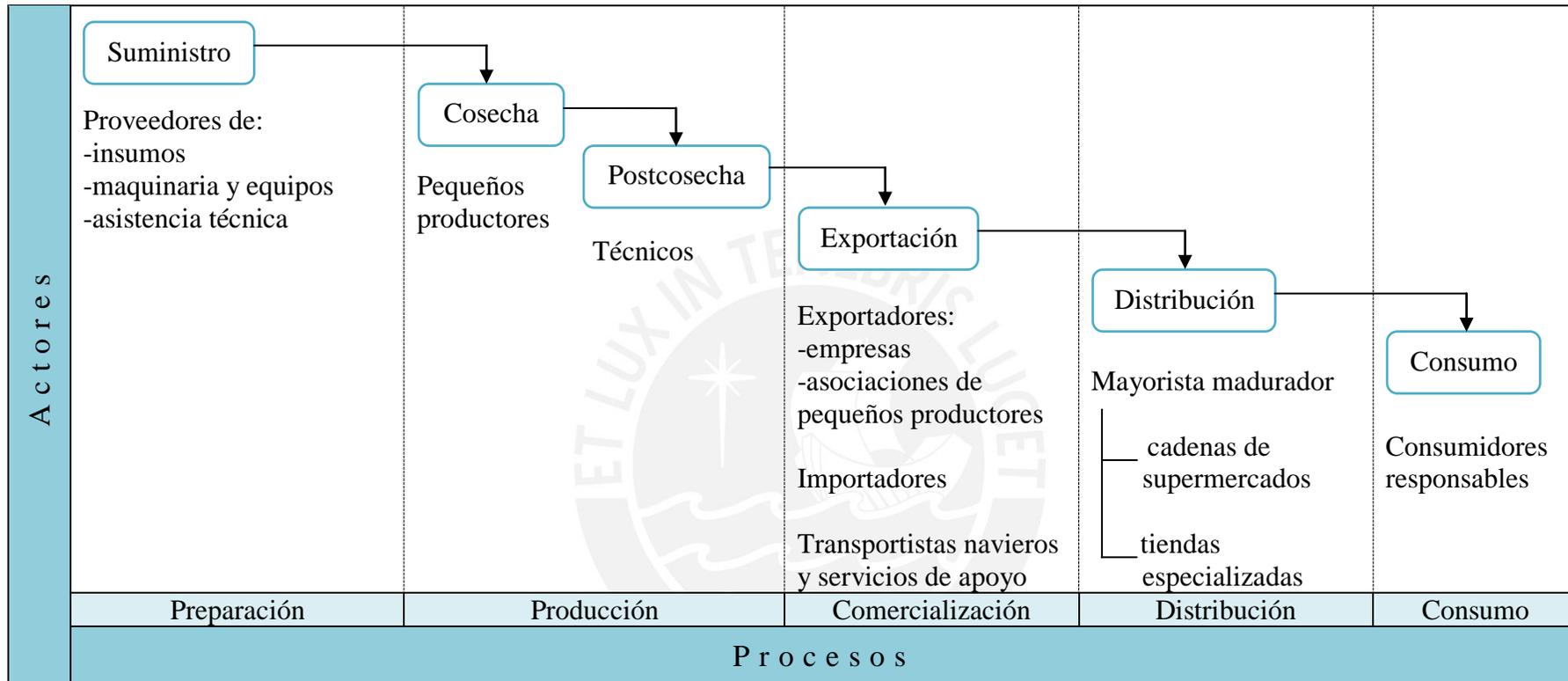
Como se puede contrastar en el gráfico 2.10., la cadena de valor del banano orgánico tiene una estructura interna caracterizada por su mercado de destino, el mercado internacional, en la cual se constituye la presencia del sistema de comercio justo, pues hay menos intermediarios que en el caso del banano convencional, normalmente, dirigido al mercado nacional (Maximixe 2011: 5). Tal como se ilustra en el esquema 2.1., la cadena de valor del banano orgánico está comprendida, principalmente, por cinco eslabones: preparación, producción, comercialización, distribución y consumo (Minag 2009: 12; Mincetur 2005; Fairlie 2008: 57).

Gráfico 2.10. Perú: Estructura interna de la cadena productiva del banano por tipo de mercado, 2011



Fuente: MINAG. Maximixe, 2011, 5.

Esquema 2.1. Valle del Chira: Cadena de valor del banano orgánico



Fuente: Minag, 2009, 12; Mincetur, 2005; Fairlie, 2008, 57.

Elaboración propia.

El primer eslabón de la cadena de valor del banano orgánico, previo a la producción, es el proceso de **preparación**; en esta etapa, se realiza el suministro de productos y servicios necesarios para la producción: insumos agrícolas (abonos, fertilizantes, fungicidas, etc.) y servicios de alquiler de maquinaria y equipos.

El segundo eslabón es el proceso de **producción**, el cual se compone por dos etapas: una primera etapa, el proceso agrícola (ver Anexo N° 7), va desde la siembra hasta la cosecha; la segunda etapa, el proceso industrial o manejo postcosecha (ver Anexo N° 8), se lleva a cabo en las empacadoras (Benzaquen 2009: 57) y requiere de insumos plásticos (cajas de cartón, fundas, cintas, etc.).

El tercer eslabón de la cadena es el proceso de **comercialización**, en el cual se realiza la exportación de los contenedores de banano, es decir, la “venta a la distancia” de la fruta, para lo cual se requiere establecer acuerdos y condiciones comerciales. En el caso de exportación indirecta, los productores independientes o asociados negocian y venden su fruta a las organizaciones privadas lucrativas que se dedican a la exportación. En el caso de exportación directa, las asociaciones de productores deben conocer el mercado de destino y contar con contactos de clientes en dichos mercados. Este proceso se acompaña de servicios de soporte (transporte naviero, certificación, aduanas, financiamiento, etc.).

Cuando resulta necesario, estos tres eslabones antes mencionados son acompañados por la asistencia técnica provista por organizaciones de apoyo del sector público y privado, a fin de mejorar la productividad y elevar la competitividad de las organizaciones.

El cuarto eslabón se refiere al proceso de **distribución**, el cual empieza con la participación de un mayorista madurador que distribuye los productos a través de dos canales: tiendas grandes y tiendas especializadas.

Por último, el quinto eslabón es el **consumo**. El consumidor final, ya sea que esté interesado en la calidad del producto (aspecto orgánico) o en el origen del mismo (aspecto comercio justo), es considerado un consumidor responsable y adquiere protagonismo en este tipo de cadenas, ya que se orientan por la demanda y sus exigencias.

A continuación, se enlistan y caracterizan los principales actores involucrados en la cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira.

a) Pequeños productores

La década de 1980 se caracterizó por la parcelación masiva. Como fruto de este proceso, surge el minifundio y, por ello, un número mayor de pequeños agricultores (Vattuone 1988: 36). La cadena de valor del banano “tiene como base social mayoritaria a pequeños productores” (Marañón 1995: 12). Los pequeños productores del Valle del Chira se caracterizan por depender, en gran medida, de sus ingresos provenientes de la actividad agrícola y por poseer una superficie promedio de 1.3 hectáreas (Swisscontact Perú 2009: 11). Cuando deciden actuar colectivamente, se asocian. Las asociaciones de pequeños productores cuentan, por lo general, con personal técnico y administrativo: el primero concentra su labor en la etapa productiva y el segundo se encarga de gestionar toda la cadena de valor, es decir, velar porque los procesos se desenvuelvan con éxito, en el tiempo adecuado y con los resultados esperados. En el Valle del Chira, hay 4564 productores de banano orgánico y 28

asociaciones de estos, las cuales conforman tres grandes organizaciones de segundo nivel, REPEBAN, CEPIBO y la Agremiación de Asociaciones Bananeras de Sullana (ASOBAN) (Minag 2011c: 1)⁷².

b) Proveedores

Son actores claves que satisfacen la necesidad de suministro de productos y servicios a lo largo de la cadena de valor del banano orgánico. Los hay de muchos tipos. Los principales productos y servicios que se requieren son insumos (abonos, fertilizantes, funguicidas, cajas de cartón, fundas, cintas, etc.), servicios de alquiler de maquinaria y equipos, servicios de soporte (transporte naviero, certificación, aduanas, financiamiento, etc.) y, de ser necesario, asistencia técnica (Mincetur 2005).

El principal proveedor de guano de isla es Proyecto Especial de Promoción del Aprovechamiento de Abonos Provenientes de Aves Marinas (PROABONOS), órgano técnico desconcentrado del Ministerio de Agricultura (MINAG) (CRS 2005: 26). El fertilizante Sulpomag, sulfato doble de potasio y magnesio, se importa de Ecuador (Solvesa, Monómeros Colombo Venezolanos, Gymagro, entre otros), ya que los proveedores locales no cumplen con los estándares (2005: 27). Otros productos que se importan de Ecuador son las fundas, cintas y cajas de cartón. Algunos de los transportistas navieros son Chiquita Francesa, Chiquita ELKE, DOLE Costa Rica, DOLE California, Italiana de Navegación, Pacific Express Line, Maersk Line, etc. (Mincetur 2005). Las principales certificadoras son FLO-CERT, Control Unión Perú y BCS Öko-Garantie Perú. En el Valle del Chira, son seis las organizaciones que otorgan créditos: Banco de Crédito del Perú (BCP), BBVA Banco Continental, Banco del Trabajo, Financiera Solución, Caja Municipal de Sullana y Financiera Edyficar

⁷² Además, está la Central de Bananeros del Norte (CENBANOR), también organización de segundo nivel, cuya representatividad todavía no es comparable con las tres organizaciones antes mencionadas.

(CRS 2005: 27). Dada su importancia, resulta pertinente ahondar un poco más en la explicación de las organizaciones de apoyo o proveedores de asistencia técnica.

c) Organizaciones de apoyo

Estas organizaciones del sector público y privado proveen diferentes tipos de apoyo, principalmente, asistencia técnica y financiamiento para implementar proyectos de desarrollo dirigidos al fortalecimiento organizacional, implementación de infraestructura y mejoras técnicas (tecnificación y diversificación productiva), provisión de servicios básicos y productivos, desarrollo de proyectos agropecuarios, desarrollo de habilidades y fortalecimiento de capacidades, entre otros.

Algunas son organizaciones gubernamentales: MINAG, Ministerio de la Producción (PRODUCE), Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), Consejo Nacional de Banano Orgánico (CONABO), Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL), Gobierno Regional de Piura, Dirección Regional de Agricultura Piura (DRAP) y sus agencias agrarias, gobiernos locales de Piura, Universidad Nacional de Piura, Centro de Innovación Tecnológica (CITE), Agroindustrial de Piura, Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo (FONDOEMPLEO), Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales (PROSAAMER), Centro de Servicios Económicos del Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza, Corredor Piura – Tumbes (CSE/PRA USAID), etc.

Otras son organizaciones de la sociedad civil (OSC): Swisscontact Perú, Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social (CEDEPAS Norte), Servicio Holandés de

Cooperación al Desarrollo (SNV), Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), Promoción de la Gestión Rural Económica y Social (PROGRESO), Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF), Manos Unidas, Misión Castilla, entre otras. Cabe resaltar que, también, las empresas, como las exportadoras DOLE y Bio Costa, otorgan asistencia técnica a los productores a fin de garantizar la calidad de la producción.

d) Exportadores

Pueden ser empresas (COPDEBAN, Bio Costa, Grupo Hualtaco, Inkabanana, Pronatur, Organia, Liofilizadora del Pacífico, Cuenca Escudero Priscila Cecilia, Agrorganic, Fairtrasa Perú, Musterion Inca del Perú, entre otros) o asociaciones de pequeños productores (CEPIBO, APPBOSA, BOS, APOQ, APROBOVCHIRA, entre otros) (Maximixe 2011: 22). Ambos atienden y supervisan la cadena de valor desde la cosecha para garantizar la calidad de los productos. Estos se encargan de trasladar las cargas de banano orgánico de Perú al mundo, así como conseguir la mejor oferta de productos exportables en términos de precio y calidad, es decir, ofrecer productos de calidad certificados según las exigencias del mercado. Por su lado, los importadores guardan el mismo interés al buscar ofertar a su demanda local productos de calidad según sus exigencias.

e) Distribuidores

Los exportadores establecen convenios de comercialización con grandes marcas bananeras para poder vender las frutas en los mercados de destino. Estas alianzas estratégicas estipulan el uso de las marcas, así como de los canales de distribución. Los distribuidores son intermediarios que maduran y distribuyen la fruta; cada uno tiene sus propios canales de distribución en los países de destino. El mayorista

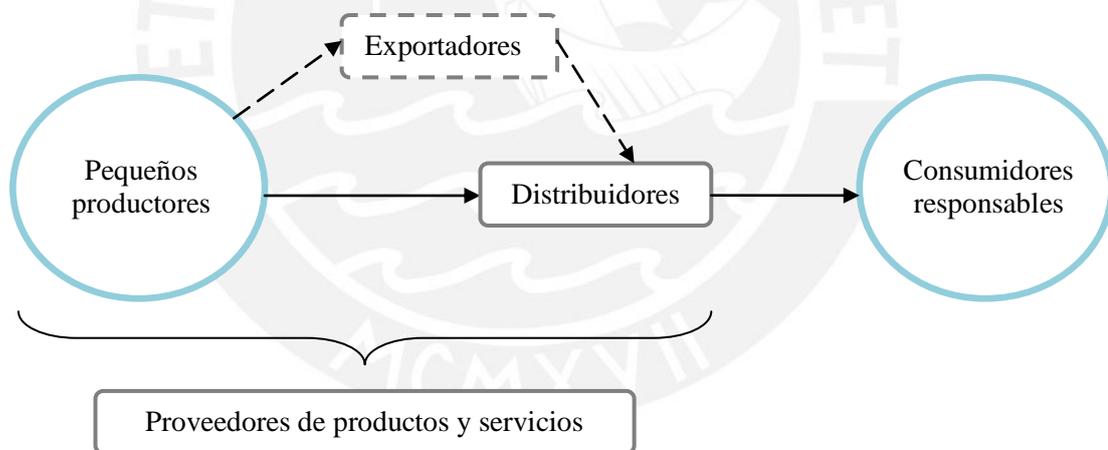
madurador distribuye la mercadería, principalmente, a supermercados o tiendas grandes, y boutiques o tiendas especializadas.

f) Consumidores

Los consumidores responsables, solidarios y sensibilizados muestran su interés por el origen del banano que compran preocupándose por las condiciones de producción del mismo. Son actores claves que sustentan la demanda de bananos orgánicos de calidad y exigen el respeto de ciertas pautas para la mejora de las condiciones de vida de los productores.

El siguiente esquema refleja la relación e interacción entre los principales actores de la cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira.

Esquema 2.2. Valle del Chira: Actores de la cadena de valor del banano orgánico



Leyenda:

-  Actores claves
-  Actores secundarios
-  Intermediarios de los que se busca prescindir

Fuente: Torres, 1999; Minag, 2009, 12.

Elaboración propia.

La lectura de este esquema responde a la intervención del sistema de comercio justo en la cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira. La interacción entre los

actores claves debe ser lo más directa posible. Por tanto, se considera que las empresas exportadoras son intermediarios de los que se debería prescindir para conseguir un mayor margen de ingresos para los productores; esta es una de las políticas del comercio justo: velar por una relación directa entre productores y consumidores. En esta cadena, los pequeños productores se integran “hacia atrás” con proveedores de productos y servicios que soporten su actividad productiva y comercial. Como se puede observar, algunos pueden estar integrados “hacia adelante” con exportadores, aunque la tendencia es que las asociaciones de pequeños productores exporten directamente. Este avance en la cadena se sustenta en el contexto favorable reflejado en el importante crecimiento de los últimos seis años del mercado de banano orgánico, el cual ha permitido dinamizar la economía de los productores de banano orgánico, así como ha favorecido el desarrollo de la cadena de valor. De esta manera, se constata la segunda hipótesis específica.

Por último, la producción de banano orgánico del Valle del Chira se caracteriza por pertenecer a un sector asociativo conformado por pequeños agricultores. Así, esta es una producción agraria de pequeña escala que se organiza, principalmente, en asociaciones y cooperativas.

Desde su formación hasta la actualidad, [...] han pasado por tres momentos claramente diferenciados entre sí: un primero, en el que luchan fundamentalmente por acceder a la tierra y ponerla en producción; un segundo, en el que su objetivo es acceder al capital, en sus distintas formas y en condiciones favorables; y un tercero, en el que se busca el desarrollo empresarial, utilizando como estrategias la organización “de nuevo tipo” y la autogestión. (Vattuone 1988: 36)

Estos tres momentos implican cambios a nivel asociativo y organizativo (interno y externo) (1988: 36). Este es el interés de este estudio: analizar el proceso asociativo por el que optan los pequeños productores para organizarse a fin de mejorar sus

condiciones de producción y, en consecuencia, elevar su competitividad para lograr acceder a mercados especiales.



CAPÍTULO 3

3. ASOCIATIVIDAD PARA EL COMERCIO JUSTO: CASO REPEBAN

En este capítulo, se presentan los principales resultados del trabajo de campo, los cuales buscan responder al objetivo general de esta investigación. Según la hipótesis general, las estrategias exitosas de REPEBAN que impulsaron la capacidad asociativa y organizativa de los pequeños productores de banano orgánico fueron las condiciones del proceso asociativo y el modelo organizativo, respectivamente.

Respecto a la capacidad asociativa, en primer lugar, se identifican los factores determinantes de la asociatividad, según la tipología propuesta, que distingue dos etapas en el proceso asociativo (origen y consolidación). Para estudiar los factores determinantes del origen asociativo, se recurre a las motivaciones por las que se inicia este proceso que no, necesariamente, bastan para explicar la concreción de la asociatividad. Al respecto, algunos podrían cuestionarse y decir que los pequeños productores se asocian, porque es un requisito para la certificación de comercio justo. Esta aseveración resulta limitante para comprender el fenómeno asociativo, las

motivaciones si bien son el impulso de un proceso asociativo, no bastan para conseguir los resultados deseados. Por ello, en este estudio, se considera necesario hacer la distinción entre las dos etapas de la asociatividad: la primera es inherente al pensamiento individualista y la segunda, a la acción colectiva. En este sentido, el éxito de un proceso asociativo no depende solo de las motivaciones, sino de las condiciones que hicieron posible la consecución de los objetivos colectivos, las cuales se identifican como factores determinantes de la consolidación exitosa del proceso asociativo.

En cuanto a la capacidad organizativa, se analiza el modelo organizativo de REPEBAN a fin de identificar los factores de éxito que permiten a sus asociaciones de base estar en mejores condiciones para afrontar los desafíos del acceso a mercados. Asimismo, dicho modelo es comparado con el de CEPIBO, segunda organización más grande de pequeños productores de banano orgánico, para reconocer buenas prácticas que podrían servir a REPEBAN.

Por último, se identifican los impactos de la asociatividad en la gestión organizacional con el objetivo de rescatar la importancia del papel que cumple en el funcionamiento de los mercados especiales y, así, notar el aporte al éxito de las asociaciones. También, se hace mención de los impactos indirectos de la asociatividad referidos, principalmente, a los beneficios diferenciales que trae consigo el acceso al mercado de comercio justo.

3.1. Metodología de trabajo de campo

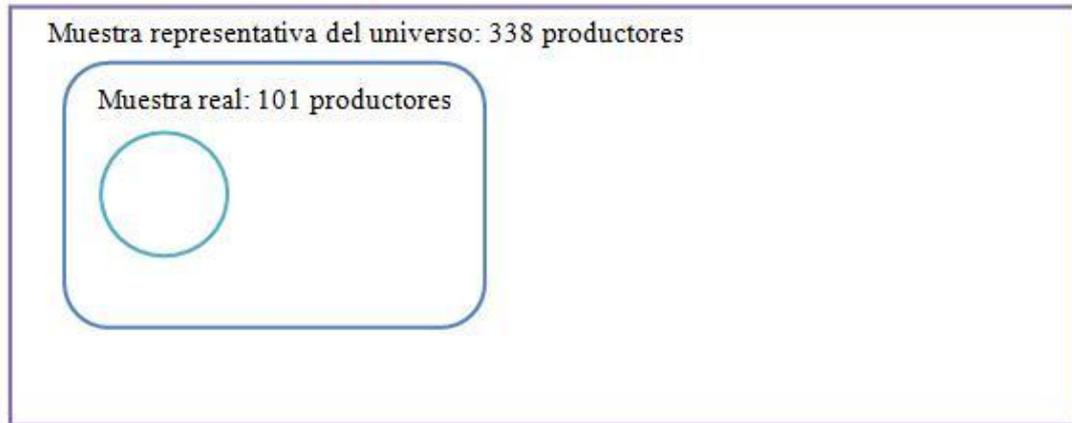
La presente investigación se realizó mediante una metodología de trabajo de campo mixta. Primero, se realizaron encuestas y se llevó a cabo un análisis cuantitativo de la data; posteriormente, se hicieron entrevistas para complementar y enriquecer los datos cuantitativos. Ambos métodos se describen a continuación, en términos de

participantes, instrumento o técnica de recolección de información y procedimiento. Adicionalmente, se revisó documentos institucionales, así como registros fotográficos del trabajo de campo.

En el primer método, de carácter cuantitativo, el reclutamiento de los participantes se realizó mediante un muestreo de tipo no probabilístico intencional. Al respecto, es necesario precisar las limitaciones del muestreo. La primera limitación responde a la no aleatoriedad en la selección de los participantes; esto restringe la generalización de los resultados. En segundo lugar, la limitación de tiempo y recursos, así como el difícil acceso a la muestra (dispersión de los productores) impidieron extender la muestra al punto de que sea representativo de los pequeños productores de REPEBAN. Dado un universo de 2810 posibles encuestados, el tamaño de una muestra representativa es de 338 encuestados (nivel de confianza de 95%); no obstante, la muestra real considera los 101 pequeños productores que influyen en la toma de decisiones sobre la asociatividad en el 2011, de los cuales, se encuestó al 100%. Estos fueron convocados por sus propias asociaciones para asistir al III Congreso Internacional de Banano Orgánico (CIBAN 2011), en el cual se trataron, entre otros temas, la asociatividad para el desarrollo de las organizaciones.

Gráfico 3.1. Productores encuestados: Muestra seleccionada respecto del universo, 2011

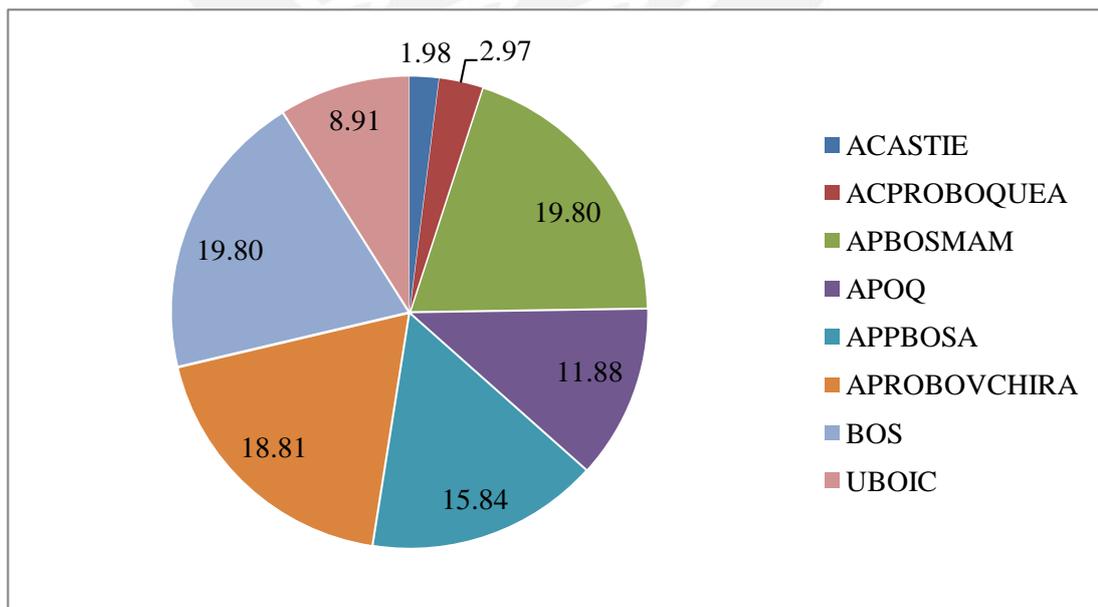
Universo: 2810 productores



Fuente: Encuestas a productores, 2011.
Elaboración propia.

De los encuestados, 16 eran mujeres (15.84%) y 85, hombres (84.16%). El rango de edad de los participantes fue de 19 a 69, con un promedio de 38 años. El siguiente gráfico muestra la distribución de los participantes según la asociación a la que pertenecen.

Gráfico 3.2. Productores encuestados: Distribución de las encuestas por asociación, 2011 (porcentajes)



Fuente: Encuesta a productores, 2011.
Elaboración propia.

El instrumento de recolección de información fue una encuesta (ver Anexo N° 9). Esta permitió registrar las percepciones de los pequeños productores de REPEBAN sobre los determinantes e impactos de la asociatividad, en términos de las variables definidas en el marco teórico.

Respecto del procedimiento, los participantes se encontraban reunidos en el auditorio de la Universidad Nacional de Piura por motivo del CIBAN 2011, el cual se realizó el 19, 20 y 21 de octubre del mismo año⁷³. En contacto con el Sr. Valentín Ruiz (presidente de REPEBAN y organizador del congreso), se acordó realizar la encuesta a los productores el último día del congreso (21 de octubre), día que presentó un gran nivel de asistencia, pues, entre otros motivos, se repartieron los certificados de participación. Previamente a la repartición de las encuestas, se brindaron indicaciones generales sobre el llenado de la misma, tales como el objeto de la investigación, quiénes podían llenarla y cómo. Asimismo, se les aseguró la confidencialidad de la información que pudiesen proveer. Los participantes llenaron la encuesta de manera voluntaria, actividad que les demoró, aproximadamente, 15 minutos.

En cuanto al segundo método, de carácter cualitativo, los participantes fueron 13 representantes de un total de 14⁷⁴ –con cargos de presidencia, vicepresidencia o gerencia- de las asociaciones adscritas a REPEBAN. Dos de los entrevistados también compartían los cargos de presidencia y vicepresidencia de REPEBAN; a su vez, uno de ellos ocupaba un cargo más, en total, tres cargos de manera simultánea: presidencia de una asociación inscrita a REPEBAN, presidencia de REPEBAN y presidencia de la

⁷³ En este congreso, se desarrollaron los siguientes temas de discusión: innovaciones tecnológicas y competitividad (día 1), mercado mundial de banano orgánico (día 2) y asociatividad para el desarrollo de las organizaciones de productores (día 3).

⁷⁴ El total de representantes de las 8 asociaciones suman 14 (8 presidentes y 6 gerentes).

Mesa de Banano. Por ello, las entrevistas representan los 15 cargos directivos y gerenciales más altos de REPEBAN y sus asociaciones de base, además de un cargo de la Mesa de Banano. En el trabajo de campo, se cumplió con entrevistar a, al menos, un representante de cada asociación y de REPEBAN a fin de obtener resultados representativos⁷⁵. Todos los participantes fueron hombres. Además, se entrevistaron a 6 personas relacionadas al ámbito de la producción del banano orgánico y el comercio justo en Piura, cuyas respuestas, aunque no formaron parte de las estadísticas de los resultados del trabajo de campo, fueron consideradas importantes referentes de consulta.

Tabla 3.1. Representantes entrevistados: Distribución de las entrevistas por asociación, 2011

Asociación	N° de entrevistas	Cargos
APPBOSA	2	Presidente y gerente
BOS	2	Presidente y gerente
APOQ	1	Gerente
APROBOVCHIRA	2	Presidente y gerente a/
ACPROBOQUEA	1	Presidente b/
APBOSMAM	2	Vicepresidente y gerente
ACASTIE	1	Presidente b/
UBOIC	2	Presidente y gerente
REPEBAN	-	Presidente y vicepresidente c/
Total	13	15

a/ El responsable del área técnica desempeña las funciones de gerencia.

b/ No cuentan con gerente.

c/ Tanto el presidente como el vicepresidente son cargos desempeñados por dos de los representantes de las asociaciones de base: presidente de APPBOSA y vicepresidente de APBOSMAM, respectivamente.

Fuente: Entrevista a representantes, 2011.

Elaboración propia.

La técnica de recolección de información fue una entrevista semiestructurada (ver Anexo N° 10). Esta técnica permitió conocer a profundidad las percepciones de los participantes sobre la asociatividad y el comercio justo. Además, se recogieron las

⁷⁵ Hubo tres excepciones: 1) no se concretó la entrevista con el presidente de APOQ, debido a que se encontraba atendiendo la visita de clientes del extranjero, lo cual resulta comprensible; 2) el presidente de APBOSMAM se encontraba de viaje en el exterior y, en su reemplazo, se entrevistó al vicepresidente; y 3) al no haber cargo de gerencia en APROBOVCHIRA, se entrevistó al responsable del Área Técnica, quien desempeña las funciones de gerencia.

percepciones de los representantes de REPEBAN y sus asociaciones acerca de su modelo organizativo, en términos de su evolución, ventaja competitiva, factores de éxito, aspectos de mejora, y factores externos e internos de mayor influencia para su organización. También, se les consultó sobre el modelo de CEPIBO a falta de acceso a las declaraciones de sus representantes.

Respecto del procedimiento, gran parte (11) de los entrevistados eran, a su vez, asistentes del CIBAN 2011, lo que facilitó el contacto. Los demás (8) fueron contactados vía teléfono para luego ser entrevistados de manera presencial en Sullana, Salitral, Querecotillo y uno de ellos en Lima. Antes de realizar las entrevistas, se les informaba sobre el objeto de la investigación, se les explicaba a grandes rasgos el tema a investigar y, por último, se les consultaba si estaban de acuerdo con ser grabados. La recopilación de información se realizó durante el mes de octubre de 2011, específicamente, entre los días 19 y 24 de octubre, a excepción de una entrevista que se realizó el 3 de noviembre del mismo año (ver Anexo N° 11).

Por último, se revisaron documentos institucionales de las asociaciones de REPEBAN y CEPIBO. Los documentos institucionales (memorias anuales y diagnósticos) de las asociaciones de REPEBAN se solicitaron durante las entrevistas realizadas a sus representantes y fueron provistos de manera física o virtual. Los documentos de CEPIBO se consiguieron en la Feria Expoalimentaria 2011.

El trabajo de campo finalizó con un registro fotográfico completo del proceso de producción industrial del banano orgánico, el cual fue facilitado por el gerente de una

de las asociaciones de REPEBAN. Este registro se llevó a cabo en el último día de visita a las plantaciones (24 de octubre).

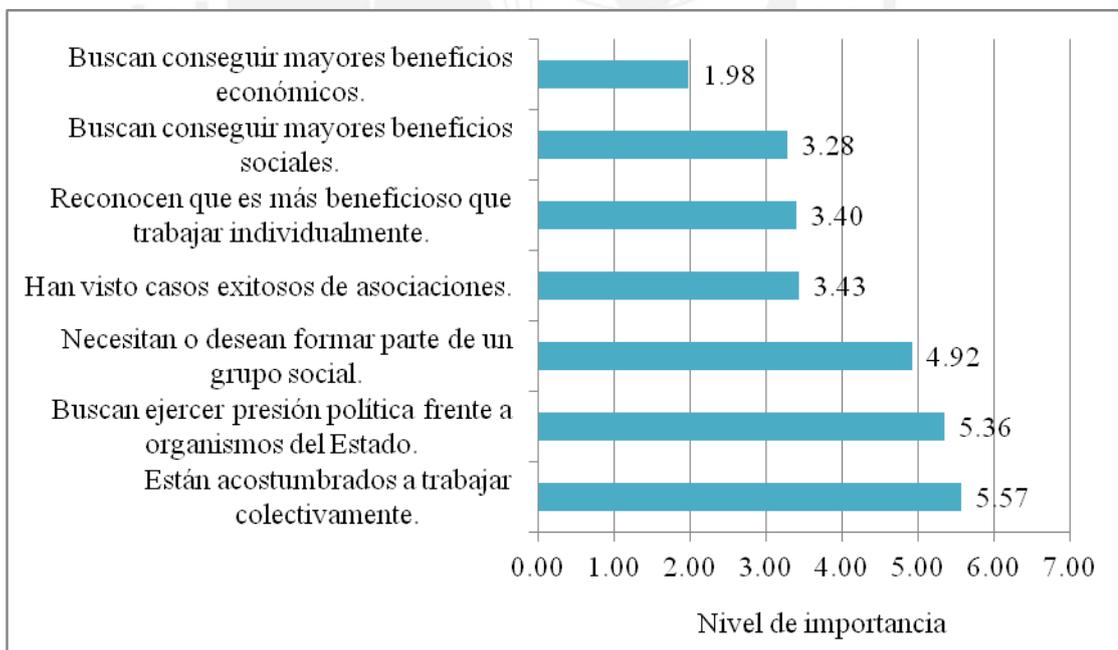
3.2. Principales resultados

3.2.1. Determinantes de la asociatividad

En este apartado, se presentan y analizan los resultados del trabajo de campo a fin de identificar los determinantes de la asociatividad percibidos por los dos grupos de participantes: pequeños productores y representantes de REPEBAN y sus asociaciones adscritas.

Sobre los factores determinantes del origen de la asociatividad, en las encuestas realizadas a los pequeños productores, se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfico 3.3. Productores encuestados: Motivos por los cuales los productores se asocian, 2011 (nivel de importancia del 1 al 7)



Fuente: Encuestas a productores, 2011.
Elaboración propia.

En una escala del 1 al 7, en la que 1 es el motivo más importante y 7 el menos importante, los participantes consideraron que los principales motivos por los que los

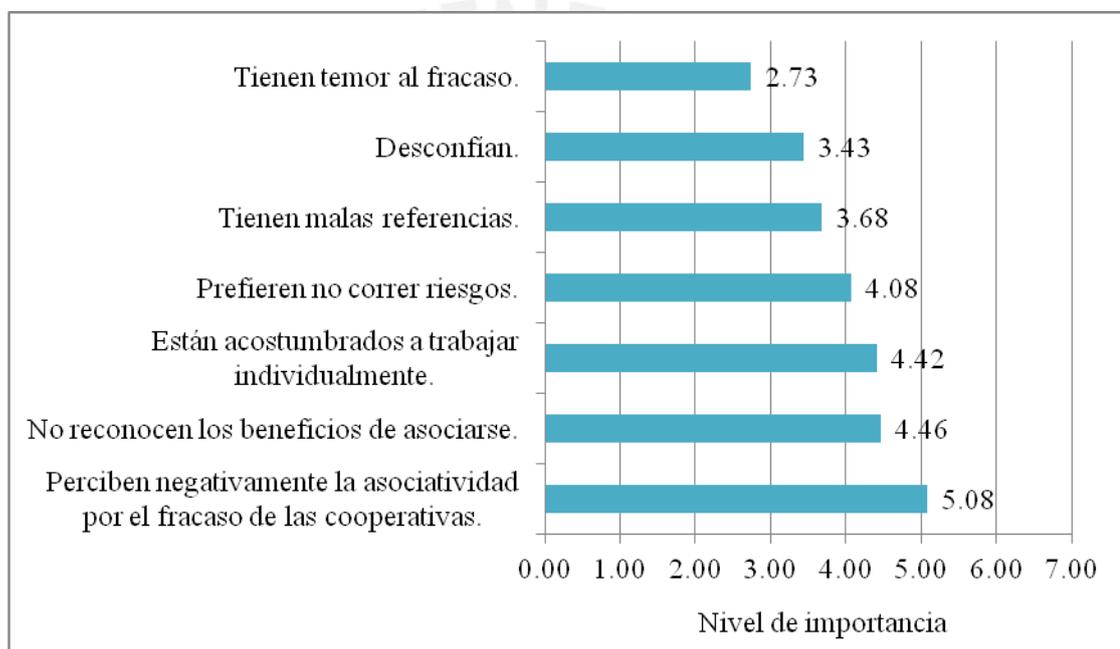
productores se asocian son la búsqueda de mayores beneficios económicos (ME=1.98; DE=1.263), seguido por la búsqueda de mayores beneficios sociales (ME=3.28; DE=1.925) y, en tercer lugar, porque reconocen que es más beneficioso que trabajar individualmente (ME=3.40; DE=2.022). En la opción “otros”, salieron a la luz comentarios interesantes como “para realizar comercialización en bloque”, “búsqueda de capacitación y tecnología” y “es un reto para hacer posible el desarrollo local”.

En cuanto a la opinión de los representantes sobre los motivos por los que los productores se asocian, la mayoría de representantes (8) recordó una experiencia particular. La asociatividad en el Valle del Chira surge, en un principio, a raíz de la lucha común por el cobro de una deuda de gran cantidad de dinero de la exportadora Granos Orgánicos Nacionales SA (GRONSA) a un gran número de productores. Por esto, en el 2001, un grupo de productores del Valle del Chira tuvo la necesidad de juntarse para cubrir gastos comunes (abogado, trámites judiciales, etc.) y luchar de manera colectiva. Así es como nace el Comité de Bananeros “Valle del Chira”. Este episodio, aunque es lamentable, fue la semilla del surgimiento de la asociatividad en el Valle del Chira, ya que permitió evidenciar los beneficios de asociarse. Luego de esta experiencia, el comité se conforma en lo que es, actualmente, la asociación APROBOVCHIRA, y los que habían constituido dicho comité retornan a sus zonas (Querecotillo, Salitral, Mallaritos, etc.) y forman sus propias asociaciones, ya que les resultaba inviable pertenecer a una asociación tan alejada de sus viviendas. De esta experiencia, se puede concluir que el principal factor determinante del origen asociativo entre los pequeños productores de REPEBAN fue la defensa de intereses comunes.

Una minoría (2 de los entrevistados) indicó que los procesos asociativos surgen, también, por incentivos de exportadoras como es el caso de COPDEBAN (Compañía DOLE) y ASOBAN.

Respecto de los motivos por los que los productores no se asocian, el siguiente gráfico resume las respuestas de los productores de REPEBAN.

Gráfico 3.4. Productores encuestados: Motivos por los cuales los productores no se asocian, 2011 (nivel de importancia del 1 al 7)



Fuente: Encuestas a productores, 2011.
Elaboración propia.

En una escala del 1 al 7, en la cual 1 es el motivo más importante y 7 el menos importante, los participantes consideran que los principales motivos por los que los productores no se asocian son el temor al fracaso (ME=2.73; DE=1.739), seguido por la desconfianza (ME=3.43; DE=2.126) y, en tercer lugar, por las malas referencias, ya sea por experiencia propia o de otras personas (ME=3.68; DE=1.438). Cabe resaltar que, en la opción “otros”, algunos comentarios llamaron la atención como “temor a

que no les paguen los productos”, “falta de conocimientos y educación” e “idiosincrasia”.

Las respuestas de los representantes fueron similares. La mayoría de los entrevistados (9) señaló que la desconfianza es el principal motivo por el que algunos productores todavía no se asocian. Por otro lado, 6 entrevistados indicaron que algunos productores tienden a ser egoístas y tienen una menor disposición para compartir los recursos, los costos y los riesgos.

Otro de los motivos por los que los productores no se asocian es por el lastre de la historia del cooperativismo de los años de la década de 1980. Durante la Reforma Agraria, la asociatividad adquirió la forma de cooperativas y significó para muchos una amarga experiencia de fracaso. Aún en la actualidad, como lo precisan 7 de los entrevistados, algunos productores herederos de las tierras de las cooperativas, principalmente de 70 a 80 años, perciben negativamente la asociatividad y temen fracasar de nuevo. Otra característica, que coincide con el grupo de agricultores de dichas edades, es que se muestran reacios a los cambios (4 de los entrevistados) y, por lo general, no logran proyectar y reconocer los beneficios de asociarse a largo plazo (11 de los entrevistados).

Algunos no quieren esforzarse para cumplir con los estándares que exigen las certificaciones: quieren esforzarse lo mínimo posible y ganar lo máximo posible (4 de los entrevistados). Cinco de los entrevistados indicaron que, probablemente, algunos productores no se asocian, porque están acostumbrados a vender al mercado nacional y a trabajar de manera individual. Otro motivo es porque, sin mayor esfuerzo, el

precio de sus frutas ha mejorado gracias a la influencia del alza de los precios de exportación (1 de los entrevistados). Al respecto, 1 de los entrevistados concluyó que son necesarios los productores no asociados, porque mantienen un mercado para el descarte de la fruta de exportación. De esta manera, el beneficio es mutuo: los no asociados se benefician de la tendencia al alza de los precios de exportación; y los asociados, de la posibilidad de vender su descarte al mercado nacional.

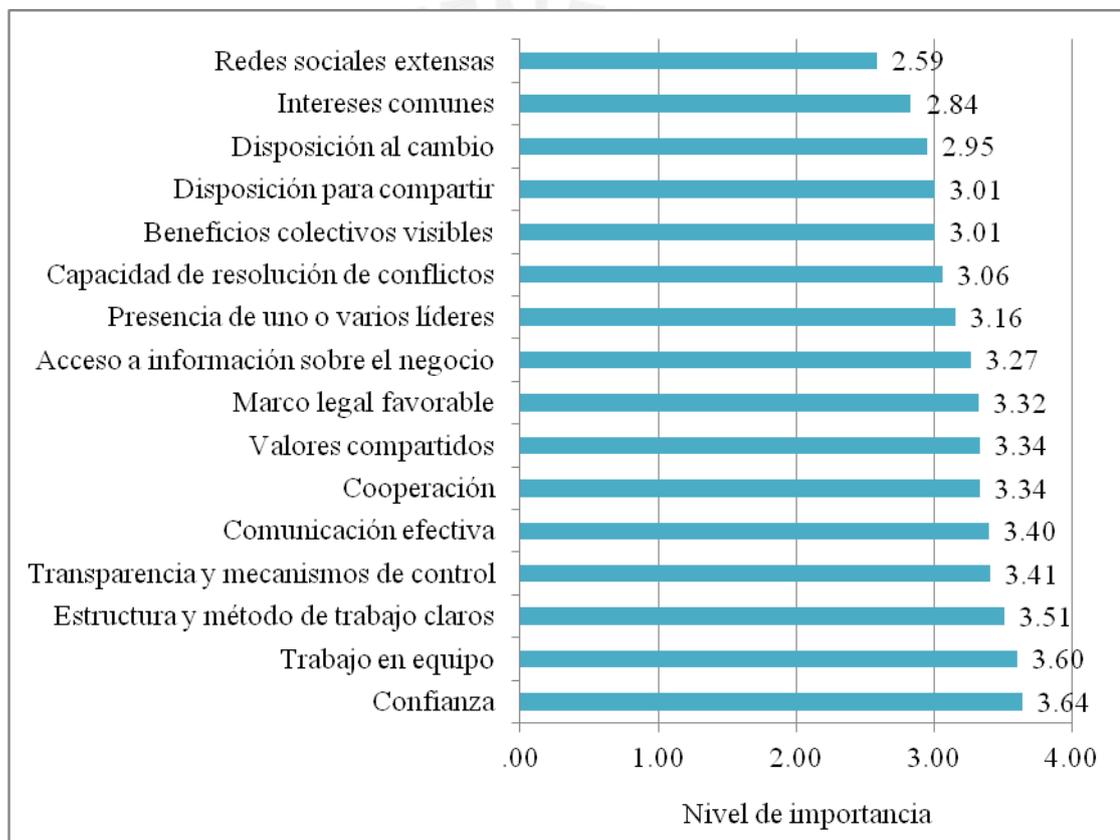
Algunos de los que no están asociados, mayormente, tienen extensas plantaciones de 10 hectáreas a más: hacen economía de escala por su lado y, por tanto, no necesitan de más gente (2 de los entrevistados). Asimismo, hay casos excepcionales en los que los productores tienen un compromiso con la familia, ya sea porque tengan un familiar que sea acopiador o porque hay negocios familiares de venta en Lima (1 de los entrevistados).

En resumen, el principal factor determinante del origen de la asociatividad entre los pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN fue la defensa de intereses comunes dada una situación coyuntural (deuda). Esto concuerda con la teoría revisada, en la que se señala que uno coopera no solo de manera proactiva, sino también reactivamente bajo condiciones de amenaza externa o situaciones de riesgo (Andras 2005: 12). La idea que está detrás de la motivación de los productores para asociarse es que pudieron reconocer que gestionar su producción en colectivo les permitiría estar en mejores condiciones para conseguir mayores beneficios económicos y sociales. Por el contrario, los principales factores que limitan el origen de la asociatividad son el temor al fracaso (generalmente, relacionado con el

cooperativismo de los años de la década de 1980), la desconfianza, y el hecho de que no logran proyectar y reconocer los beneficios de la asociatividad a largo plazo.

Luego de haber identificado el origen asociativo, se reconocen los factores determinantes de la consolidación asociativa entre los pequeños productores de REPEBAN.

Gráfico 3.5. Productores encuestados: Condiciones percibidas necesarias para asociarse, 2011 (nivel de importancia del 1 al 4)



Fuente: Encuestas a productores, 2011.
Elaboración propia.

En una escala del 1 al 4, en la que 1 es “nada importante” y 4 “muy importante”, la necesidad percibida como más importante para poder asociarse fue la de confianza (ME=3.64; DE=0.632), seguido por la necesidad de trabajar en equipo (ME=3.60;

DE=0.678) y, en tercer lugar, fue la necesidad de tener una estructura y método de trabajo claros (ME=3.51; DE=0.664).

Enseguida, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los representantes de REPEBAN y sus asociaciones de base.

Los principales determinantes de la consolidación asociativa, identificados por los entrevistados en el trabajo de campo, fueron la confianza (todos los 13 participantes), el liderazgo (6 participantes), la transparencia y mecanismos de control⁷⁶ (5 participantes), la visibilidad de casos exitosos (4 participantes), la capacidad para reconocer que es beneficioso y rentable (4 participantes), la comunicación efectiva⁷⁷ (3 participantes), el trabajo en equipo (3 participantes), las condiciones del negocio⁷⁸ (3 participantes), el nivel de educación⁷⁹ (3 participantes), el nivel de conocimiento y la familiaridad con el negocio (2 participantes), la participación activa (2 participantes), los intereses comunes (2 participantes), la tolerancia o el respeto a la opinión ajena (1 participante), los valores compartidos (1 participante) y el acceso a información sobre el negocio (1 participante). Resulta interesante mencionar que ninguno identificó el marco legal como un determinante de la asociatividad y, cuando se les preguntó el porqué, algunos contestaron que surgieron sin la necesidad de un marco legal favorable (4 de los participantes).

⁷⁶ Comités de fiscalización, asamblea (obligatoria) y auditorías externas

⁷⁷ Boletines, escritos de prensa, asambleas informativas, etc.

⁷⁸ El cultivo de banano funciona por volumen; por tanto, requiere que los productores se organicen, ya que cuentan con tierras fragmentadas (0.25 - 1 ha), las cuales cada vez se fragmentan más, porque los que heredaron las tierras de las cooperativas de los años de la década de 1980, las están repartiendo a su vez a sus hijos.

⁷⁹ Algunos creen que es necesario un nivel mínimo de educación (primaria completa) para poder tener criterios para entender el negocio.

Recapitulando, los principales factores⁸⁰ determinantes de la consolidación de los procesos asociativos entre los pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN fueron: para los productores, la confianza, el trabajo en equipo, la estructura y métodos de trabajo claros; y para los representantes, la confianza, el liderazgo y la transparencia y mecanismos de control. En suma, estos son la confianza, el trabajo en equipo, el liderazgo, la estructura y métodos de trabajo claros, y la transparencia y mecanismos de control. Como se ha repasado en la teoría, la confianza es una variable del capital social, al igual que la estructura y métodos de trabajo claros (institución formal); y el trabajo en equipo es un referente del liderazgo. Por tanto, se tiene que los principales factores determinantes de la consolidación asociativa son el capital social, el liderazgo y la transparencia y mecanismos de control. Así, se constata la primera parte de la tercera hipótesis específica.

3.2.2. Modelos organizativos

En este apartado, se describe y analiza el modelo organizativo de REPEBAN de acuerdo con las declaraciones de sus representantes y la revisión de documentos institucionales; asimismo, resultó pertinente analizar el modelo organizativo de CEPIBO, a fin de comparar e identificar los factores de éxito de ambos.

REPEBAN es una organización de segundo nivel que nace en el 2005, dada la necesidad de articular a pequeños productores de banano orgánico incorporados en el sistema de comercio justo. La iniciativa fue promovida por la CLAC y la CNCJ-Perú (REPEBAN CJ PERÚ 2012a). Su historia, en detalle, se puede consultar en el Anexo N° 12.

⁸⁰ Para el caso de las entrevistas, se consideran los tres primeros factores de la lista y, para el caso de las entrevistas, se toman en cuenta los tres primeros factores con mayor frecuencia de respuestas de los entrevistados. Esto se aplica para todas las respuestas en adelante.

En el aspecto estratégico, esta macroorganización de productores de banano orgánico tiene como misión la siguiente: “REPEBAN es una organización de segundo grado que agrupa organizaciones bananeras orgánicas de comercio justo, gestiona la provisión de servicios para sus bases e instituye espacios de análisis y promoción del sector bananero orgánico, a nivel nacional e internacional” (REPEBAN CJ PERÚ 2012b). Además, cuenta con la siguiente visión al 2015: “REPEBAN es una institución consolidada que se encuentra posicionada a nivel nacional e internacional. Brinda a sus bases servicios especializados de calidad, inclusivos y ambientalmente sostenibles” (2012b).

En este sentido, esta organización se conforma como una red de organizaciones individuales que se articulan mediante estrategias colectivas con el fin de aunar esfuerzos en lugar de rivalizar entre ellos. La esencia de su filosofía es “pensar globalmente, actuar localmente” (Giratá 2007).

Esta red está conformada por 8 asociaciones de base (REPEBAN CJ PERÚ 2012d):

- Asociación de Campesinos Sin Tierra de Ignacio Escudero (ACASTIE)
- Asociación Comunal de Productores de Banano Orgánico de Querecotillo y Anexos (ACPROBOQUEA)
- Asociación de Productores de Banano Orgánico Sector el Monte y Anexos Mallaritos (APBOSMAM)
- Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ)
- Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA)

- Asociación de Productores de Banano Orgánico “Valle del Chira” (APROBOVCHIRA)
- Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios (BOS)
- Asociación Unión de Bananeros Orgánicos Inmaculada Concepción de Huangalá, Pueblo Nuevo y Huayquiquirá (UBOIC)

Esta organización de segundo nivel se ubica en el distrito de Querecotillo, provincia de Sullana, región Piura. Como se puede observar en los gráficos 3.6. y 3.7., sus asociaciones de base se concentran en el Valle del Chira, específicamente, en los distritos de Marcavelica, Querecotillo, Sullana e Ignacio Escudero.

Gráfico 3.6. Valle del Chira: Ubicación geográfica, 2009



Fuente: Swisscontact Perú, 2009, 10.

Gráfico 3.7. Sullana: Distribución territorial de las asociaciones de base de REPEBAN, 2009



Fuente: Swisscontact Perú, 2009, 13.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar que el origen asociativo de las asociaciones tuvo lugar entre los años 2001 y 2006, a excepción de ACASTIE. Esto concuerda con los resultados de los determinantes de la asociatividad antes presentados, según los cuales, a partir del 2001, surge APROBOVCHIRA y, luego, las demás asociaciones.

Cuadro 3.1. REPEBAN: Datos generales de las asociaciones, 2011

Asociación	Fecha de constitución	Presidente	Ubicación
APPBOSA	05/02/2003	Valentín Ruiz Delgado	Samán
BOS	03/03/2003	William Cruz Ramírez	Salitral
APOQ	12/10/2002	Jorge Nunjar Domador	Querecotillo
APROBOVCHIRA	13/09/2001	José Alvarado Herrera	Querecotillo
UBOIC	12/08/2004	Victor Winchonlong Coronado	Huangalá, Pueblo Nuevo y Huayquiquirá
APBOSMAM	18/08/2006	Martín Cherres Colmenares	Sector el Monte y Anexos Mallaritos
ACPROBOQUEA	13/05/2005	Carlos Campos Alcalá	Querecotillo y Anexos
ACASTIE	01/09/1985 (RR.PP.) 02/12/2009 (SUNAT)	Domingo Ipanaque Cielo	Ignacio Escudero
REPEBAN	27/07/2005	Valentín Ruiz Delgado	Querecotillo

Fuente: Vásquez, 2011, 40-41; Alburqueque, 2011, 24.

Esta red bananera reúne, en total, a 2810 pequeños productores, propietarios de terrenos, en promedio, inferiores a una hectárea (0.84 ha).

Cuadro 3.2. REPEBAN: Movimiento de los trabajadores, 2011

Asociación	N° de productores	N° de hectáreas	Hectáreas por productor	N° de trabajadores
APPBOSA	316	425	1.35	260
BOS	617	520	0.84	280
APOQ	458	365	0.80	235
APROBOVCHIRA	333	281	0.84	204
UBOIC	216	171	0.79	125
APBOSMAM	295	316	1.07	156
ACPROBOQUEA	375	250	0.67	110
ACASTIE	200 a/	20 b/	0.1	10
REPEBAN (Total)	2810	2348 c/	0.84	1380

a/ Solo 20 de estos son trabajadores estables.

b/ Tienen un potencial de 924 ha, pero están en proceso de adecuación para la siembra.

c/ Representa el 47.7% del total del área sembrada de banano orgánico en el Valle del Chira (Swisscontact Perú 2009: 12)

Fuente: Ruiz, 2011.

Cabe resaltar que APPBOSA, BOS, APOQ y APROBOVCHIRA poseen un mayor número de productores, hectáreas y trabajadores respecto de las demás asociaciones (a

excepción de ACPROBOQUEA, que tiene mayor número de productores que APPBOSA y APROBOVCHIRA), lo cual resulta favorable para la productividad de los cultivos: como se puede observar en el siguiente cuadro, lideran la lista de ingresos y número de contenedores totales anuales.

Cuadro 3.3. REPEBAN: Movimiento de la producción, 2010

Asociación	Ingreso total anual (miles de US\$) a/	N° de contenedores totales anuales	Certificación
APPBOSA	7200	650	Orgánica, Fairtrade, Global GAP
APOQ	5850	468	Orgánica, Fairtrade
BOS	4500	416	Orgánica, Fairtrade
APROBOVCHIRA	4200	360	Orgánica, Fairtrade
APBOSMAM	3538	288	Orgánica, Fairtrade
ACPROBOQUEA	1872	208	Orgánica, Fairtrade
UBOIC	1769	182	Orgánica, Fairtrade
ACASTIE	252	26	Orgánica, Fairtrade
REPEBAN (Total)	29 181	2598	Orgánica, Fairtrade, Global GAP

a/ Este total no coincide con los niveles de exportación, ya que algunos ingresos son generados por la venta del descarte al mercado nacional.

Fuente: Ruiz, 2011.

En suma, esta organización reúne a 2810 pequeños productores en 2348 hectáreas, cuyas 8 asociaciones de base tienen 1380 trabajadores y registran un ingreso total anual por US\$ 29 181 000, dado el movimiento de 2598 contenedores anuales. Esto la convierte en la organización más representativa de los productores de banano orgánico a nivel del Valle del Chira y, también, de la región Piura.

CEPIBO es una asociación de segundo grado, conformada en el año 2003, que actualmente representa a 11 asociaciones de banano orgánico de Piura y Tumbes. Esta central reúne a 1256 pequeños productores de banano orgánico en 1069 hectáreas certificadas (Cepibo 2011: 4). Sus asociaciones de base se enlistan a continuación (2011: 4).

- Asociación de Micro Productores de Banano Orgánico de la Margen Izquierda Alto Chira (AMPBAO)
- Asociación de Productores de Banano Orgánico de Salitral (APBOS)
- Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico “San Agustín-Mallares” (APBOSA)
- Asociación de Productores de Banano Orgánico de Ignacio Escudero (APROBOIE)
- Asociación de Pequeños Agricultores 17 de Setiembre La Horca (APADISELH)
- Asociación de Pequeños Productores de Plátano de los predios de La Peña y Chalacalá, Querecotillo (APPCHAQ)
- Asociación de Productores de Banano Orgánico y Productos Agrícolas de Exportación San José La Golondrina (APBOYPAE SJG)
- Asociación de Productores de Banano Orgánico de Buenos Aires-Morropón (ASPROBO)
- Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico San Jacinto (ASPPBO)
- Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Cieneguillo Sur (APOCSUR)
- Asociación de Pequeños Productores San Juan de Simbilá (APPASJS)

Al igual que REPEBAN, esta central se ubica en la provincia de Sullana, región Piura.

El gerente de CEPIBO es José Lecarnaqué Castro y su representante legal es Donald Lecarnaqué Castro.

Estas dos grandes asociaciones, REPEBAN y CEPIBO, conforman la Mesa de Banano⁸¹, instancia técnica de tercer nivel en la que se discute y negocia sobre intereses comunes y otros temas relativos a la cadena del banano como la investigación de enfermedades y plagas, asuntos portuarios y arancelarios, entre otros. Surgió hace 2 años por iniciativa del oficial de enlace Norte-FLO Perú, Manuel Aguirre. A pesar de que no se constituye como asociación de tercer nivel, se reúnen una vez al mes los presidentes de REPEBAN y CEPIBO, y, cuando se convoca para discutir las decisiones, se reúnen los presidentes y gerentes de las asociaciones de REPEBAN y CEPIBO. El ideal de la Mesa de Banano es que funcione como un órgano representativo de los pequeños productores de banano orgánico del Valle del Chira procurando ejercer incidencia política para defender sus intereses y mejorar el flujo de la cadena de valor de banano orgánico.

Una sugerencia rescatable, indicada por el mismo oficial de enlace, Manuel Aguirre, durante su exposición en el CIBAN 2011, fue que la Mesa de Banano funcione como un consorcio de origen que se preocupe por la calidad del banano del Valle del Chira estableciendo una denominación de origen como banano “Valle del Chira” y fortaleciendo esta marca a través de estrategias de mercadotecnia. Esto es necesario, pues, últimamente, ha habido problemas en las plantaciones de Tumbes por la plaga de la mancha roja y las personas no dicen “el banano de REPEBAN es malo”, sino

⁸¹ La participación de ASOBAN en esta mesa no ha sido tomada en cuenta, ya que solo fue mencionada por 1 de los entrevistados, lo que permite inferir que no es muy significativa.

hablan en general del banano de Perú. Por eso, deberían diferenciarse de otras regiones por su calidad y origen. Como se sabe, la poca capacidad de gestión de calidad de un solo productor puede afectar la credibilidad de todo el país. Este es un factor determinante del éxito de la cadena de valor del banano, porque se asocia mucho la imagen del banano con la calidad de la producción.

A continuación, se presentan los resultados y el análisis del modelo organizativo de REPEBAN, y algunas comparaciones con el modelo de CEPIBO.

Según el total de entrevistados, el principal factor de éxito del modelo organizativo de REPEBAN radica en la autonomía de sus asociaciones para decidir sobre su propio futuro, según sus capacidades y condiciones particulares. En otras palabras, la autonomía está acompañada de las diferencias entre las mismas asociaciones de REPEBAN. Esto quiere decir que cada asociación toma sus decisiones con su base, independientemente del resto, y las decisiones que afecten el negocio se toman en red. La autonomía se consigue gracias a la descentralización del poder, los recursos y las funciones de cada organización, lo cual les permite decidir sobre la gestión productiva, comercial (mercado de destino), de recursos (prima), entre otros. Caso contrario sucede con CEPIBO, la cual centraliza la toma de decisiones en un solo consejo directivo.

Esta autonomía se traduce en procesos independientes de desarrollo de las organizaciones. Por ello, se puede encontrar asociaciones desarrolladas como APPBOSA y APOQ; y, asociaciones en desarrollo como ACASTIE y UBOIC. La ventaja es que las asociaciones de base se fortalecen y desarrollan a su ritmo, lo cual

ha permitido que haya asociaciones como APPBOSA sean tan igual de grandes que CEPIBO: la diferencia entre el nivel de exportaciones entre ambas es mínima, a pesar de que APPBOSA cuenta con un 60.26% menos de número de hectáreas, y el rendimiento de estas representa un 132.12% superior al rendimiento por hectárea en el caso de CEPIBO.

Cuadro 3.4. Comparación: Dinamismo de APPBOSA y CEPIBO, 2010

	APPBOSA	CEPIBO	Variación
Exportaciones (US\$)	5 481 600	5 942 800	- 7.76 %
Número de hectáreas certificadas	425 a/	1069.5	- 60.26 %
Rendimiento (US\$/Ha)	12 897.9	5556.6	+ 132.12 %
Número de productores	316 a/	1256	- 74.84 %
Hectáreas por productor	1.35	0.85	+ 58.82 %

a/ Dato del 2010

Fuente: Cepibo, 2011, 4; Maximixe, 2011, 19; Ruiz, 2011.

En este sentido, REPEBAN tiene un modelo más flexible para que las asociaciones puedan avanzar a su ritmo. En otras palabras, “REPEBAN te permite formar parte de las decisiones que van a forjar tu destino mediante la participación democrática” (Maldonado 2011d).

Al respecto, todos los participantes reconocieron, positivamente, el carácter democrático de REPEBAN, gracias a que se establece como un libre espacio de diálogo, deliberación y negociación. Las asambleas de REPEBAN están conformadas por 3 delegados designados por cada una de las 8 asociaciones de base. No obstante, algunos (4 de los participantes) observaron que CEPIBO, al no ser tan democrático, cuenta con un proceso de toma de decisiones más eficiente en tiempo. Las decisiones verticales no son consensuadas, pero, a veces, resultan necesarias para poder aprovechar oportunidades, así como reducir sus costos de transacción (5 de los participantes).

Los procesos organizativos de REPEBAN y sus asociaciones se caracterizan, también, por ser transparentes; sin excepción alguna, todos los entrevistados accedieron a proveer información sobre la gestión interna de sus asociaciones tales como memorias anuales, actas de asamblea, diagnósticos organizacionales, entre otros. Asimismo, esta transparencia permite a las asociaciones pequeñas o en desarrollo poder hacer uso de REPEBAN como una plataforma de casos de buenas prácticas; es decir, tienen la oportunidad de seguir los pasos de alguna asociación grande o desarrollada (“las hermanas mayores”), y recurrir al apoyo y orientación de sus representantes, aunque no necesariamente las buenas prácticas son exclusivas de las asociaciones desarrolladas. Al respecto, se presentan los casos de dos asociaciones disparejas en su nivel de desarrollo: APPBOSA y UBOIC.

El principal factor de éxito de APPBOSA es que tiene sus áreas de cultivo en bloque. Tener la producción centralizada en una sola zona (Samán) implica abaratar costos logísticos (cortar fruta a otra parte del Valle) y de insumos (fumigación en bloque). Asimismo, permite estar cerca, geográficamente, de los problemas para poder tomar decisiones idóneas y con mayor rapidez. Este es un caso que podría replicarse en otras asociaciones de REPEBAN. Como se ha explicado, entonces, sería ideal que las asociaciones de una misma zona se fusionen en un solo bloque productivo. Esta propuesta de reingeniería organizacional, una asociación por zona, tiene el riesgo de no concretarse: los que deberían proponer estos cambios son, precisamente, los más perjudicados, ya que no habría suficientes cargos y puestos de trabajo para todos los directivos, la gerencia y los técnicos de las asociaciones fusionadas.

En el caso de UBOIC, debido a sus escasos recursos, sus directivos no ganan dietas, sino son remunerados por desempeñarse en cargos administrativos y técnicos; es decir, se les paga por trabajar y no solo por ocupar un cargo directivo. Aunque tienen el derecho de reclamar sus dietas, son conscientes de la situación de su organización. Resulta interesante que la idea de no cobrar dietas surja del ejemplo del actual gerente, quien marcó la pauta al trabajar, en un principio, sin reclamar pago alguno. En cambio, en las otras 7 asociaciones, los directivos tienen asegurado el pago de su dieta, aunque no hubiesen trabajado lo suficiente. Esta es la principal fortaleza de UBOIC, pues le permite reducir gastos (menos trabajadores) y generar un mayor compromiso por parte de sus trabajadores, ya que no solo son figuras políticas, sino también entienden la gestión administrativa y técnica de la asociación. Esto es una fortaleza, en tanto que la visión empresarial es compartida por todos los trabajadores de la asociación. Caso contrario sucede en otras asociaciones, en las que el consejo directivo suele tener mayor poder de decisión que la gerencia y el equipo técnico, ya que no siempre comparten la misma visión.

Por otro lado, el modelo organizativo de REPEBAN está orientado a la profesionalización de la gestión, tanto de los directivos como del personal administrativo, mediante la capacitación enfocada al desarrollo de conocimientos técnicos. También, se valora el aporte de la experiencia profesional. Lo mismo sucede en REPEBAN: la convergencia de diversos profesionales enriquece la reunión de delegados, en tanto que permite evaluar los problemas desde diferentes aristas. En suma, la ventaja competitiva de REPEBAN es el conocimiento multidisciplinario producido por personal altamente calificado, a diferencia de CEPIBO, la cual se

encuentra mucho menos profesionalizada: apenas cuenta con dos técnicos agropecuarios que evalúen y velen por la productividad de las parcelas.

No obstante, existe una brecha educativa entre los representantes (directivos, gerencia y equipo técnico) y los socios (pequeños productores) de las asociaciones de REPEBAN: los primeros pueden alcanzar estudios a nivel de maestría; y los segundos, apenas primaria. Esta situación, a veces, dificulta a los productores comprender las propuestas de la gerencia, basadas en criterios técnicos, lo cual puede impedir llevar a cabo proyectos convenientes (6 de los entrevistados).

A pesar de los esfuerzos por seguir profesionalizando a las organizaciones de REPEBAN, existen dos limitaciones: la primera es que algunos no asisten a las capacitaciones y la segunda es que se forman núcleos de capacitación dirigidos, generalmente, a los representantes de las asociaciones y no tanto a los productores. Respecto de la primera limitación, como se sugirió previamente, se debe concientizar a los productores sobre la importancia de su participación y, luego, establecer la obligatoriedad de asistencia (mecanismos de sanción) a las capacitaciones relevantes para la producción. En cuanto a la segunda limitación, se debería amplificar los alcances de las capacitaciones para fomentar la profesionalización de los socios: “se debe apostar porque el hijo del productor no solo sea peón o técnico [trabajo en cuadrilla], sino también pensar que pueda llegar a ser gerente, aspirar para fortalecerlos con conocimientos en temas de gestión y no solo productivos” (Maldonado 2011d).

Las asociaciones de base de CEPIBO no están fortalecidas (no han crecido en tamaño, en propiedad de bienes ni en infraestructura); la central, sí. Caso contrario sucede con REPEBAN: las bases están muy fuertes, pero la red no tanto y, a veces, suele pensar que no la necesitan.

El deficiente desarrollo de REPEBAN no necesariamente es indicio de debilidad organizativa, sino puede inferirse que, por la misma fortaleza de sus asociaciones, esta red no adquiere gran protagonismo como sí sucede con CEPIBO. Este débil protagonismo explica el bajo nivel de identidad percibido por la mayoría de los entrevistados (8), lo que se traduce en el fraccionamiento de las asociaciones: “cada una quiere manejar su propio sueño de exportación” (Maldonado 2011d). Una identidad fuerte puede contribuir a cohesionar mejor los esfuerzos colectivos. Adicionalmente, se puede fortalecer la figura de REPEBAN empezando por la inscripción legal de las 6 asociaciones que faltan (a excepción de APPBOSA y APBOSMAM que sí se encuentran formalmente en la red).

Una de las características más relevantes de CEPIBO es que, como central, realiza compras y ventas en común. Esto origina una de las propuestas más resonadas (10 de los participantes) durante las entrevistas a los representantes de REPEBAN y sus asociaciones, la cual fue la posibilidad de realizar compras y ventas corporativas a nivel de REPEBAN, incluso, a nivel de la Mesa de Banano⁸². Al respecto, la importancia de la Mesa de Banano radica no solo en la posibilidad de poder realizar negociaciones en conjunto, sino de generar incidencia política y, en la medida de lo posible, fomentar la constitución de un banco agrícola (7 de los entrevistados).

⁸² Aunque ya se ha realizado algunos ejercicios a nivel de REPEBAN (compra de cajas de cartón) y de la Mesa de Banano (proyecto de investigación sobre la plaga de la mancha roja), no es una política de gestión.

Las negociaciones corporativas permitirían trabajar a economía de escala, pero, para llevar a cabo esta iniciativa, se requiere de iniciativa colectiva, coordinación y comunicación.

En resumen, en el siguiente cuadro, se pueden observar las principales diferencias de los modelos organizativos de REPEBAN y CEPIBO.

Tabla 3.2. Modelos comparativos: REPEBAN y CEPIBO, 2011

Características	REPEBAN	CEPIBO
Nivel de autonomía y flexibilidad	Mayor	Menor
Toma de decisiones	Descentralizada	Centralizada
Certificaciones	A nombre de las asociaciones	A nombre de la central
Profesionalización de la gestión	Mayor	Menor
Transparencia	Mayor	Menor
Capacidad de respuesta	Lenta	Rápida
Identidad	Menor	Mayor
Costos de transacción	Mayor	Menor
Negociaciones corporativas	No	Sí
Poder de incidencia en las asociaciones	Bajo	Alto
Comunicación	Horizontal	Vertical

Fuente: Entrevistas a representantes, 2011.
Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro anterior, el estilo de gestión de REPEBAN es representativo, por cuanto descentraliza el poder de toma de decisiones, permitiendo a sus asociados ser protagonistas de su propio cambio. Por su lado, CEPIBO tiene un estilo de gestión oligárquico, en tanto, concentra el poder de toma de decisiones en el ápice estratégico de la organización. También, se puede decir que, según la tipología de asociatividad propuesta en esta investigación, REPEBAN y CEPIBO son ejemplos de asociatividad secundaria, horizontal y vertical, respectivamente. Así, la asociatividad en REPEBAN presume el trabajo conjunto y articulado de organizaciones independientes bajo un modelo de cooperación participativo, autónomo y organizado.

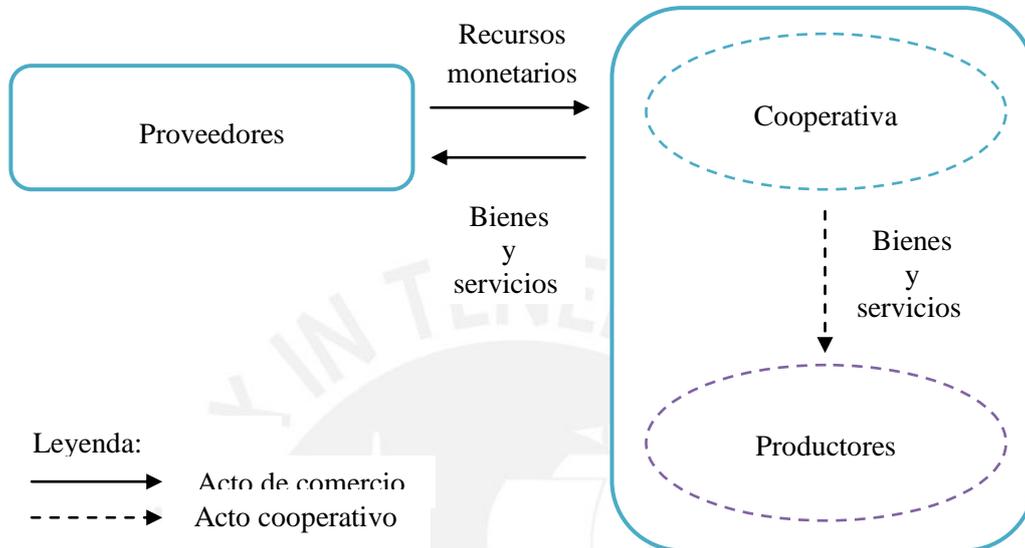
Finalmente, la propuesta de mejora para REPEBAN sería un modelo mixto que combine los factores de éxito más importantes tanto de REPEBAN como de CEPIBO. El modelo ideal sería una cooperativa de usuarios de segundo nivel que realice las compras y ventas en común de sus 8 asociaciones, y que estas conserven su autonomía de organización y gestión. Pero, como se indicó previamente, aún hace falta fortalecer la figura de REPEBAN, por lo que una alternativa más posible de concretar en el corto plazo es el cambio de modalidad de las asociaciones de base (pasar de asociación a cooperativa).

Como se revisó en la teoría, la cooperativa es una modalidad asociativa que interesa explicar, ya que sustenta el origen del mercado de comercio justo y por los hallazgos del trabajo de campo. El principal interés de los productores para optar por esta modalidad radica en sus beneficios tributarios. Las cooperativas se encuentran bajo un trato impositivo especial y están exentas del impuesto a la renta, el impuesto selectivo al consumo, el impuesto general a las ventas y el impuesto de alcabala (en caso de que la cooperativa realice transferencias de inmuebles a sus socios con propósitos de vivienda) (Torres y Torres Lara Abogados 2010). Existen dos tipos de cooperativas: 1) cooperativa de usuarios, en la que los socios se unen para poder solventar colectivamente el suministro de bienes y servicios; y 2) cooperativa de trabajadores, en la cual estos se unen para recibir una "justa retribución" por el trabajo (2010). El primero de estos es el más adecuado para los intereses de los productores.

En el caso de las cooperativas de usuarios, estas no generan renta, pues ofrecen un servicio "al costo" a sus socios y, en caso de que exista un sobrante, se procede a la devolución por medio del "retorno de excedentes, denominado excedente cooperativo" (2010). Sin embargo, siempre que las operaciones se realicen con

terceros, entiéndase, no socios, estos actos se denominarán actos de comercio y, por lo tanto, están afectos al impuesto a la renta (2010). Esta diferencia entre ambos actos (cooperativo y de comercio) se ilustra en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.8. Cooperativa de usuarios: Acto cooperativo y acto de comercio, 2010



Fuente: Torres y Torres Lara Abogados 2010.

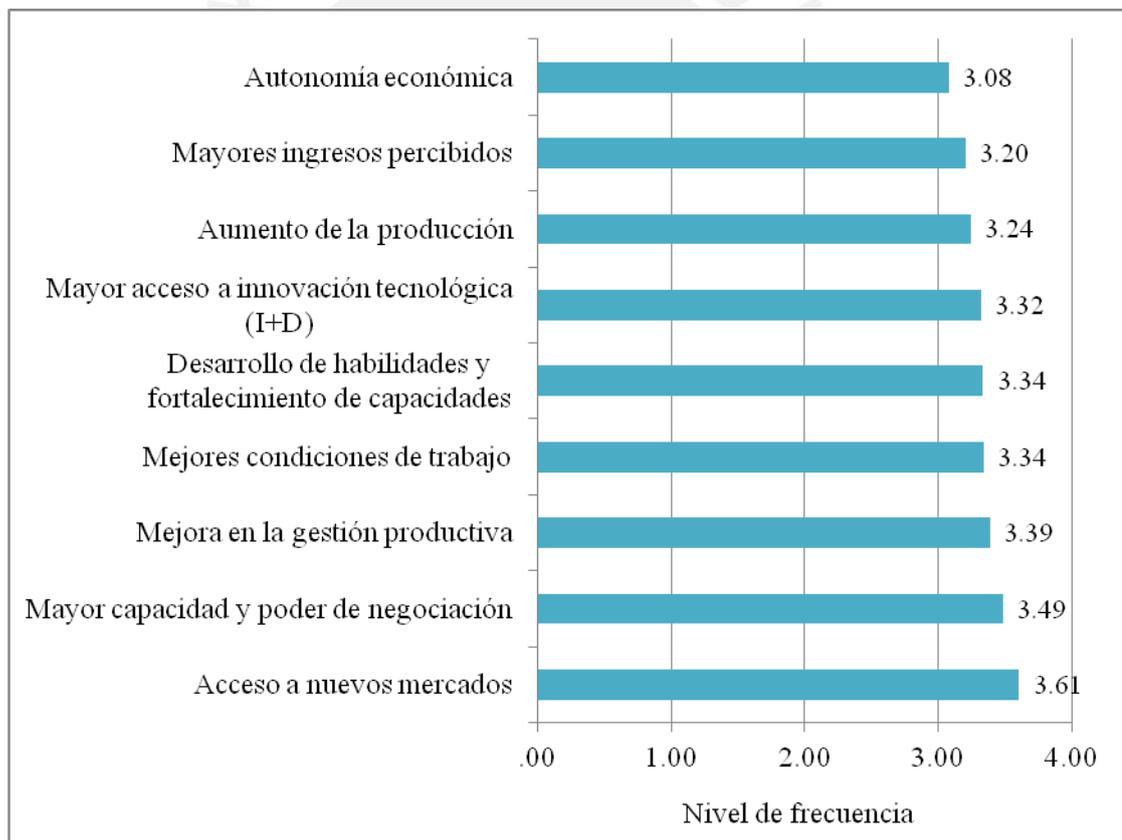
En suma, esta modalidad asociativa trae múltiples beneficios. Aparte de los beneficios tributarios antes mencionados, adoptar en un futuro esta modalidad, ya sea a nivel de REPEBAN o de la Mesa de Banano, implicaría mayor poder de negociación por los volúmenes implicados, así como menores costos de transacción, lo que se traduce en mayor eficiencia en las negociaciones corporativas y mayores márgenes de rentabilidad. En efecto, la mayoría de los participantes (9 de los participantes) reconoció que convertirse al modelo cooperativo les traería beneficios tributarios, aunque solo una minoría (3 de los participantes) pudo expresar conocimiento alguno sobre los atributos de una cooperativa. Pero, en lo que sí consensuó gran parte de los entrevistados (8 de ellos) es que hay conflictos con la SUNAT, porque no aclara el tema tributario: el sistema de tributación es subjetivo y, por ello, se presta a interpretaciones varias según el inspector. SUNAT debe comprender el sistema de los

productores, debe entender que “el modelo no da más, hay un desgaste del modelo, está yendo en contra de nosotros” (Maldonado 2011b).

3.2.3. Impactos de la asociatividad y el comercio justo

A lo largo de este apartado, se exponen los resultados del trabajo de campo, respecto de los impactos de la asociatividad en la gestión organizacional y en los pequeños productores. Estos últimos se deben, principalmente, a la intervención en el sistema de comercio justo, pero aún así se consideran impactos indirectos de la asociatividad.

Gráfico 3.9. Productores encuestados: Beneficios percibidos por asociarse, 2011 (nivel de frecuencia del 1 al 4)



Fuente: Encuestas a productores, 2011.

Elaboración propia.

En una escala del 1 al 4, en la que 1 es “nada frecuente” y 4 “muy frecuente”, el beneficio de asociarse percibido como más frecuente fue, en primer lugar, el poder

tener acceso a nuevos mercados (ME=3.61; DE=0.581), seguido por el beneficio de tener una mayor capacidad y poder de negociación (ME=3.49; DE=0.633) y, en tercer lugar, las mejoras en la gestión productiva (ME=3.39; DE=0.687).

Respecto de la percepción de los representantes, el total de entrevistados (13) indicó que la asociatividad permite a los productores tener un mayor poder de negociación: los asociados pueden conseguir mejores precios para su fruta y, así, elevar sus ingresos económicos. Cuando no están asociados, se encuentran a la merced del acopiador local. Mediante la negociación en bloque, se reducen los costos de transacción, así como los costos de insumos tranzados por volumen, lo cual genera mayores márgenes de rentabilidad. En este sentido, los representantes de REPEBAN y sus asociaciones comparten la siguiente idea: “Es un hecho de que un productor organizado es más eficiente y gana más dinero que el que trabaja solo” (Maldonado 2011a).

En términos generales, los productores buscan un bienestar, basado en la seguridad laboral (condiciones adecuadas de trabajo, precios estables que aseguran un precio mínimo, pagos puntuales, etc.), social (salud y pensiones) y psicológica (trabajo estable). Como indicó Quezada, “uno siempre busca el bienestar y el bienestar empieza por sentirse seguro” (Maldonado 2011b).

Así, también, 10 entrevistados precisaron que la asociatividad les permite mejorar la productividad de sus cultivos mediante el acceso a asistencia técnica, la provisión de abonos adecuados para sus tierras, la ampliación de la frontera agrícola, el acceso a préstamos de entidades crediticias, entre otros.

Por otro lado, la mayoría de participantes (9 de los participantes) afirmó que la asociatividad abre la posibilidad de exportar y acceder a nuevos mercados. El principal mercado de interés es el mercado de comercio justo (11 de los entrevistados), ya que genera beneficios diferenciales.

La mayoría de participantes (7 de los participantes) reconoció que solo estando asociados pueden acceder al apoyo de OSC y del Estado mediante programas de desarrollo. Otro impacto que mencionaron 5 de los entrevistados fue la posibilidad de ser representados para ejercer, en conjunto, presión política para que el Estado atienda sus requerimientos. A partir de esto, se puede inferir que sigue presente la figura de “frente de defensa”, que originó la asociatividad entre los productores como parte de los objetivos de las organizaciones, ya que algunos (3 de los participantes) mencionaron que la única manera de defenderse ante agresiones comerciales como “contratos abusivos” era actuando colectivamente.

Resulta importante notar que algunos de los entrevistados (7) indicaron que no todos los productores trabajan por igual, no todos se esfuerzan por hacer una labor de producción de calidad, no participan en las capacitaciones, etc. A pesar de que existen mecanismos de sanción como las llamadas de atención, los memorándum y otros, el problema persiste. Al respecto, se recomienda sensibilizar a los productores sobre la importancia de su participación en la organización.

En resumen, los principales impactos directos de la asociatividad en la gestión organizacional fueron el acceso a nuevos mercados, el mayor poder de negociación y las mejoras en la gestión productiva. Salvo que la priorización fue diferente, resulta

curioso notar que tanto los productores como los entrevistados consideraron a estos impactos como los tres más importantes. Así, se constata la segunda parte de la tercera hipótesis específica.

Uno de los impactos de la asociatividad que interesa investigar a profundidad es el acceso a mercados (orgánico y de comercio justo). Este último, según el total de entrevistados, ha tenido importantes repercusiones tanto en el desarrollo de las asociaciones de productores como en la vida de los productores mismos. Dicho de otro modo, se considera que uno de los impactos directos de la asociatividad (acceso a nuevos mercados) desencadena impactos indirectos producto del dinamismo del mercado de comercio justo.

Los principales impactos del comercio justo para la organización fueron el acceso a asistencia técnica (capacitaciones), la posibilidad de exportar directamente, la estabilidad económica, la mejora de tecnologías productivas, la implementación de infraestructura (mantenimiento de canales y drenes, construcción de centros de empaque, almacenes y oficinas, compra de software, etc.), el aumento de la competitividad empresarial, el incremento de la calidad de la fruta (sabor y presentación), entre otros. Todos los entrevistados indicaron que el éxito asociativo se debe, en gran parte, al comercio justo.

También, ha forjado una visión empresarial, en tanto que ha promovido que cada asociación cuente con un sistema de planificación estratégica. La finalidad de la mejora en la gestión productiva es poder “avanzar” en la cadena. Esto implica que pasen de vender su fruta a los exportadores a realizar sus propios procesos de

empaque (puerto en finca) y, luego, exportar (entregar en puerto). Por último, si ya se logró exportar, se incursiona en la agroindustria y se da mayor valor agregado a la fruta. Una visión empresarial como la explicada permite poder reconocer las propias debilidades de una asociación, así como identificar estrategias para afrontar las deficiencias en la gestión, por ejemplo, solicitar la ayuda de asesores expertos en un tema del cual desconocen (principalmente, comercial o tributario).

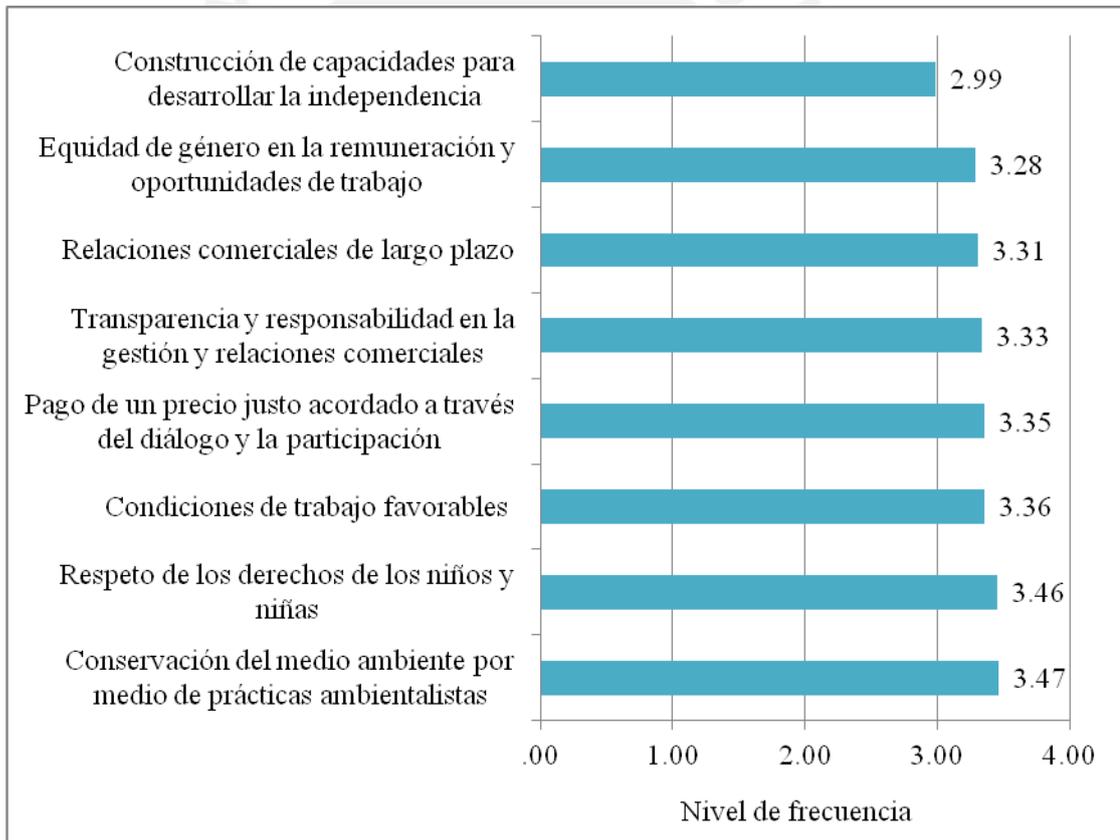
Los estándares de calidad que exigen el comercio justo han obligado a las asociaciones a desarrollarse. Al respecto, una gran mayoría (9 de los participantes) opina que esta rigurosidad ha sido necesaria para que las asociaciones tomen el impulso: «el peruano, en su idiosincrasia, necesita presión; nos decían “o cumples o te quitamos el premio”» (Maldonado 2011b). Una característica importante fue que el nivel de exigencia del cumplimiento de los criterios fue creciendo paulatinamente, lo cual facilitó la adaptación de las organizaciones a dichos parámetros de trabajo y producción. Al principio, resultó difícil romper con el modelo inicial anterior al comercio justo, pues los productores no estaban acostumbrados a participar de las decisiones ni a exigirse. Los criterios de mayor importancia para la consolidación de REPEBAN y sus asociaciones fueron la transparencia (cuentas claras), la democracia en la toma de decisiones (consultas en asamblea), la autonomía de las bases (flexibilidad y descentralización del poder, recursos y funciones), el desarrollo de conocimientos y la profesionalización de la gestión (contratar gerente, contador y otros profesionales).

A pesar de los grandes beneficios percibidos, a raíz del seguimiento de los principios del comercio justo, aún hace falta fomentar relaciones comerciales directas en el caso

de las asociaciones pequeñas como UBOIC y ACASTIE. El principal motivo por el que hay asociaciones (APPBOSA, BOS, APROBOVCHIRA, APOQ y APBOSMAM⁸³) que exportan directamente es porque acuden a ferias internacionales, las cuales son una buena oportunidad para contactar a potenciales clientes (BioFach en Alemania).

Por otro lado, en el siguiente gráfico, se presentan los beneficios del comercio justo percibidos por los pequeños productores.

Gráfico 3.10. Productores encuestados: Beneficios percibidos del comercio justo para los productores, 2011 (nivel de frecuencia del 1 al 4)



Fuente: Encuestas a productores, 2011.

Elaboración propia.

En una escala del 1 al 4, en la cual 1 es “nada frecuente” y 4 “muy frecuente”, el beneficio más importante del comercio justo para los productores fue, en primer lugar,

⁸³ Fuera de REPEBAN, CEPIBO y ASOBAN también exportan directamente.

la conservación del medio ambiente por medio de prácticas ambientalistas (ME= 3.47; DE=0.622), en segundo lugar, el respeto de los derechos de los niños y niñas (ME= 3.46; DE=0.816) y, en tercer lugar, las condiciones de trabajo favorables (ME= 3.36; DE=0.722).

De acuerdo con el total de los entrevistados, los beneficios del comercio justo para los productores se producen gracias a la prima de comercio justo y al respeto de los principios de este movimiento, principalmente, precios justos que les permiten vivir de manera digna y condiciones laborales adecuadas (seguro social, fondo de jubilación, compensación por tiempo de servicios, entre otros).

La prima de comercio justo es el premio pagado al productor por caja exportada (US\$1 por 18.14 kg). Esta prima es un fondo social de ayuda mutua o, también, una caja de seguridad social que se gestiona colectivamente. Cabe resaltar que los beneficios de los fondos de la prima no solo recaen en los productores y sus familias, sino también en la comunidad (pobladores de los centros pobladores en los que se ubica la asociación). El destino de los recursos provenientes de la prima de comercio justo se decide, democráticamente, en asamblea y se planifica su ejecución. La siguiente tabla ofrece algunos ejemplos que dieron los entrevistados sobre los programas de inversión de la prima.

Tabla 3.3. Entrevista a representantes: Programas financiados por la prima de comercio justo, 2011

Categoría	Programas
Económica	Servicios de préstamos sin interés, seguro agrario, fondo mortuario, etc.
Salud	Subvención de cirugías, operación de cataratas, consultas médicas con entrega de medicina, implementación de postas de salud, etc.
Educación	Programas de educación (becas y vacaciones útiles), implementación de infraestructura (donación de equipos), capacitaciones a productores, a sus hijos y a familiares, útiles escolares (cuadernos y libros), etc.
Medio ambiente	Campañas de residuos (municipalidad y colegios), concientización ambiental, etc.
Infraestructura	Instalación de luz, saneamiento de agua, etc.
Otros	Almuerzos a colegios, juguetes para navidad, canastas navideñas y para el día de la madre, etc.

Fuente: Entrevistas a representantes, 2011.

Elaboración propia.

En cuanto a la gestión de la prima, se realizaron dos observaciones a tomar en cuenta. La primera relevante es que, a pesar de que la asociación sule algunas de las funciones primordiales del Estado, este no comprende la naturaleza de inversión de la prima de comercio justo: “El Estado no interpreta de buena manera el fondo de la prima, ve el lado económico y no los impactos sociales” (Maldonado 2011c). Es comprensible el malestar de los representantes, pues, muchas veces, se considera el uso de la prima como inversión. Por tanto, llevar a cabo una inversión implica un beneficio obtenido que se está reinvertiendo y, por ello, también pagan impuestos a la renta.

La segunda observación es que la magnitud de la inversión en beneficios sociales aún es mínima, a comparación de la inversión en infraestructura, tecnología productiva y otros relacionados (oficinas, caminos, empacadoras, cable vía, riego tecnificado, nuevos abonos, falta). Sobre el tema, se mencionó lo siguiente: “Los mismos asociados deciden no darle importancia, porque lo primero que prefieren hacer es

asegurar el negocio para seguir haciéndolo rentable, luego, ya vienen los beneficios sociales por añadidura. Primero inversión en fierro y cemento, porque es prioridad y luego en las personas” (Maldonado 2011a).

Al respecto, es necesario que las prioridades de inversión de este fondo de desarrollo vayan adaptándose a los cambios de cada asociación: si una asociación ya exporta directamente y tiene altos volúmenes de ingresos, podría reorientar el enfoque de inversión de este fondo mediante planes de desarrollo humano sostenibles y menos asistencialistas. Otra recomendación es establecer un órgano independiente para la gestión de la prima que estudie las necesidades reales de la asociación para, así, optimizar su utilización. De esa manera sucede en Mamfé Central Farmers Cooperative Society (MACEFCOOP), organización de productores de cacao en Camerún, donde el comité se encarga de estudiar la factibilidad de los proyectos comunitarios de inversión y, durante asamblea, los productores definen las prioridades de inversión de la prima dentro de las alternativas convenientes propuestas por dicho comité (Charlier 2006: 69).

Esta solución de corto plazo (comité de gestión de la prima) debe ir acompañada de algún plan de desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes). A nivel de REPEBAN, se podría establecer un plan anual de capacitaciones sobre competencias cardinales (manejo del negocio en general) y, a nivel de cada asociación, establecer el contenido de las capacitaciones según las competencias específicas que requieran. Asimismo, resulta necesario orientar los lineamientos de las capacitaciones al desarrollo de competencias como las habilidades sociales (*soft skills*) y no solo al conocimiento técnico (*hard skills*). Dicha orientación podría resolver la

carencia de surgimiento de líderes. En suma, lo que se pretende es empoderar a los productores para mejorar su participación dentro de la organización mediante el desarrollo de competencias.

Una sugerencia bastante inteligente del presidente de ACPROBOQUEA, Carlos Campos, fue promover alternativas de negocio complementarias a la cadena de valor del banano y articularlas a la red de necesidades de suministro de las asociaciones. Esta iniciativa está orientada, principalmente, a promover la equidad de género: las mujeres podrían realizar otro tipo de trabajos, no solo colocar etiquetas en los bananos, sino, por ejemplo, estampar polos, preparar almuerzos, preparar canastas para las festividades, hornear panetones, etc. El propósito es reducir la dependencia hacia los proveedores y fomentar trabajo al interior de las organizaciones para el beneficio de los productores y sus familias. Para lograr esto, se requiere del apoyo de la organización para invertir en capacitación y asesoría a los negocios.

A partir de los resultados de las encuestas, presentados en las secciones 3.2.1. y 3.2.3., se realizó un análisis de correlaciones no paramétricas, mediante el programa estadístico SPSS v19, para el cual se hizo uso del método de correlación de Pearson. El objetivo era identificar aquellas variables que tienen influencia y dependencia mutua, a fin de darles la importancia debida para prever cambios que afecten en la gestión organizacional. Dada la magnitud del estudio y la cantidad de variables involucradas, solo se reportaron aquellas correlaciones muy significativas ($p \leq .01$) y “grandes” ($|r| > .5$) según el criterio de Cohen.

A continuación, se presenta la matriz de las correlaciones más significativas entre las variables de estudio, la cual sirvió de base para ahondar en la discusión sobre los resultados obtenidos.

Tabla 3.4. Productores encuestados: Principales correlaciones entre las variables de estudio, 2011 (grado de correlación de -1 a 1)

	Comunicación efectiva	Disposición al cambio	Redes sociales extensas	Acceso a información sobre el negocio	Estructura y método de trabajo claros
Trabajo en equipo	.579*				
Disposición para compartir		.508*	.539*		
Transparencia y mecanismos de control				.514*	.506*

* $p \leq .01$

Fuente: Encuestas a productores, 2011.

Elaboración propia.

La correlación entre el trabajo en equipo y la comunicación efectiva ($r=.579$, $p<0.01$) resulta evidente y puede ser explicada tomando como ejemplo las negociaciones corporativas, pues, como indicaron los representantes, los intentos de realizar negociaciones en conjunto ha requerido de grandes esfuerzos por entablar espacios de comunicación en los que los participantes se han podido expresar en un ambiente democrático y transparente. Dicho esto, se refuerza la idea de que un buen trabajo en equipo requiere de comunicación efectiva entre las partes.

Por otra parte, se observa una fuerte asociación entre la disposición al cambio y la disposición para compartir recursos, costos y riesgos ($r=.508$, $p<0.01$). Esto cobra sentido en la medida que el trabajo en cooperación con otros, comparado a trabajar individualmente, implica dejar de ser individualista (sobre todo, egoísta) y compartir recursos, costos y riesgos con otros productores. Ello implica un cambio de

mentalidad, es decir, una disposición al cambio (flexibilidad). Al respecto, resulta importante tomar en cuenta que bajos niveles de disposición al cambio y disposición para compartir surgen como una dificultad a la masificación de los procesos asociativos.

De acuerdo a Rivera, algunas de las variables que afectan esta disposición son la incertidumbre percibida sobre los beneficios esperados, la escasa información sobre el accionar de los demás participantes que genera una aversión al riesgo y, principalmente, la heterogeneidad de las características culturales de los involucrados (2005: 11-12). También, se puede inferir que la disposición al cambio varía según la conveniencia que resulta de compartir recursos, costos y riesgos, valga decir, trabajar colectivamente. Esto refuerza el postulado de Olson, según el cual “no tiene objeto tener una organización cuando la acción individual no organizada puede servir a los intereses de la persona igual o mejor que la organización” (1992: 17). Así, por poner un ejemplo, como se indicó previamente, algunos productores no optan por asociarse, pues al contar con plantaciones de 10 hectáreas a más, pueden hacer economía de escala sin necesidad de contar con más gente para negociar el precio de la fruta o las condiciones de venta.

Además, se observa que la disposición para compartir influye en la presencia de redes sociales extensas ($r=.539$, $p<0.01$). Al respecto, el compartir implica, de cierta manera, un apoyo mutuo entre los productores y se puede presumir que de la mayor vinculación entre ellos surgen mayores relaciones sociales. En el caso de los productores de banano orgánico de REPEBAN, esto se puede evidenciar al momento de compartir recursos como información de oportunidades favorables para el negocio (por ejemplo, en el CIBAN 2011), se establecen contactos y se extienden las redes

más allá del nivel asociativo primario (asociaciones de base) para pasar a entablar redes sociales a nivel de REPEBAN e, incluso, la Mesa de Banano.

Conforme a lo expuesto por Portes, la tercera función básica del capital social es servir como fuente de beneficios a través de las redes extra familiares, las cuales son consideradas recursos para conseguir ciertos fines (1999: 253). A partir de esto, se puede inferir que la disposición para compartir es una variable determinante del nivel de capital social en las organizaciones de pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN.

La lógica subyacente a la relación entre el acceso a información sobre el negocio y la transparencia y mecanismos de control ($r=.514$, $p<0.01$) se puede explicar por el hecho de que la transparencia implica que la información esté disponible para los productores y que estos puedan tomar conocimiento de la información conveniente, tanto para sí mismos como para el negocio, a fin de ejercer presión sobre sus representantes; esto quiere decir que si los productores saben que es lo que está pasando (información accesible), es más fácil poder controlar los procesos. Para esto, resulta importante la presencia de mecanismos de control, mediante los cuales los productores puedan fiscalizar el accionar de sus representantes, así como el destino de los fondos de la prima, los términos de referencia de los acuerdos y contratos de la producción, entre otros.

Como se evidenció en los resultados de las entrevistas a los representantes de REPEBAN, los ejemplos que mejor evidencian esta correlación de variables es que, por un lado, la transparencia permite a las asociaciones pequeñas o en desarrollo poder hacer uso de REPEBAN como una plataforma de casos de buenas prácticas que sirve de referente de las condiciones óptimas en las que una asociación debe responder al

contexto del negocio y, por otro lado, la transparencia reflejada en las memorias anuales (cuentas y reportes claros) compartidas a los productores dan entrever que el acceso a la información sobre el negocio es clave para aunar esfuerzos en una misma dirección.

Finalmente, se observó que la transparencia y mecanismos de control aumentan si es que existe una estructura y método de trabajo claros ($r=.506$, $p<0.01$). Esto evidencia la importancia del factor transparencia en organizaciones como las asociaciones de base de pequeños productores que delegan la gestión de los bienes colectivos (por ejemplo, la prima de comercio justo) y que, por ello, requieren ser informados sobre el uso de los mismos. Esta necesidad de ejercer control y acceder a la información completa se reduce si es que se cuenta con una estructura organizacional clara que permita a un productor reconocer el órgano al que debe acudir para recabar cierta información o para ser escuchado. Asimismo, un método de trabajo claro implica institucionalizar la transparencia.

Como indica Rivera, una de las dificultades a la masificación de los procesos asociativos gira en torno a la escasa información (2005: 11-12). La desconfianza generada por la falta de acceso a información de los miembros de una organización puede calar en sus cimientos. Por esto, resulta importante que los representantes de las asociaciones consideren el factor transparencia dentro de sus políticas organizacionales y tomen en cuenta los demás aspectos señalados para poder mejorar la gestión participativa de sus organizaciones y aprovechar, en mayor medida, la potencialidad de sus socios.

CONCLUSIONES

- Las estrategias exitosas que han permitido mejorar las condiciones de acceso al mercado de comercio justo de los pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN se evidencian en su proceso asociativo y su modelo organizativo. El proceso asociativo en REPEBAN se consolidó de manera exitosa, en el período 2005 – 2010, gracias a la presencia de capital social (confianza, estructura y métodos de trabajo claros), el liderazgo (trabajo en equipo) y la transparencia y mecanismos de control. REPEBAN explica su auge por su modelo organizativo, en el cual se reconocen como factores de éxito los siguientes: la autonomía de sus bases (flexibilidad y descentralización del poder, recursos y funciones), la democracia en la toma de decisiones, la profesionalización de la gestión (equipo multidisciplinario), la transparencia y el desarrollo de conocimientos.
- Los nichos de mercados especiales surgen por la tendencia actual de las exigencias del consumidor responsable, basadas en la preocupación creciente por su salud, el medio ambiente y el origen de los productos que compran. Los criterios de acceso giran en torno al cumplimiento de los requerimientos de las certificaciones, para lo cual surge la asociatividad como un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar barreras de interés común como el acceso a mercados especiales. De otra parte, el fortalecimiento de la asociatividad puede conducir a potenciar procesos de desarrollo local. Asimismo, puede ser visto como una estrategia alternativa para la disminución de la pobreza.
- Desde el año 2005 hasta la actualidad, los mercados especiales han registrado una tendencia positiva, a nivel mundial y de Perú, reflejada en la mayor presencia de organizaciones de comercio justo y en el crecimiento de los movimientos

- comerciales del mercado orgánico. Asimismo, los niveles de exportación de banano orgánico han mostrado un fuerte crecimiento (tasa promedio anual de 32.3% en términos de valor y 21.9% en términos de volumen). Este contexto ha sido el sustento del avance de los pequeños productores del Valle del Chira en la cadena de valor del banano orgánico, al pasar de vender su fruta a los exportadores a realizar sus propios procesos de empaque y, algunos, exportar directamente.
- Después de encuestar a todos los productores de REPEBAN que influyen en la toma de decisiones sobre la asociatividad en el 2011 y entrevistar a 13 de los 14 representantes (en total, los 15 cargos directivos y gerenciales más altos) de REPEBAN y sus asociaciones, se concluye que el factor determinante del origen asociativo entre los pequeños productores de REPEBAN se traza en la defensa de intereses comunes, dada una situación coyuntural. La idea que está detrás de la motivación de los productores para asociarse es que pudieron reconocer que gestionar su producción en colectivo les permitiría estar en mejores condiciones para conseguir mayores beneficios económicos y sociales. También, se identifica que los principales factores determinantes de su consolidación exitosa son el capital social (confianza, estructura y métodos de trabajo claros), el liderazgo (trabajo en equipo) y la transparencia y mecanismos de control. Entre los principales impactos directos de la asociatividad, se identifica el acceso a nuevos mercados, el mayor poder de negociación y las mejoras en la gestión productiva. Los impactos indirectos de esta asociatividad evidencian que el éxito asociativo se debe, en gran parte, al comercio justo (100% de los entrevistados): la exigencia y rigurosidad propició el aumento de la calidad del banano, la asistencia técnica profesionalizó y mejoró la capacidad productiva, y la prima mejoró las condiciones de trabajo y de vida de los productores.

4. RECOMENDACIONES

- Resulta necesario que se reconozcan las buenas prácticas de otras asociaciones de banano orgánico para lo cual se recurre a los factores de éxito de CEPIBO, entre los cuales destacan las negociaciones corporativas (compra de insumos y venta de contenedores). Por otro lado, se requiere fortalecer la figura e identidad de REPEBAN para poder cohesionar mejor los esfuerzos. Asimismo, se recomienda el cambio en la modalidad asociativa o persona jurídica de las asociaciones de REPEBAN (pasar de asociación a cooperativa de usuarios), principalmente, por los beneficios tributarios y por la opción que tendrían de poder repartir excedentes entre los socios, a fin de mejorar aún más sus condiciones socioeconómicas.
- Es necesario profundizar en la discusión sobre el fenómeno de la asociatividad, pues hay desaciertos en la literatura académica (comúnmente, se confunde y limita a la integración empresarial) que dificultan su comprensión, a fin de entender sus implicancias, sobre todo, para las personas menos favorecidas, y diseñar proyectos de desarrollo, públicos o privados, idóneos. También, se recomienda ahondar en el estudio del comercio justo, desde el punto de vista del consumidor, para poder reconocer estrategias que permitan expandir el crecimiento de este movimiento a lo largo del mundo y, así, lograr establecer sus principios como pautas de buenas prácticas para el comercio convencional.
- Se recomienda considerar la promoción del intercambio justo a nivel nacional, por medio de dos estrategias: en primer lugar, la sensibilización de consumidores sobre los beneficios e implicancias de los productos justos (calidad y ética de la transformación) y, en segundo lugar, la promoción de tiendas especializadas de comercio justo. Por otro lado, si algunas asociaciones ya lograron exportar, sería recomendable incursionar en la agroindustria y dar mayor valor agregado a la fruta,

- a través del diseño de proyectos de inversión sostenibles en conjunto con las organizaciones de apoyo vinculadas a la cadena de valor del banano orgánico.
- Una vez identificados los determinantes de la asociatividad, los representantes a cargo de las asociaciones de pequeños productores deben tomarlos en cuenta, reconocer las debilidades de su asociación y generar iniciativas para fortalecer la capacidad asociativa y organizativa, lo cual –como se ha demostrado- redundaría en beneficio de sus socios y la gestión de sus asociaciones. Estos resultados también pueden ser útiles para las organizaciones de apoyo que buscan promover procesos de articulación empresarial y dinamizar cadenas productivas en las zonas rurales del Perú. Antes que pensar en recursos y su potencial productivo, se debería tomar importancia al potencial asociativo y sus limitaciones, a fin de prever sus impactos en la gestión organizacional y productiva.

BIBLIOGRAFÍA

ACKERMANN, Nuria

2011 *El desarrollo rural y las marcas colectivas para productos tradicionales de origen: casos de estudio de experiencias de asociatividad exitosas. Los Consorcios de Origen – Visión General*. [diapositivas]. Lima: UNIDO.

ALBURQUEQUE, Hilda

2011 *Proyecto: “Seguridad Social y Servicios de Salud Sostenibles para Pequeños Productores de Comercio Justo de Perú, 2011-2013. Convenio FOS / CNCJ-PERÚ”*. Informe Final Línea de Base. Piura.

ANDRAS, Peter y John LAZARUS

2005 “Cooperation, risk and the evolution of teamwork”. En GOLD, Natalie. *Teamwork: Multi-disciplinary Perspectives*. s/l: Palgrave Macmillan, pp. 56-77.

AXELROD, Robert

1986 “Capítulo 1. El problema de la Cooperación”. En AXELROD, Robert. *La evolución de la cooperación: El dilema del prisionero y la teoría de juegos*. Madrid: Alianza, pp. 15-34.

BENZAQUEN, Jorge y otros

2009 *Banano orgánico de exportación. Reconversión estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.

BERND, Annette

2003 *Guía para iniciar el acceso al Mercado Ecológico y al Mercado Solidario*. s/l. Consulta: 26 de setiembre de 2011.
<http://econegociosagricolas.com/ena/files/Guia_para_iniciar_el_acceso_al_mercado_ecologico_y_al_mercado_solidario.pdf>

BONILLA, F.

1973 *Curso Completo de Cooperativismo*. Lima: Mercurio.

BOURDIEU, Pierre

1998 “The forms of capital”. En HALSEY, A. H. y otros. *Education: Culture, Economy and Society*. Oxford: Oxford University Press.

CENTRAL INTERREGIONAL DE ARTESANOS DEL PERÚ (CIAP)

s/a *¿Qué es CIAP?* Consulta: 11 de noviembre de 2011.
<http://asociacion.ciap.org/rubrique.php?id_rubrique=4&lang=es>

CEPIBO (CENTRAL PIURANA DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO)

2011 *CEPIBO. Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico*. Piura.

- CHARLIER, Sophie y otros
2006 *El Comercio Justo frente a los nuevos desafíos comerciales: Evolución de la dinámica de los actores*. Bruselas.
- CHÁVARRI, Alfonso
2011 *Certificación Orgánica. Certificaciones Diferenciadas* [diapositivas]. Piura.
- CIAT (CENTRO INTERNACIONAL DE AGRICULTURA TROPICAL)
2001 *¿Qué es el Comercio Justo?* Consulta: 25 de setiembre de 2011.
<http://webapp.ciat.cgiar.org/agroempresas/comercio_justo/definicion.htm>
- CLAC (COORDINADORA LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE COMERCIO JUSTO)
2009 *Redes de la CLAC. Coordinadoras Nacionales*. Consulta: 09 de noviembre de 2011.
<<http://clac-comerciojusto.org/coordinadora-nacional>>
- CNUCED (CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO)
2005 *Tema 2. Mercados Especiales* [diapositivas]. Lima. Consulta: 19 de setiembre de 2011.
<http://archive.unctad.org/trade_env/test1/meetings/honduras/6.%20mercados%20especiales.pdf>
- COASE, Ronald
1994 *La empresa, el mercado y la ley*. Traducción de Guillermo Concome. Madrid: Alianza Editorial.
- COLEMAN, James
1988 "Social Capital in the Creation of Human Capital". *The American Journal of Sociology*. Chicago, volumen 94, pp. 95-120.
- COMERCIO JUSTO. Coordinadora de pequeños productores del Perú
2011a *¿Quiénes somos?* Consulta: 09 de noviembre de 2011.
<<http://coordinadoracomerciojusto.pe/about/>>
2011b *CNCJ*. Consulta: 09 de noviembre de 2011.
<http://www.youtube.com/watch?v=6lsIJdRhN3c&feature=player_embedded>
- CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRÁTICO
1993 *Carta Magna. Constitución Política del Perú*. 29 de diciembre.
- CRS (CATHOLIC RELIEF SERVICES)
2005 *Diagnóstico de la cadena de valor del banano en el valle de Chira Piura, del café de Satipo y Chanchamayo y del olivo en la provincia de Caraveli*. s/l.
- DAWS (DUTCH ASSOCIATION OF WORLDSHOPS)
2011 *A Success Story for Producers and Consumers. Fair Trade Facts & Figures*. Culemborg.

ESPINOZA, Juan

2006 *Derecho de las Personas*. Quinta edición. Lima: Gaceta Jurídica.

FAIRLIE, Alan

2008 *Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira. Informe Final*. Lima.

FLO (FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATIONS INTERNATIONAL)

2011a *About Fairtrade*. s/l. Consulta: 06 de noviembre de 2011.

<http://www.fairtrade.net/about_fairtrade.html>

2011b *Criterios*. s/l. Consulta: 17 de diciembre de 2011.

<<http://www.fairtrade.net/standards.html?&L=1>>

2011c *Criterio Genérico de Comercio Justo Fairtrade para Organizaciones de Pequeños Productores*. Bonn. Consulta: 17 de diciembre de 2011.

<http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2011-12-29_SPO_SP.pdf>

2011d *Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Trabajo Contratado*. Bonn. Consulta: 17 de diciembre de 2011.

2011e *Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Producción por Contrato*. Bonn. Consulta: 17 de diciembre de 2011.

2011f *Criterio Comercial de Comercio Justo Fairtrade*. Bonn. Consulta: 17 de diciembre de 2011.

2011g *Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Fruta Fresca para Organizaciones de Pequeños Productores*. Bonn. Consulta: 17 de diciembre de 2011.

<http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/2011-09-06_SP_FreshFruit_SPO.pdf>

2012 *Tabla de Precios Mínimos y Prima de Comercio Justo Fairtrade*. Bonn. Consulta: 17 de diciembre de 2011.

<http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/2012-04-17_SP_Fairtrade_Minimum_Price_and_Premium_table.pdf>

FLO-CERT

2011 *Sistema de Cuotas para Organizaciones de Pequeños Productores*. Bonn. Consulta: 18 de diciembre de 2011.

<http://www.flo-cert.net/flo-cert/fileadmin/user_upload/certification/cost/PC_FeeSysSPO_ED_23_es.pdf>

GARCÍA, Manuel

1979 *Instituciones de Derecho Civil I. Parte General*. Madrid: Editoriales de Derecho Reunidas.

GIRATÁ, Humberto

2007 *Alianzas productivas para el campo* [diapositivas]. Ibagué. Consulta: 16 de febrero de 2012.

<http://www.almamater.edu.co/Memorias.PDF/7.Alianzas.Productivas_Humberto.Girata_Consultor.pdf>

GLAVE, Manuel y Miguel JARAMILLO

2008 *Perú: Instituciones y Desarrollo. Avances y Agenda de Investigación*. Lima. Consulta: 31 de enero de 2012.
<<http://www.grade.org.pe/download/pubs/InvPolitDesarr-8.pdf>>

GRESP (GRUPO RED DE ECONOMÍA SOLIDARIA DEL PERÚ)

2011 *¿Quiénes somos?* Consulta: 09 de noviembre de 2011.
<<http://gresp.org.pe/nosotros.php>>

GTZ (DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT)

2005 *Agricultura Orgánica en América Central. Retos y Opciones* [diapositivas]. s/l. Consulta: 29 de setiembre de 2011.
<http://www.unctad.org/trade_env/test1/meetings/costarica/U.%20Roettger,%20GTZ,%20Retos%20y%20Opciones.pdf>

HOBBS, Thomas

1980 *Leviatán. O la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. Segunda edición. México: Fondo de Cultura Económica.

IFOAM (INTERNATIONAL FEDERATION OF ORGANIC AGRICULTURE MOVEMENTS)

2005 *Los Principios de la Agricultura Orgánica*. Adelaida. Consulta: 30 de enero de 2012.

<http://www.ifoam.org/about_ifoam/pdfs/POA_folder_spanish.pdf>

2009 *About IFOAM*. Bonn. Consulta: 29 de enero de 2012.

<http://www.ifoam.org/growing_organic/definitions/doa/index.html>

2012 *La Familia de Normas de IFOAM. Por qué y cómo solicitar ser parte de la familia*. Bonn. Consulta: 13 de febrero de 2012.

<http://www.ifoam.org/about_ifoam/standards/family_of_standards/Family-of-Standards-Info-A4-ES_Web.pdf>

INEI (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA)

2012 *Perú en cifras-Piura*. Lima. Consulta: lunes 30 de enero de 2012.
<<http://www.inei.gob.pe/>>

INIA (INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGRARIA)

2003 *Proyecto Plátano y Banano. Resumen Ejecutivo*. Lima. Consulta: 12 de febrero de 2012.

<<http://www.inia.gob.pe/platano/resumen.htm>>

INSTITUTO CUÁNTO

2011 *Anuario Estadístico. Perú en Números 2011*. Lima: Instituto Cuánto.

INURRITEGUI, Marisol

2006 *El rol del capital social en la pequeña agricultura comercial de Piura*. Tesis de maestría en Antropología. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.

JOHNSON, Pierre (coordinador)

2003 *Comercio Justo: propuestas para intercambios solidarios al servicio de un desarrollo sostenible*. Cuzco: Centro Bartolomé de Las Casas.

LIGHT, Donald

1991 “Capítulo 8. Grupos y Organizaciones”. En CALHOUN, Craig, Donald LIGHT y Suzanne KELLER. *Sociología*. México D.F.: McGraw-Hill, pp. 203-220.

LIZANA, Moner

2004 “Estrategias de Comercialización del Comercio Justo”. Ponencia presentada en Primer Foro Nacional de Comercio Justo y Consumo Ético. Lima.

MAG (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA)

2004 *Manual de Plátano. Aspectos Tecnológicos del Plátano*. San José. Consulta: 12 de febrero de 2012.

<http://www.mag.go.cr/biblioteca_virtual_ciencia/manual_platano_04.pdf>

MAGNAZO, Cecilia y Carolina ORCHANSKY

2007 *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Buenos Aires. Consulta: 25 de setiembre de 2011.

<http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/libros/estrategias_asociativas.pdf>

MALDONADO, Gina

2011a P06. *Oscar Raymundo García*. Entrevista del 20 de octubre de 2011 a Oscar Raymundo García.

2011b P09. *Pedro Quezada Valladolid*. Entrevista del 21 de octubre de 2011 a Pedro Quezada Valladolid.

2011c P15. *William Cruz Ramírez*. Entrevista del 24 de octubre de 2011 a William Cruz Ramírez.

2011d P16. *Carlos Campos Alcalá*. Entrevista del 24 de octubre de 2011 a Carlos Campos Alcalá.

MARAÑÓN, Boris

1995 *Producción campesina y mercado del banano en la costa peruana*. Piura: CIPCA.

MAXIMIXE

2011 *Informe de Estructura y Tendencias del Mercado de Banano y Plátano*. Lima.

MERCADO ORGÁNICO

2011 *Orgánico*. s/l. Consulta: 25 de setiembre de 2011.

<<http://mercadorganico.wordpress.com/%c2%bfque-es-organico/>>

MINAG (MINISTERIO DE AGRICULTURA)

- 2007 *Calendario Agrícola*. Lima. Consulta: 24 de setiembre de 2011.
<<http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/calendario-agr%C3%ADcola>>
- 2009 *Estudio del Mercado de la Cadena de Plátano. Informe final de consultoría*. Lima. Consulta: 12 de febrero de 2012.
<<http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/estudiodelmercado-delacadenadel-platano.pdf>>
- 2011a *Ficha Técnica del Banano*. Lima. Consulta: 12 de febrero de 2012.
<http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/biblioteca-virtual/ficha-tecnica-2011/ficha_banano.pdf>
- 2011b *Sector Agrario. Frutas. Banano*. Lima. Consulta: 13 de febrero de 2012.
<<http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/1%C3%ADneas-de-cultivos-emergentes/frutas?start=1>>
- 2011c *Organizaciones de Productores de Banano Orgánico en Piura*. Lima.

MINCETUR (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO)

- 2008 *Asociatividad*. Lima. Consulta: martes 31 de mayo de 2011.
<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf>
- 2005 *Perfil de Mercado y Competitividad Exportadora de Banano Orgánico. Diagnóstico* [diapositivas]. Lima. Consulta: 29 de enero de 2012.
<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdf/Banano_Organico.pdf>

MINJUS (MINISTERIO DE JUSTICIA)

- 1984 *Decreto Legislativo N° 295*. Código Civil Peruano de 1984. 24 de julio.

MITTIGA, Stefania

- 2004 “Hacia una certificación nacional de Comercio Justo”. Ponencia presentada en Primer Foro Nacional de Comercio Justo y Consumo Ético. Lima. Consulta: 08 de diciembre de 2011.
<<http://www.ripesslac.net/LDT/RCL/02/01.pdf>>

MOORE, Geoff

- 2004 “The Fair Trade Movement: Parameters, Issues and Future Research”. *Journal of Business Ethics*. Netherlands, 2004, número 53, pp. 73-86.

MUÑOZ, Ismael, Maritza PAREDES y Rosemary THORP

- 2006 *Acción Colectiva, Violencia Política y Etnicidad en el Perú*. Lima.

NORTH, Douglass

- 1993 *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

NOVELLA, Rafael y Rodrigo SALCEDO

- 2005 *Determinantes de la adopción de tecnologías de producción orgánica: el caso del café*. Trujillo. Consulta: 17 de octubre de 2011.
<http://www.sepia.org.pe/facipub/upload/cont/883/cont/file/20080901023526_Novella__Salcedo.pdf>

OLSON, Mancur

1992 *La Lógica de la Acción Colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de Grupos*. Traducción de Ricardo Calvet. México: Limusa.

OSTROM, Elinor y Toh-Kyeong AHN

2003 “Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva”. *Revista Mexicana de Sociología*. México D.F., año 65, número 1, pp. 155-233.

PERALES, Raúl

2003 *Asociatividad: Cooperación y Competencia* [diapositivas]. Lima. Consulta: 18 de setiembre de 2011.

<http://www.prompyme.gob.pe/pymeperu/descarga/Presentaci%F3n_Villa_el_salvador_gremios_agenda.ppt>

PORTES, Alejandro

1999 “Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna”. En CARPIO, Jorge e Irene NOVACOVSKY. *De Igual a Igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, pp. 243-266.

PROMPERÚ (COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO)

2011a *Producción de banano orgánico en el mundo. Potencialidades y limitaciones* [diapositivas]. Piura.

2011b *Revista Inteligencia de Mercado. Junio 2011*. Consulta: 03 de Febrero de 2012.

<<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/95840673radA3419.pdf>>

PROMPEX (PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DEL PERÚ)

2006 *Asociatividad Empresarial y Competitividad* [diapositivas]. Lima. Consulta: 19 de setiembre de 2011.

<http://www.prompex.gob.pe/prompex/documents/miercoles_exportador/2006/03-01_asociatividad.pdf>

PROMPYME (COMISIÓN DE PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA)

2005 *Estudio sobre Cluster y Asociatividad*. Lima. Consulta: 29 de agosto de 2011.

<<http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/ClusterdeCalzado.pdf>>

PUTNAM, Robert, Robert LEONARDI y Raffaella NANETTI

1993 *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

RAE (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA)

2001 *Diccionario de la Lengua Española*. Dos tomos. Vigésima segunda edición. Madrid: Espasa.

RED PERUANA DE COMERCIO JUSTO Y CONSUMO ÉTICO

- 2010 *Declaración del Primer Foro Nacional de Comercio Justo y Consumo Ético*.
Consulta: 09 de noviembre de 2011.
<<http://www.youtube.com/watch?v=KhY16nH17Zc&feature=related>>

REMY, María Isabel

- 2007 *Cafetaleros empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú*.
Lima: IEP.

REPEBAN CJ PERÚ (RED DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO COMERCIO JUSTO PERÚ)

- 2012a *Nosotros. Quiénes Somos*. Lima. Consulta: 06 de enero de 2012.
<<http://www.repebancjperu.org/quienesomos.php>>
2012b *Nosotros. Visión y Misión*. Lima. Consulta: 06 de enero de 2012.
<<http://www.repebancjperu.org/vimision.php>>
2012c *Nosotros. Historia*. Lima. Consulta: 06 de enero de 2012.
<<http://www.repebancjperu.org/historia.php>>
2012d *Nosotros. Asociaciones*. Lima. Consulta: 06 de enero de 2012.
<<http://www.repebancjperu.org/asociaciones.php>>

RIVERA, Cecilia

- 2005 *La Promoción de la Micro y Pequeña Empresa a través de las Redes Empresariales*. Consulta: 17 de setiembre de 2011.
<<http://www.microfinanzas.org/uploads/media/1214.pdf>>

ROSALES, Ramón

- 1997 “Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYME”. *Capítulos*.
Caracas, año 14, número 51.

RUIZ, Valentín

- 2011 *Factores que afectan la asociatividad* [diapositivas]. Piura.

STIGLITZ, Joseph

- 2008 *Comercio justo para todos*. Buenos Aires: Taurus.

SULMONT, Denis

- 1999 *La Empresa: Una Mirada Sociológica*. Consulta: 08 de octubre de 2011.
<<http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/images/documentos/EmpresaUnamiradaDenisSulmont.pdf>>

SUNARP (SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS)

- 2011 *Servicios. Personas Jurídicas*. Consulta: 12 de setiembre de 2011.
<http://www.sunarp.gob.pe/reg_juridico00.asp>

SWISSCONTACT PERÚ

- 2009 *Cadena de Valor del Banano Orgánico en el Valle del Chira. Región Piura*.
Piura.
2011 *Estudio prospectivo del mercado de banano* [diapositivas]. Piura.

TELLO, Mario

2006 *Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad.* s/l.

THE NIELSEN COMPANY

2007 *Investigación Global de Alimentos Orgánicos y Funcionales.* s/l. En CHÁVARRI, Alfonso. *Certificación Orgánica. Certificaciones Diferenciadas* [diapositivas]. Piura.

TORRES Y TORRES LARA ABOGADOS

2010 *Aciertos y Desaciertos en el Reconocimiento del Acto Cooperativo en nuestra Legislación* [diapositivas]. s/l.

TORRES, José, Pilar NAVARRO y Andrés LARRINAGA

1999 *Para entender el comercio justo.* Madrid. Consulta: 25 de setiembre de 2011.
<<http://habitat.aq.upm.es/boletin/n13/aalar.html>>

VALENZUELA, Eduardo y Carlos COUSIÑO

2000 *Sociabilidad y Asociatividad. Un ensayo de sociología comparada.* s/l.

VÁSQUEZ, Julio

2011 *Consultoría en Marketing Rural. Seguro indexado contra el Fenómeno El Niño. Informe Final.* s/l. Consulta: 06 de febrero de 2012.
<<http://seguros.riesgoycambioclimatico.org/DocInteres/1InformeFinalConsultaMarketingRural.pdf>>

VATTUONE, María Elena

1988 *Pequeños productores en el agro costeño. Los comités campesinos del Alto Piura.* Piura: Ideas.

WFTO (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION)

2011 *Sobre Comercio Justo. ¿Dónde empezó todo?* s/l. Consulta: 06 de noviembre de 2011.
<http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=17&limit=1&limitstart=1>

WFTO-LA (WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION LATIN AMERICA)

2011 *Comercio Justo.* Consulta: 20 de setiembre de 2011.
<http://www.wfto-la.org/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=4&lang=es>

WILLER, Helga

2012 *Organic Agriculture Worldwide. Key results from the survey on organic agriculture worldwide 2012. Part 1: Global data and survey background* [diapositivas]. Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) y International Federation of Agriculture Movements (IFOAM). Consulta: 03 de Enero de 2012.
<<http://www.organic-world.net/yearbook-2012-presentations.html>>

ANEXOS

Anexo N° 1: Mundo: Agrupaciones internacionales de organizaciones de comercio justo, 2003

Agrupación	Definición	Labor
Fairtrade Labelling Organizations International (FLO)	<p>Fundada en 1997, es una red europea de 19 iniciativas nacionales del sello de comercio justo, proveniente de 23 países en Europa, América del Norte, Japón, Australia y Nueva Zelanda.</p> <p>FLO inspecciona y certifica a 827 organizaciones de productores en 58 países, las que representan a 1.2 millón de productores y trabajadores (FLO 2011a).</p>	<p>Coordina el trabajo de organizaciones de certificación y vigila, entre otros aspectos, la armonización y el monitoreo de los criterios.</p>
International Fair Trade Association (IFAT), ahora World Fair Trade Organization (WFTO)	<p>Creada en 1989, es una federación internacional compuesta por 450 organizaciones miembros comprometidas con el comercio justo, organizaciones de productores de las organizaciones de apoyo al comercio justo en los países del Norte. Opera en 75 países.</p>	<p>Tiene como fin de extender el mercado del comercio justo, a través del empoderamiento de sus organizaciones miembros y la difusión del comercio justo (<i>networking</i>).</p>
Network of European Worldshops (NEWS)	<p>Es, desde 1994, una red europea de asociaciones nacionales de tiendas del mundo. Representa actualmente más de 2700 tiendas en 13 países.</p>	<p>Su papel en relación a sus miembros es similar al de la EFTA para las centrales de compra. Promueve el comercio justo, a través de la difusión y soporte del movimiento de las tiendas del mundo.</p>
European Fair Trade Association (EFTA)	<p>Fundada en 1990. Es una federación europea que agrupa a 12 centrales de compras importadoras de comercio justo provenientes de 9 países europeos.</p>	<p>Facilita el intercambio de información y el funcionamiento en red entre sus miembros, y lleva a cabo campañas de información y de presión frente a la Unión Europea.</p>
FINE (FLO, IFAT, NEWS, EFTA)	<p>Red global que agrupa a las cuatro federaciones antes mencionadas desde 1996.</p>	<p>Funciona como una mesa técnica de coordinación entre estas cuatro organizaciones (desarrollo de normas, promoción y difusión, canalización de información, etc.).</p>

Fuente: Johnson, 2003, 88-89.

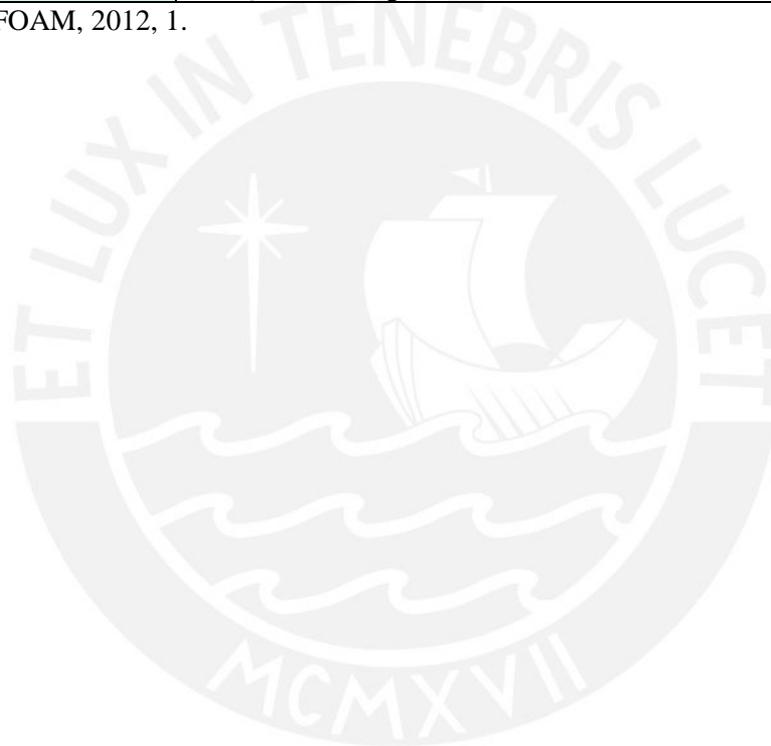
Elaboración propia.

Anexo N° 2: Normas orgánicas: Directorio mundial, 2012

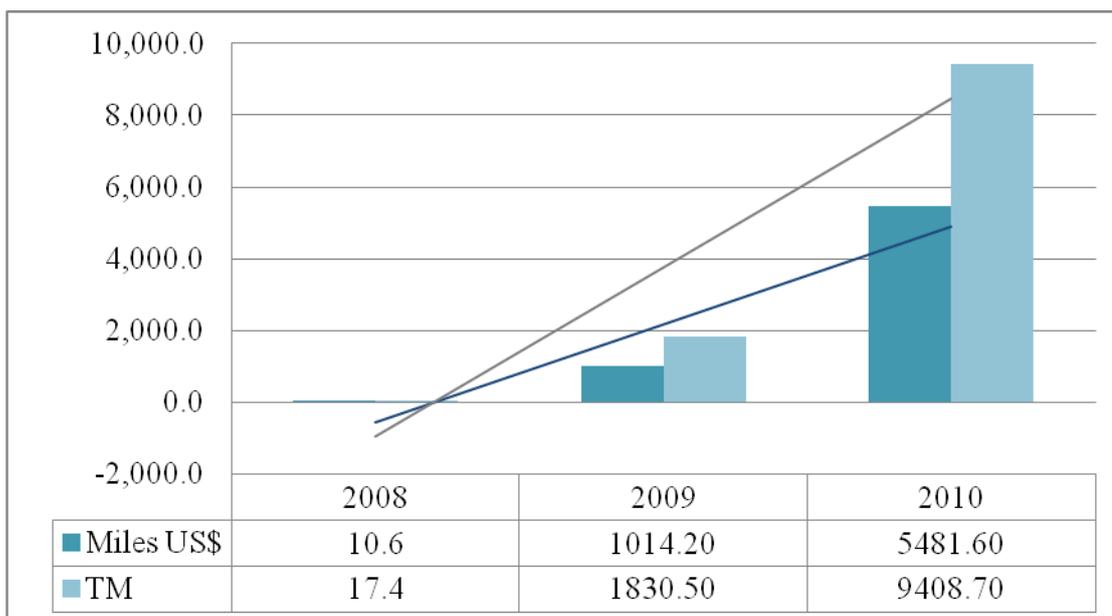
Ámbito geográfico	Estándares de certificación
África	<ul style="list-style-type: none"> - Tunisia Organic Regulation - East African Organic Standards, Kenya - Basic Norms of Organic Agriculture in Senegal, Senegal - Afrisco Standards dor Organic Production, South Africa - Green Growers Association Standard, Sudáfrica - Siyavuna Organic Standards, Sudáfrica - Organic Standards for Tancert, Tanzania - Uganda Organic Standard, Uganda
Asia	<ul style="list-style-type: none"> - Saudi Arabia Organic Regulation - China Organic Regulation - India Organic Regulation - Israel Organic Regulation - Japan Organic Regulation - OFDC Organic Certification Standard, China - Hong Kong Organic Resource Center Standard, Hong Kong - IBOAA Organic Agriculture Standard, Israel - Japan Organic & Natural Foods Association Organic Standard, Japón - MASIPAG Organic Standards, Filipinas - CONU Organic Standard, Corea del Sur - DCOK, LLC International Standards, Corea del Sur - GOAA International Standards, Corea del Sur - ACT Basic Standard, Tailandia - Vietnam PGS Standards, Vietnam
Oceanía	<ul style="list-style-type: none"> - National Standard for Organic and Bio-Dynamic Produce, Australia - New Zealand Organic Export Regulation - Pacific Organic Standard, Pacific Community - Australian Certified Organic Standard, Australia - NASAA Organic Standard, Australia - AsureQuality Organic Standard, Nueva Zelanda - BioGro Organic Standards, Nueva Zelanda
Europa	<ul style="list-style-type: none"> - EU Organic Regulation - Switzerland Organic Regulation - Turkey Organic Regulation - Bio Suisse Standards, Suiza - Organska Kontrola Standards for Production and processing, Bosnia y Herzegovina - Biocyclic Standards, Chipre - Nature & Progrès Standards, Francia - BioPark Guidelines for Organic Production and Processing, Alemania - Ecoland Standards for Organic Agriculture and Food Production, Alemania - Ecowellness Standard, Alemania - Gäa Private Standards, Alemania - Naturland Standards, Alemania - CCPB Global Standard, Italia - Italian Organic Standard, Italia - Krav Standard, Suecia

Sudamérica	<ul style="list-style-type: none"> - Argentina Organic Regulation - Costa Rica Organic Regulation - Argencert Organic Standard, Argentina - LETIS IFOAM Standard, Argentina - OIA Organic Standards, Argentina - Bolicert Organic Standard for Production and Handling, Bolivia - Guidelines for the IBD Quality Organic Standard, Brazil
Norteamérica	<ul style="list-style-type: none"> - Canada Organic Regulation - USA Organic Regulation - DOAM Organic Standards, Dominica - Red Mexicana de Tianguis y Mercados Orgánicos' Standard, México - CCOF Global Market Access Standard, EE.UU - Farm Verified Organic Requirements Manual, EE.UU - NOFA Standards for Organic Land Care, EE.UU - QCS Int. Program Standard Manual, EE.UU

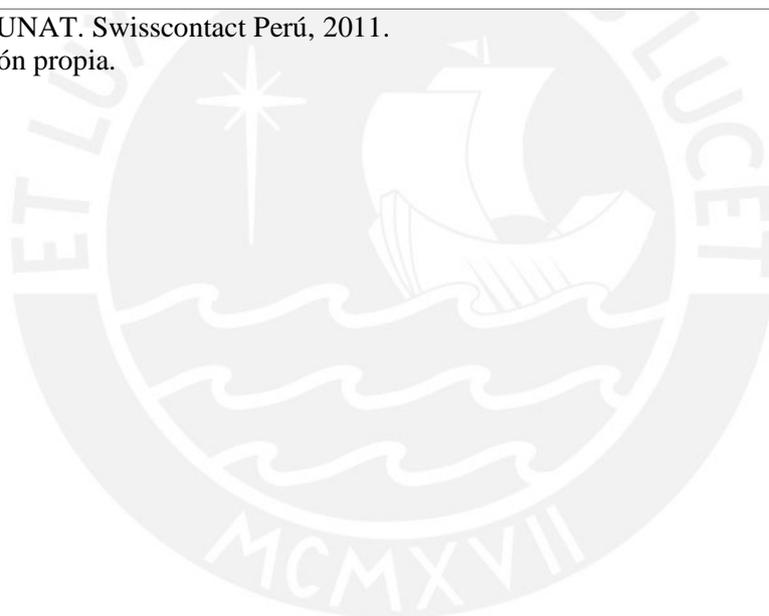
Fuente: IFOAM, 2012, 1.



Anexo N° 3: APPBOSA: Exportación de banano orgánico, 2008 – 2010



Fuente: SUNAT. Swisscontact Perú, 2011.
Elaboración propia.



Anexo N° 4: Perú: Principales indicadores estratégicos del mercado de banano, 2005 - 2011

Indicador	Histórico						Promedio	Proyección
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005 - 2010	2011
<i>VAB agropecuario</i>								
Var. %	5.4	8.4	3.2	7.2	2.3	4.3	5.1	4.1
VAB agrícola (Var. %)	4.2	8.4	2.0	7.4	0.9	4.2	4.5	2.5
<i>Producción de banano</i>								
Miles TM	1697.1	1778.2	1834.5	1792.9	1866.6	2007.3	1772.2	2051.4
Var. %	2.0	4.8	3.2	-2.3	4.1	7.5	3.2	2.2
<i>Precio promedio de banano</i>								
En chacra (S/. por kg)	0.28	0.32	0.34	0.39	0.42	0.40	0.40	0.43
Var. %	0.0	14.3	6.3	14.7	7.7	-4.8	6.1	8.1
Al consumidor	1.18	1.25	1.30	1.32	1.45	1.48	1.3	1.54
Var. %	1.6	6.2	3.9	1.5	10.2	1.6	4.1	4.3
<i>Exportación de banano orgánico</i>								
Millones US\$	17.6	27.0	31.1	45.7	52.4	56.8	38.4	61.7
Var. %	66.0	53.5	15.1	46.8	14.8	8.4	32.3	8.6
Miles TM	42.9	57.1	64.6	78.2	83.5	89.7	69.3	96.6
Var. %	56.9	33.3	13.1	21.0	6.8	7.5	21.9	7.7
Precio promedio de exportación	410.5	472.6	481.3	584.0	628.2	633.3	535.0	638.2
Var. %	5.8	15.1	1.8	21.3	7.6	0.8	8.5	0.8

Fuente: MINAG, BCRP, INEI y SUNAT. Maximixe, 2011, 3.

Anexo N° 5: Perú: Análisis FODA del mercado de banano orgánico, 2011

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Condiciones favorables en la costa norte, Piura y Tumbes, propicias para los cultivos orgánicos -Ausencia de la plaga de la Sigatoka Negra en Piura y mínima en Tumbes -Reglamentación de la producción orgánica en Perú -Buen nivel de suelo y abundancia de recurso hídrico -Disponibilidad de mano de obra de bajo costo -Mayor reconocimiento internacional por la calidad del banano orgánico peruano de la variedad Cavendish Valery -Cercanía a puertos de embarques (Paíta) -Alto rendimiento en Piura y Tumbes, principales productores de banano orgánico, los cuales representan un potencial para el crecimiento -Cosecha durante todo el año 	<ul style="list-style-type: none"> -Tendencia creciente a consumir productos naturales y orgánicos que son saludables -Promoción por parte del Estado en la apertura de nuevos mercados de destino -Recuperación económica de la Unión Europea -Incremento del precio promedio de exportación de banano orgánico -Desarrollo de productos derivados del banano (<i>snacks</i>, chifles, hojas de plátano) con mayor valor agregado para la exportación -Fortalecimiento de las alianzas público-privadas en la promoción del banano orgánico -Progresiva reducción del arancel que impone la UE al banano orgánico -Desarrollo de programas de capacitación para el mejoramiento del cultivo de banano orgánico en Huánuco y Tumbes - El favorecimiento de los tratados de libre comercio (TLC) suscritos y por suscribir a las mayores exportaciones
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de minifundio agrícola -Productores con débil nivel organizativo y reducido poder de negociación -Escaso conocimiento del manejo de plantación orgánica -Limitada investigación y asistencia técnica -Deficiente infraestructura portuaria y vial -Dificultad para obtener insecticidas y fertilizantes orgánicos -Desconocimiento de parte de los productores acerca del comportamiento del mercado -Alta concentración de la producción en Piura 	<ul style="list-style-type: none"> -Condiciones climáticas adversas (inundaciones, olas de frío, olas de calor, sequías prolongadas, etc.) -Incremento de los costos de exportación en el puerto de Paíta -Aumento de la producción mundial de banano orgánico más de lo esperado -Problemas fiscales y de deuda de Grecia, lo que podría contagiar a los miembros de la zona euro -Un posible ingreso de semillas transgénicas al país que podría significar un riesgo para los productos orgánicos

Fuente: Maximixe, 2011, 32-33.

Anexo N° 6: Nomenclatura de calificación de riesgos de mercado, 2011

Nivel de riesgo	Fortaleza estructural	Riesgo a corto plazo	Riesgo a mediano plazo
A	Sector estructuralmente muy fuerte. Crecimiento histórico dinámico y elevada estabilidad	Sector altamente beneficiado por factores de coyuntura. Con una alta probabilidad de crecimiento a corto plazo	Sector con alta capacidad de crecimiento. Altamente impermeable ante variaciones en las condiciones económicas
B	Sector estructuralmente fuerte. Crecimiento histórico alto y relativa estabilidad	Sector beneficiado por factores de coyuntura, poco vulnerable a variaciones en condiciones económicas, y con moderada probabilidad de crecimiento a corto plazo	Sector de regular probabilidad de crecimiento, poco vulnerable ante variaciones en condiciones económicas
C	Sector con pocas vulnerabilidades estructurales. Crecimiento histórico positivo pero inestable	Sector poco beneficiado por factores de coyuntura, poco vulnerable a variaciones en condiciones económicas, y con baja probabilidad de crecimiento a corto plazo	Sector de baja probabilidad de crecimiento, sujeto a incertidumbre por su vulnerabilidad ante la posibilidad de cambios en las condiciones económicas
D	Sector estructuralmente débil. Crecimiento histórico negativo e inestable	Sector afectado por factores de coyuntura, muy vulnerables a variaciones en condiciones económicas, con probabilidades de registrar resultados negativos en el corto plazo	Sector con probabilidad de decrecimiento, muy vulnerable a variaciones en las condiciones económicas
E	Sector estructuralmente muy débil, con crecimiento histórico negativo y muy inestable	Sector muy afectado por factores de coyuntura, con altas probabilidades de caer estrepitosamente	Sector con tendencia de crecimiento muy negativa y sujeta a una muy alta incertidumbre

Fuente: Maximixe, 2011, 1.

Anexo N° 7: Valle del Chira: Proceso de producción agrícola del banano orgánico, 2008

1. Siembra	• Se siembran rizomas provenientes de los hijos axiales que no hayan desarrollado todavía las hojas anchas. Las formas de siembra más empleadas en la zona son en cuadrados de 4 x 4 (625 plantas/hectárea) y 3 x 3 (1,111 plantas/hectárea).
2. Deshierbe	• Una vez que se ha establecido el cultivo, se hacen 4 deshierbes al año antes de la fertilización.
3. Riego	• El riego de las plantaciones se hace cada 15 días y, en promedio, se realizan 18 ciclos por año. Todos los agricultores en el Valle del Chira utilizan la modalidad de riego por inundación.
4. Tomeo y bordeo	• Consiste básicamente en el mantenimiento de los canales internos de riego.
5. Fertilización	• Se basa en la aplicación de los siguientes productos: guano de isla, Sulpomag y estiércol de ganado caprino o bovino. La mezcla física de 20 quintales de guano y 5 de Sulpomag es aplicada alrededor de la unidad productiva; luego, el estiércol es aplicado en la superficie.
6. Deshije	• Esta labor básicamente consiste en eliminar los hijuelos de la mata madre y dejar solo uno por mata, el cual será el hijo productivo. La no realización del deshije propicia que, en una misma unidad productiva, se observen 4 o hasta 6 plantas "madres".
7. Picada de tallos y deshoje	• Se llama picada a la acción de seccionar las hojas y porción superior del seudotallo de las plantas recién cosechada, y el deshoje consiste en la eliminación de las porciones de hojas que muestran síntomas de enfermedad en las plantas jóvenes o próximas a ser cosechadas.
8. Apuntalamiento	• La práctica se efectúa un día antes del riego. Se trata de colocar un puntal al tallo de la planta. Los puntales más utilizados son de caña de Guayaquil o pájaro bobo.
9. Enfunde	• Esta práctica consiste en la colocación de una funda plástica en los racimos "recién paridos". La práctica se ejecuta todas las semanas. Debido al sistema de producción orgánico, las fundas plásticas no están impregnadas con insecticidas.
10. Encinte	• Consiste en amarrar un pedazo de cinta plástica en el extremo inferior o superior de la funda que se coloca para proteger el racimo; la cinta es de colores y cada semana se cambian los colores de acuerdo con el calendario bananero. Se hace para estimar la edad del racimo.
11. Poda de manos inferiores	• Esta práctica es conocida como deschive o desmane, y consiste en eliminar la "mano falsa" dejando el "dedo" deformado con el fin de prevenir el avance de la pudrición que, por lo general, sucede en la punta del pedúnculo.
12. Desflore de fruta	• Consiste en la eliminación de los residuos florales de la fruta en el racimo. Dicha práctica se realiza frotando la palma de la mano en las porciones del racimo donde las flores se eliminan fácilmente.
13. Poda de la flor masculina y sacudida de fundas	• Se eliminan los residuos florales de la fruta. Se aprovecha para eliminar la flor masculina y los residuos de material vegetal que se han pegado a la funda plástica. El objetivo es disminuir la fuente de inóculo de hongos causante de manchas en la piel de la fruta.

Fuente: Benzaquen, 2009, 163-166.

Anexo N° 8: Valle del Chira: Proceso de producción industrial del banano orgánico, 2008

1. Inspección del racimo	•Se supervisa el color de cinta del racimo, las manos superiores (deben medir 46°), las últimas manos (deben tener un grado mínimo de 36°) y la calidad cosmética de la fruta (revisar coloración y consistencia de la pulpa).
2. Desflorado del racimo	•Los pistilos florales deben eliminarse de los dedos, debido a que contienen una elevada carga microbiana que puede causar alteraciones durante el almacenamiento y la comercialización de la fruta.
3. Desmane	•Se retiran las manos del raquis o pinzote. Para realizar esta labor, se emplean "cucharetas" o cuchillos curvos. Esta acción ayuda al proceso de lavado y conformación de los <i>clusters</i> .
4. Lavado	•El desmanador deposita los <i>clusters</i> suavemente en la primera tina con agua de la empacadora.
5. Picado de la fruta	•Se corta la mano en <i>clusters</i> de 4 hasta 9 dedos. Esta labor es realizada por los picadores ("clusteros" en el léxico bananero). Durante esta labor, se conforman los <i>clusters</i> o gajos, y se efectúa la selección y descarte de la fruta con defectos.
6. Desleche	•Los <i>clusters</i> son pasados a la segunda tina con agua, donde son depositados manualmente para que la fruta termine de eliminar el látex, a través de las heridas causadas. El tiempo mínimo de desleche es de 10 a 15 minutos.
7. Pesado de la fruta	•Se pesa 18 kg. de fruta. De la tina de desleche, se seleccionan <i>clusters</i> pequeños planos, medianos curvos y largos planos, y se los acomoda en el plato. Se hace para cumplir con el peso requerido por el comprador y facilitar el empaque de la fruta en la caja de cartón.
8. Etiquetado	•Consiste en colocar sellos que identifican a la marca comercial con la que se venderá la fruta. Esta labor se realiza de manera manual colocando 2 sellos en cada <i>cluster</i> , mientras estos se encuentran aún en los platos.
9. Aplicación de funguicidas en la corona	•La solución de funguicida más agua se aplica con una bomba manual dirigiendo el chorro a la corona de los <i>clusters</i> que se encuentran en los platos.
10. Pegado de cajas	•Se arman el fondo y las tapas de las cajas de cartón. Esto se realiza con pegamento y máquinas pegadoras.
11. Empaque	•Se colocan los <i>clusters</i> en el interior de las cajas de cartón. El empaque debe quedar de manera que no ocasione lesiones o magulladuras al producto cuando se manipula la caja de cartón.
12. Apilado	•Se colocan las cajas con fruta sobre un pallet para evitar que se mojen con agua y en un lugar sombreado para protegerlas del sol.
13. Paletizado	•Las cajas con el producto ya empacado se transportan en caminos al centro de paletizado. Sobre un pallet de madera, se apilan las cajas y se enzunchan formando un solo bloque.

Fuente: Benzaquen, 2009, 167-169.

Anexo N° 9: Encuestas a productores: Formato de encuesta, 2011

ENCUESTA DIRIGIDA A PRODUCTORES

Fecha: _____ de octubre de 2011 N° _____ (no llenar)
 Sexo: () Hombre () Mujer Edad: _____
 Organización: _____

1. ¿Cuáles cree que son los principales motivos por los cuales los productores se asocian? Marque del 1 al 7, en orden de importancia, tomando en cuenta que 1 es el motivo más importante y 7 el menos importante.

- Necesitan o desean formar parte de un grupo social.
- Han visto casos exitosos de asociaciones.
- Buscan conseguir mayores beneficios económicos.
- Están acostumbrados a trabajar colectivamente.
- Buscan ejercer presión política frente a organismos del Estado.
- Reconocen que es más beneficioso que trabajar individualmente.
- Buscan conseguir mayores beneficios sociales (salud, educación, alimentación, vivienda, etc.).
- Otro: _____

2. ¿Cuáles cree que son los principales motivos por los cuales los productores NO se asocian? Marque del 1 al 7, en orden de importancia, tomando en cuenta que 1 es el motivo más importante y 7 el menos importante.

- Tienen temor al fracaso.
- Tienen malas referencias (ya sea por experiencia propia o de otras personas).
- Están acostumbrados a trabajar individualmente (resulta difícil cambiar sus hábitos).
- No reconocen los beneficios de asociarse.
- Prefieren no correr riesgos.
- Desconfían.
- Perciben negativamente la asociatividad por el fracaso de las cooperativas de antaño (Reforma Agraria).
- Otro: _____

3. Desde su punto de vista, ¿qué se necesitó para asociarse?

Indique el grado de importancia de los siguientes elementos para que su asociación se haya consolidado de manera exitosa (marque con un aspa).

	Nada importante	Algo importante	Importante	Muy importante
Confianza				
Valores compartidos				
Cooperación				
Presencia de uno o varios líderes				
Trabajo en equipo				
Comunicación efectiva				
Capacidad de resolución de conflictos				
Intereses comunes				
Beneficios colectivos visibles				
Disposición al cambio				

Disposición para compartir recursos, costos y riesgos				
Redes sociales extensas (contactos)				
Acceso a información sobre el negocio				
Transparencia y mecanismos de control				
Marco legal favorable				
Estructura y método de trabajo claros				
Otro: _____				

4. Desde su punto de vista, ¿cuáles fueron los principales beneficios de asociarse?
Indique qué tan frecuente se presentaron estos beneficios (marque con un aspa).

	Nada frecuente	Algo frecuente	Frecuente	Muy frecuente
Aumento de la producción				
Mayor acceso a innovación tecnológica (I+D)				
Acceso a nuevos mercados (orgánico, comercio justo)				
Mejora en la gestión productiva				
Desarrollo de habilidades y fortalecimiento de capacidades				
Mayor capacidad y poder de negociación				
Mayores ingresos percibidos				
Mejores condiciones de trabajo (seguridad social)				
Otro: _____				

5. ¿Considera que hay desventajas de asociarse?

() Sí [pase a la siguiente pregunta] () No [pase a la pregunta 7]

6. ¿Cuáles cree que son las principales desventajas de asociarse?

7. ¿Cuáles fueron los principales beneficios del comercio justo para los productores?

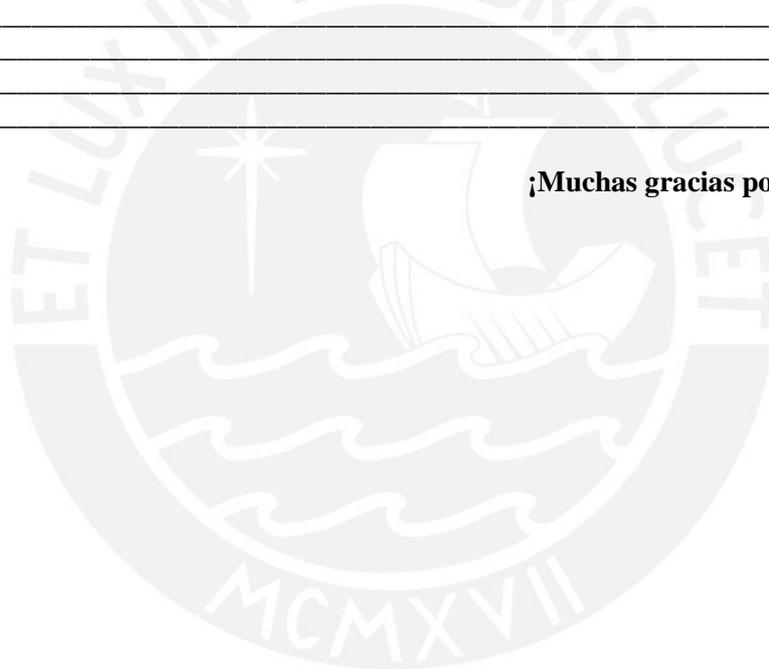
Indique qué tan frecuente se presentaron estos beneficios (marque con un aspa).

	Nada frecuente	Algo frecuente	Frecuente	Muy frecuente
Pago de un precio justo acordado a través del diálogo y la participación				
Relaciones comerciales de largo plazo, basadas en la solidaridad, confianza y respeto mutuo				
Conservación del medio ambiente				

por medio de prácticas ambientalistas				
Respeto de los derechos de los niños y niñas (p.e.: no al trabajo infantil)				
Condiciones de trabajo favorables (ambiente seguro y saludable)				
Equidad de género en la remuneración y oportunidades de trabajo				
Construcción de capacidades para desarrollar la independencia				
Transparencia y responsabilidad en la gestión y relaciones comerciales				
Otro: _____				

8. ¿Cómo cree que se podría mejorar la gestión de las asociaciones de productores?

¡Muchas gracias por su colaboración!



GUÍA DE ENTREVISTA

Curso: Asesoría de Tesis

Profesora: Dra. Marta Tostes Vieira

Alumna: Gina Maldonado Rocha

Tesis de investigación: Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo

Organización:

Cargo:

Nombre y apellido:

1. ¿Cuáles cree que son los principales motivos por los que los productores se asocian?
2. ¿Por qué motivos cree que algunos productores no se asocian?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de asociarse?
4. ¿Cómo se consolidó la iniciativa de asociarse?
5. ¿Cómo describiría su actual modelo de organización? (preguntar también para el caso de REPEBAN y CEPIBO)
6. ¿Cómo ha evolucionado desde los inicios de su conformación? ¿Por qué?
7. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva frente a otras asociaciones similares?
8. ¿Cuáles cree que son los factores de éxito de su modelo organizativo? (preguntar también para el caso de REPEBAN y CEPIBO)
9. ¿Qué aspectos considera que debería mejorar de su modelo organizativo? (preguntar también para el caso de REPEBAN y CEPIBO)
10. ¿Cuáles considera que son los factores externos de mayor influencia para su organización? ¿Cuáles son los factores internos?
11. ¿Cómo el comercio justo ha evolucionado la producción del banano?
12. ¿Qué aspectos del comercio justo considera importantes para el desarrollo local?
13. ¿Cuáles son los principales beneficios del comercio justo para los productores?
14. ¿Cómo cree que se podría mejorar la gestión de las asociaciones de productores?

Anexo N° 11: Entrevistas a representantes: Registro de entrevistas, 2011

N°	Fecha	Entrevistado	Organización	Cargo
01	19/10	Luis Suárez Puelles	CNCJ-Perú	Secretario ejecutivo
02	19/10	Valentín Ruiz Delgado	APPBOSA / REPEBAN / Mesa de Banano a/	Presidente
03	20/10	Miguel Pérez Aguirre	Dir. de industria (Dir. Reg. Producción de Piura)	Coordinador de desarrollo empresarial
04	20/10	Rubén Ganoza Ubillús	Swisscontact Perú - Filial Piura	Jefe de proyecto "Norte Emprendedor"
05	20/10	Manuel Aguirre Gutiérrez	FLO Perú	Oficial de enlace norte
06	20/10	Oscar Raymundo García	APOQ	Gerente
07	20/10	Carlos Ruiz Silva	APBOSMAM / REPEBAN	Vicepresidente
08	20/10	Miguel Borrero Castillo	APBOSMAM	Gerente
09	21/10	Pedro Quezada Valladolid	BOS	Gerente
10	21/10	José Alvarado Herrera	APROBOVCHIRA	Presidente
11	21/10	Martín Ortiz Espinoza	Control Unión Perú	Dpto. Comercial Zona Norte
12	22/10	Federico Carrillo Saldarriaga	UBOIC	Gerente
13	23/10	Victor Winchonlong Coronado	UBOIC	Presidente
14	23/10	Domingo Ipanaque Cielo	ACASTIE	Presidente
15	24/10	William Cruz Ramírez	BOS	Presidente
16	24/10	Carlos Campos Alcalá	ACPROBOQUEA	Presidente
17	24/10	Romel Ordinola Guerrero	APOQ	Inspector de calidad (Área de Producción)
18	24/10	Kelwin Atoche Escobar	APROBOVCHIRA	Resp. Área Técnica b/
19	03/11	Aingeru García San Martín	APPBOSA	Gerente

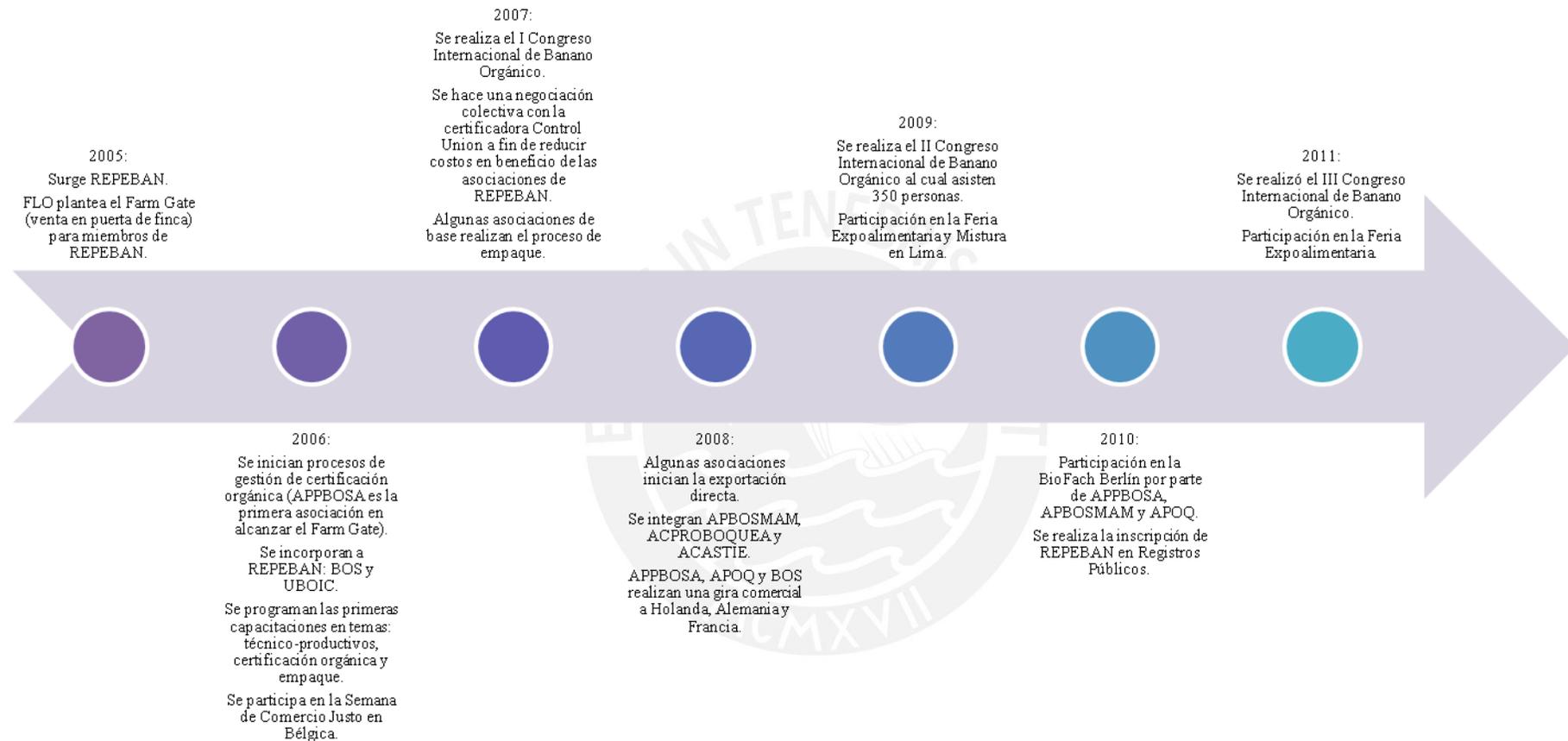
a/ También, miembro del Consejo Consultivo de FLO-CERT

b/ Cargo que desempeña funciones de gerencia

Fuente: Entrevistas a representantes, 2011.

Elaboración propia.

Anexo N° 12: REPEBAN: Principales hitos de la organización, 2005 – 2011



Fuente: REPEBAN CJ PERÚ, 2012c.
Elaboración propia.

Anexo N° 13: Matriz de consistencia de la investigación

Pregunta principal	Objetivo general	Hipótesis general	Metodología	Conclusión general	Recomendación general
¿Cómo la asociatividad de los pequeños productores de banano orgánico en Piura les permite acceder a los beneficios diferenciales de los nichos de mercado relacionados con el comercio justo?	Identificar estrategias exitosas que hayan impulsado la capacidad asociativa y organizativa para la mejora en las condiciones de acceso al mercado de comercio justo de los pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN desde el año 2005 hasta 2010 en la región de Piura.	Las condiciones del proceso asociativo y el modelo organizativo de REPEBAN y sus asociaciones de pequeños productores de banano orgánico facilitaron la superación de los desafíos que imponen los requisitos de acceso al mercado de comercio justo en la región de Piura en el período 2005-2010.	Encuestas a todos los productores de REPEBAN que influyen en la toma de decisiones sobre la asociatividad en el 2011 y entrevistas semiestructuradas a 13 de los 14 representantes (en total, los 15 cargos directivos y gerenciales más altos) de REPEBAN y sus asociaciones, y revisión de documentos institucionales de las asociaciones de REPEBAN y CEPIBO.	Las estrategias exitosas que han permitido mejorar las condiciones de acceso al mercado de comercio justo de los pequeños productores de banano orgánico de REPEBAN se evidencian en su proceso asociativo y su modelo organizativo. El proceso asociativo en REPEBAN se consolidó de manera exitosa, en el período 2005 – 2010, gracias a la presencia de capital social (confianza, estructura y métodos de trabajo claros), el liderazgo (trabajo en equipo) y la transparencia y mecanismos de control. REPEBAN explica su auge por su modelo organizativo, en el cual se reconocen como factores de éxito los siguientes: la autonomía de sus bases (flexibilidad y descentralización del poder, recursos y funciones), la democracia en la toma de decisiones, la profesionalización de la gestión (equipo multidisciplinario), la transparencia y el desarrollo de conocimientos.	Resulta necesario que se reconozcan las buenas prácticas de otras asociaciones de banano orgánico para lo cual se recurre a los factores de éxito de CEPIBO, entre los cuales destacan las negociaciones corporativas (compra de insumos y venta de contenedores). Por otro lado, se requiere fortalecer la figura e identidad de REPEBAN para poder cohesionar mejor los esfuerzos. Asimismo, se recomienda el cambio en la modalidad asociativa o persona jurídica de las asociaciones de REPEBAN (pasar de asociación a cooperativa de usuarios), principalmente, por los beneficios tributarios y por la opción que tendrían de poder repartir excedentes entre los socios, a fin de mejorar aún más sus condiciones socioeconómicas.

Pregunta secundaria 1	Objetivo específico 1	Hipótesis específica 1	Capítulo 1	Conclusión específica 1	Recomendación específica 1
¿Qué evidencia teórica explica el fenómeno de la asociatividad y la dinámica de los mercados especiales?	Estudiar el funcionamiento de los mercados especiales, así como sus criterios de acceso y beneficios diferenciales, marco en el cual se busca comprender el papel que cumple la asociatividad.	El papel de la asociatividad es contribuir a la mejora en la capacidad de respuesta frente a los desafíos de acceso a mercados, mediante el incremento de la competitividad.	Revisión y análisis de la literatura académica sobre comercio justo (Stiglitz, Bonilla y Charlier), capital social (Putnam, Coleman, Portes y otros), acción colectiva (Olson), asociatividad (Valenzuela y Rivera), asociaciones (Espinoza), entre otros.	Los nichos de mercados especiales surgen por la tendencia actual de las exigencias del consumidor responsable, basadas en la preocupación creciente por su salud, el medio ambiente y el origen de los productos que compran. Los criterios de acceso giran en torno al cumplimiento de los requerimientos de las certificaciones, para lo cual surge la asociatividad como un sistema de organización, estructurado sobre la base de la acción colectiva, que permite mejorar la competitividad de los pequeños productores para afrontar barreras de interés común como el acceso a mercados especiales. De otra parte, el fortalecimiento de la asociatividad puede conducir a potenciar procesos de desarrollo local. Asimismo, puede ser visto como una estrategia alternativa para la disminución de la pobreza.	Es necesario profundizar en la discusión sobre el fenómeno de la asociatividad, pues hay desaciertos en la literatura académica (comúnmente, se confunde y limita a la integración empresarial) que dificultan su comprensión, a fin de entender sus implicancias, sobre todo, para las personas menos favorecidas, y diseñar proyectos de desarrollo, públicos o privados, idóneos. También, se recomienda ahondar en el estudio del comercio justo, desde el punto de vista del consumidor, para poder reconocer estrategias que permitan expandir el crecimiento de este movimiento a lo largo del mundo y, así, lograr establecer sus principios como pautas de buenas prácticas para el comercio convencional.

Pregunta secundaria 2	Objetivo específico 2	Hipótesis específica 2	Capítulo 2	Conclusión específica 2	Recomendación específica 2
¿Qué caracteriza el escenario en el que se desarrolló la asociatividad entre los pequeños productores de banano orgánico del Valle del Chira desde el año 2005 hasta 2010?	Describir la evolución de los mercados especiales, tomando en cuenta la situación actual de la región Piura y la dinámica de la cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira.	Las condiciones de los mercados especiales, durante el período 2005-2010, favorecieron el desarrollo de la cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira.	Revisión estadística de tendencias del movimiento comercial de los mercados especiales (Charlier y Willer). Análisis del perfil socioeconómico de la región Piura y la cadena de valor del banano orgánico del Valle del Chira (Instituto Cuánto y Maximixe).	Desde el año 2005 hasta la actualidad, los mercados especiales han registrado una tendencia positiva, a nivel mundial y de Perú, reflejada en la mayor presencia de organizaciones de comercio justo y en el crecimiento de los movimientos comerciales del mercado orgánico. Asimismo, los niveles de exportación de banano orgánico han mostrado un amplio crecimiento (tasa promedio anual de 32.3% en términos de valor y 21.9% en términos de volumen). Este contexto ha sido el sustento del avance de los pequeños productores del Valle del Chira en la cadena de valor del banano orgánico, al pasar de vender su fruta a los exportadores a realizar sus propios procesos de empaque y, algunos, exportar directamente.	Se recomienda considerar la promoción del intercambio justo a nivel nacional, por medio de dos estrategias: en primer lugar, la sensibilización de consumidores sobre los beneficios e implicancias de los productos justos (calidad y ética de la transformación) y, en segundo lugar, la promoción de tiendas especializadas de comercio justo. Por otro lado, si algunas asociaciones ya lograron exportar, sería recomendable incursionar en la agroindustria y dar mayor valor agregado a la fruta, a través del diseño de proyectos de inversión sostenibles en conjunto con las organizaciones de apoyo vinculadas a la cadena de valor del banano orgánico.

Pregunta secundaria 3	Objetivo específico 3	Hipótesis específica 3	Capítulo 3	Conclusión específica 3	Recomendación específica 3
¿Qué factores explican la evolución de la asociatividad entre los pequeños productores de banano orgánico del Valle del Chira desde el año 2005 hasta 2010?	Estimar los factores determinantes de la asociatividad, así como sus impactos en la gestión organizacional y los pequeños productores de banano orgánico, para lo cual se analiza el modelo asociativo y organizativo de REPEBAN desde el año 2005 hasta 2010.	Los principales factores determinantes de la consolidación exitosa de un proceso asociativo son el capital social y el liderazgo, mientras que los principales impactos de la asociatividad son el acceso a nuevos mercados, la mejora en la gestión productiva y la mayor capacidad y poder de negociación.	Encuestas a todos los productores de REPEBAN que influyen en la toma de decisiones sobre la asociatividad en el 2011 y entrevistas semiestructuradas a 13 de los 14 representantes (en total, los 15 cargos directivos y gerenciales más altos) de REPEBAN y sus asociaciones, y registro fotográfico del proceso de producción industrial del banano orgánico.	Después de encuestar a todos los productores de REPEBAN que influyen en la toma de decisiones sobre la asociatividad en el 2011 y entrevistar a 13 de los 14 representantes (en total, los 15 cargos directivos y gerenciales más altos) de REPEBAN y sus asociaciones, se concluye que el factor determinante del origen asociativo entre los pequeños productores de REPEBAN se traza en la defensa de intereses comunes, dada una situación coyuntural. La idea que está detrás de la motivación de los productores para asociarse es que pudieron reconocer que gestionar su producción en colectivo les permitiría estar en mejores condiciones para conseguir mayores beneficios económicos y sociales. También, se identifica que los principales factores determinantes de su consolidación exitosa son el capital social (confianza, estructura y métodos de trabajo claros), el liderazgo (trabajo en equipo) y la transparencia y mecanismos de control. Entre los principales impactos directos de la asociatividad, se identifica el acceso a nuevos mercados, el mayor	Una vez identificados los determinantes de la asociatividad, los representantes a cargo de las asociaciones de pequeños productores deben tomarlos en cuenta, reconocer las debilidades de su asociación y generar iniciativas para fortalecer la capacidad asociativa y organizativa, lo cual –como se ha demostrado– redundaría en beneficio de sus socios y la gestión de sus asociaciones. Estos resultados también pueden ser útiles para las organizaciones de apoyo que buscan promover procesos de articulación empresarial y dinamizar cadenas productivas en las zonas rurales del Perú. Antes que pensar en recursos y su potencial productivo, se debería tomar importancia al potencial asociativo y sus limitaciones, a fin de prever sus impactos en la gestión organizacional y productiva.

				<p>poder de negociación y las mejoras en la gestión productiva. Los impactos indirectos de esta asociatividad evidencian que el éxito asociativo se debe, en gran parte, al comercio justo (100% de los entrevistados): la exigencia y rigurosidad propició el aumento de la calidad del banano, la asistencia técnica profesionalizó y mejoró la capacidad productiva, y la prima mejoró las condiciones de trabajo y de vida de los productores.</p>	
--	--	--	--	--	--

