



Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

San Martín Emprendedor

Revista de Ciencias Empresariales
de la Universidad de San Martín de Porres

Volumen 1, Número 1, Julio-diciembre de 2010, pp.37-55
ISSN (e) 2220-9336

Asociatividad de los productores y cadena productiva de bananos orgánicos en el valle del río Tumbes-Perú

Karina Flores-Llanos¹

Recibido: 24 de octubre de 2009
Aceptado: 17 de noviembre de 2009

¹ Karina Flores-Llanos. Licenciada en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de San Martín de Porres. Especialista de la Oficina de Cooperación Internacional del Ministerio de Educación. Lima, Perú. Correspondencia: kflores@minedu.gob.pe

Asociatividad de los productores y cadena productiva de bananos orgánicos en el valle del río Tumbes-Perú

RESUMEN

Objetivo: Determinar la influencia que los productores de banano orgánico ejercen sobre la cadena productiva del mismo. **Método:** Diseño correlacional, no-experimental, de carácter cualitativo; razones por las cuales no se aplica un análisis estadístico profundo. **Resultados:** El concepto de asociación no se aplica en su totalidad, lo que dificulta su consolidación y la ampliación del grado de cohesión existente. **Conclusiones:** Con la aplicación de nuevas y mejores tecnologías de producción, y la construcción de ambientes adecuados para procesos como los de empaque y embalaje se ha logrado el aumento de la productividad de las tierras de cultivos, lo que constituye el aumento de la oferta exportable ofrecida por los productores peruanos. La utilización de nuevas herramientas ha permitido también que nuevos mercados de destino hayan elegido a estos agricultores como sus proveedores.

Palabras claves: Cadena productiva, Competitividad, Productos orgánicos.

Producers associativity and banana productivity chain in river Tumbes valley

ABSTRACT

Objectives: To determine the influence of organic banana producers have over the banana production chain. **Methods:** It was used a correlational and non experimental qualitative design. **Results:** The concept of association is not fully implemented, which makes it harder its consolidation and expansion of the existing degree of cohesion. **Conclusions:** With the implementation of new and improved production technologies, as well as the development of sustainable environments for processes such as packing and packaging, it is possible to increase the productivity of farmland, increasing the exportable supply offered by Peruvian producers. The use of new tools has also allowed new target markets have chosen these farmers and their suppliers.

Keywords: Supply chain, Competitiveness, Organic products.

Introducción

El banano orgánico es un producto diferenciado —en relación a los productos convencionales— que se dirige a un grupo específico de mercado. Su producción está localizada en la zona norte, en las regiones de Lambayeque, Piura y Tumbes, siendo esta última la segunda principal zona de agro exportación del cultivo. Se cuenta con 2,658 Has. de banano de las cuales 2,140 se encuentran en fase de producción y las 518 restantes en fase de crecimiento; teniendo una producción mensual promedio de 2.2 Tm por hectárea.

Usualmente, los costos de producción son asumidos por el productor, mientras que los costos del proceso de cosecha y empaque son ejecutados y financiados por las empresas exportadoras (Mincetur, 2003). Según el Ministerio de Agricultura (MINAG), el precio en chacra que percibe el productor agrícola fluctúa entre USD 0.11 y USD 0.12 por kilo, menor en aproximadamente 40% respecto al precio ecuatoriano, debido a que este último acondiciona un mayor valor al producto final al empacar la fruta.

En el ámbito de la agricultura latinoamericana aún existen modalidades de trabajos precarios que benefician a los empresarios y no a los productores (Gómez y Klein, 1993; Lara, 2001). Disponer del suelo, agua y condiciones climáticas favorables para la agricultura desarrolla la producción (Cánepa, 2003). Pero tal como demuestra Rosales, Tripón y Cerna (2008) y Bolaños y cols. (2003) para transformar un sistema productivo convencional o desarrollar uno sostenible, es necesario una serie de trabajos respetando las características socioculturales y geográficas específicas de cada zona, tomando siempre en cuenta los escenarios de producción a pequeña y gran escala.

La producción de banano orgánico en el Valle de Tumbes es una actividad reciente que busca seguir el ejemplo y poder cosechar los excelentes resultados de la actividad desarrollada en el Valle del Chira en Piura, como son los casos de la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Bananos Orgánicos (CEPIBO) y la Red de Productores de Banano Orgánico (REPEBAN). Así, la producción del banano orgánico del Valle de Tumbes se ha ido modernizando al estar enfocada en las demandas de

mercados internacionales debiendo no sólo cumplir con los estándares internacionales establecidos en función de las certificaciones correspondientes, sino además incluir a las zonas de menor desarrollo al participar del sistema de Comercio Justo (CJ). Se busca la equidad del comercio internacional, ofreciendo a los productores y trabajadores de productos agrícolas mejores condiciones comerciales que permitan mejorar su realidad productiva y sus condiciones empresariales, sociales y de desarrollo humano. De esta forma, el principal impacto de la actividad es el aumento sostenido de los precios de venta del cultivo, lo que ayuda a mejorar la calidad del nivel de vida de los productores. Como consecuencia, también aumentó sostenidamente el precio de exportación del cultivo. En el año 2000 el precio por caja de 18.14 Kg. era de USD 5.71, mientras que en el 2008 este precio ascendió a USD 10.02 por caja.

Por otro lado, el desafío más grande que presentó esta situación para los agricultores en un inicio, fue el llegar al entendimiento del concepto de asociarse, como un mecanismo que les permitiría agrupar el esfuerzo colectivo al momento de hacer frente a los problemas cotidianos, pero que a la vez haría posible que sigan manteniendo su independencia, a través de sus acciones voluntarias. Según González (2003) son tres las características generales que constituyen el proceso de asociatividad:

1. **Inexistencia de subordinación:** Se debe mantener la identidad jurídica independiente de los socios, la cultura y estructura de gestión de cada uno de los miembros. Adicionalmente, se debe excluir las fusiones y acuerdos societarios, ya sean entre filiales o entre empresas de grupos sin actuaciones independientes.
2. **Coordinación de acciones futuras:** Es necesario el establecimiento de la dependencia mutua, los acuerdos explícitos (de manera escrita o verbal), la transferencia permanente de recursos y la reducción de la autonomía organizativa.
3. **Consecución de un objetivo común:** Al formar una nueva institución que represente un todo, el acuerdo debe proporcionar beneficios a todos los participantes, desarrollando la ley de la sinergia, a la vez que todos los

socios participan activamente y desarrollan sus habilidades.

La producción de banano orgánico en Tumbes está orientada básicamente al mercado internacional, donde los estándares establecidos en torno a la calidad y la presentación del producto (incluyendo el tamaño) son altos. La fruta que no cumple con los estándares establecidos es descartada y devuelta a los productores para que sea distribuida en el mercado nacional y/o para el autoconsumo. El descarte puede llegar a 19% de la producción por hectárea –en promedio–, según los cuidados y técnicas aplicadas por los productores. Son dos las empresas comercializadoras de banano orgánico en la región: Inkabanana y Orgnia, siendo la primera la que posee la mayoría del mercado de los productores. Esta empresa trabaja a través de firmas de contratos de duración de cuatro años y está posicionada en la margen izquierda del valle.

Dado que en los últimos años, las asociaciones y redes de asociaciones de productores empezaron a diversificar su participación en el proceso productivo y a aumentar su poder de negociación frente a las empresas exportadoras, es necesario determinar qué tanto dinamismo económico ha generado. Por eso, la presente investigación analiza la evolución y situación actual de la actividad bananera desarrollada en el Valle del Río Tumbes, para identificar las potencialidades y limitaciones que se presentaron en el diseño de la propuesta estratégica, para la formación de la cadena productiva del cultivo, así como el proceso de transformación por el que se vio afectada esta actividad. Básicamente se analiza cómo el desarrollo de la asociatividad de los productores de bananos orgánicos del Valle del Río Tumbes (quienes en promedio tienen menos de tres hectáreas) ha venido mejorando la cadena productiva del cultivo.

Hipótesis

H1. La gestión de asociatividad optimiza el funcionamiento de la cadena productiva de los bananos orgánicos del Valle del Río Tumbes.

H2. La idiosincrasia de los productores es un obstáculo para el desarrollo del proceso de asociatividad, lo que dificulta la integración del proceso productivo a la cadena productiva del cultivo.

H3. Las exportaciones se incrementan y encuentran un amplio mercado internacional con la

aplicación de mejoras tecnológicas en la producción del cultivo.

Metodología

Diseño de investigación

Se usa un diseño correlacional.

Población y muestra

Población: 32 asociaciones de productores de banano orgánico existentes de acuerdo al Directorio de Proveedores de Productos Orgánicos 2009, elaborado por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.

Muestra: Tres asociaciones ubicadas en la margen izquierda del valle: Consorcio Agrícola de Tumbes, Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Tumbes y Comité Departamental Productores Plátano – Tumbes.

La muestra fue elegida por los trabajos realizados por el Gobierno Regional de Tumbes en esa zona geográfica, al ser la que mayor cantidad de hectáreas posee.

Según el padrón de pequeños productores asociados de bananos orgánicos proporcionada por el Gobierno Regional de Tumbes, en el lado izquierdo del valle se encuentran laborando cerca de 500 agricultores. El Gobierno Regional de Tumbes trabaja con data recogida por especialistas encargados de implementar proyectos gubernamentales para el impulso de las actividades agrícolas y por el Ministerio de Agricultura; la información proporcionada por estos dos organismos es cruzada y actualizada constantemente.

Los criterios de inclusión y exclusión utilizados para la selección de los agricultores encuestados fueron:

- Agricultores presentes al momento de la visita guiada.
- Agricultores entre 45 a 55 años.
- Agricultores pertenecientes a una asociación de productores.
- Agricultores propietarios de las tierras que cultivan.

Técnicas e Instrumento

Cualitativos: Entrevista a profundidad estructurada en 3 partes:

a) Determinación de la importancia del valor añadido en el cultivo (banano orgánico) dentro de la cadena productiva, b) Identificación de los principales problemas que se tuvieron que enfrentar al implementar la

asociación entre los productores, y c) Determinar la manera en que los agricultores se han visto beneficiados y han mejorado su nivel de vida a través de esta actividad.

Cuantitativos: Encuesta anónima, bajo una guía de preguntas con alternativas de respuesta y espacios en blanco para completar, estructurada en 7 partes: a) Datos generales de la persona que completa la encuesta, b) Propiedad de las tierras en las que trabajan, c) Decisión de asociarse, d) Producción en términos de conversión de cultivo, estacionalidad del producto, rendimiento de tierra, y porcentaje de descarte, e) Rentabilidad, en base a los precios pasados y actuales, costo del proceso productivo y utilización de herramientas que permita aumentarla, f) Exportaciones, empresa con la que trabajan, clase de contrato, requisitos exigidos, frecuencia de entrega del producto, g) Apoyo recibido en función de capacitación, transferencia tecnológica y acceso al financiamiento.

Las entrevistas a profundidad se realizaron en la oficina de cada dirigente principal de la asociación de productores seleccionada. En caso contrario, se realizaron mientras se desarrollaba una visita guiada a la zona de producción del cultivo. El cuestionario fue aplicado en la sala de juntas o reuniones de cada una de las asociaciones.

La fiabilidad y validez de los instrumentos se garantizó mediante la triangulación por fidelidad a la fuente, optando por filmaciones y grabaciones de las entrevistas; y mediante la validez de contenido, recurriendo al criterio de los jueces o de expertos en el medio estudiado.

Procedimiento

Entrevista a profundidad

La entrevista se realizó individualmente, con una duración promedio de 40 minutos. Además, se incluyó una visita guiada a las instalaciones de la asociación. Las entrevistas fueron grabadas vocalmente para su revisión. Se elaboraron archivos de documento textual en Microsoft Word. Se depuró la información para su análisis. Se realizó el análisis del contenido y análisis de frecuencia correspondiente, utilizando técnicas de codificación y categorización.

Aplicación de Cuestionario

Se elaboró un marco muestral conteniendo todas las unidades de análisis de segundo orden (los agricultores conformantes de las asociacio-

nes). Mediante un muestreo no probabilístico intencional, se seleccionó a los agricultores de cada asociación que deberán ser encuestados en función de aquellos que se encontraban presente al momento de la realización de la visita a las plantaciones. Se elaboró el instrumento de medición, seleccionándose los ítems más representativos de la definición de asociatividad.

El desarrollo del cuestionario fue realizado individualmente, en un ambiente grupal; con una demora aproximada de 25 minutos. Se revisó la calidad de cada cuestionario realizado. Se depuraron y eliminaron algunos errores de información.

Se elaboró una matriz de tabulación de variables por sujetos. En ella se organizó la información. La información obtenida se analizó mediante el uso de herramientas estadísticas simples para que ayuden a plasmar la información de una manera gráfica y mejor entendible.

Análisis de datos

Una vez obtenida la información a través de las entrevistas, la organización de datos se realizó a través de una matriz de Contenido o archivos de documentos textuales bajo el programa computarizado en documento Microsoft Word en función a la guía de entrevista no estructurada.

El análisis de datos obtenidos en los cuestionarios se realizó a través del uso de técnicas y herramientas estadísticas como diagramas de frecuencia, gráficos de sectores, entre otros, para el ordenamiento de la información obtenida.

Resultados

Características del productor

La edad del agricultor promedio de banano orgánico es de 50 años. Asimismo, como en la mayoría de las actividades agrícolas, casi todos los productores son de sexo masculino. La participación de las mujeres es minoritaria y, generalmente, éstas no ocupan cargos directivos dentro de la asociación. Adicionalmente, los agricultores en promedio tienen dos familiares dependientes, que pueden ser esposa y/o hijos menores de edad.

En lo referente al grado de instrucción, alrededor del 41% de los agricultores encuestados han culminado la primaria, el 29% han culminado la secundaria y hasta un 17% han cursado la educación superior, siendo éstas dos últimas

cifras bastante altas. Lamentablemente, existe también un 13% de agricultores que no han recibido ningún tipo de instrucción.

Para el nivel educativo del grupo familiar de los agricultores, el 50% de las cónyuges cuenta con educación primaria, el 20% con educación secundaria y el 8.3% con educación superior; mientras que el 20.8% no tuvo ningún tipo de instrucción.

Por el lado de los hijos, el 6% se encuentra en inicial, 35% en primaria, 49% está cursando secundaria o ya la culminó y el 7% cuenta con estudios universitarios. Paralelamente, el 4% no cuenta con ningún tipo de estudio, a pesar de ser mayores de edad.

En lo referente a las tierras que poseen, la extensión promedio de cada agricultor no supera una hectárea. La situación de la tenencia y propiedad de tierras es un tema no sólo delicado, sino que muy preocupante, ya que el 100% de los agricultores encuestados manifestaron ser los propietarios de las tierras que destinan y trabajan, sin embargo, muy pocos manifestaron tener los títulos de propiedad oficiales.

El documento que los acredita como propietarios de dichas tierras es el certificado de posesión otorgado por la comunidad en un 75%; en algunos casos, este certificado es vendido en el mercado de tierras locales o utilizado como aval cuando los agricultores requieren algún préstamo. El otro 25% de los títulos son gestionados por el Ministerio de Agricultura.

Por otro lado, el 54% de los encuestados obtuvieron sus tierras por reparto de la comunidad campesina a la que pertenecían, mientras que un 29% las obtuvo a través de una herencia familiar. Cerca de un 13% compró sus tierras en el mercado de tierras existentes, y un 4% las obtuvo mediante invasión de tierras eriazas.

El rendimiento de las tierras destinadas al banano orgánico varía dependiendo de los cuidados y de la dotación de los insumos. Generalmente, el promedio de producción por hectárea es de 130 cajas —cada caja es de 18.14 Kg— mensuales, lo que un año da un aproximado de 1560 cajas.

En lo referente al problema del alza de precios de los insumos y la baja productividad, los agricultores suelen desarrollar diferentes estrategias que incluyen redes de apoyo y de recursos con el fin de lograr un adecuado suministro. Sin

embargo, hay una preocupación existente de las asociaciones por la falta de investigación y de tecnologías apropiadas para las necesidades de mayor productividad y rentabilidad de los agricultores.

Respecto a la mano de obra, un aspecto importante a destacar es la casi nula existencia de mano de obra asalariada. Aunque la mayoría de agricultores y sus hijos se dedican personalmente al cultivo de sus tierras, el 26% de productores contratan a una, incluso hasta dos personas para las labores de mantenimiento de las plantaciones, independientemente de que la asociación o la empresa exportadora cuenten con cuadrillas que realicen la cosecha.

Estas contrataciones se explican por la alta exigencia que existe en torno a los cuidados que deben recibir los bananos, por lo que se requiere presencia continua de personal en la plantación.

La mano de obra contratada está constituida generalmente por personas de la localidad o incluso familiares del productor. La forma de pago es en efectivo, que se complementa con algún porcentaje de la producción. Un salario promedio por jornal asciende a S/. 25.00 nuevos soles.

En cuanto al financiamiento de los costos en los que incurre la producción, el 58% de los productores encuestados cuenta con acceso a créditos privados, los cuales son provistos principalmente por la Caja Municipal (42%) o bancos locales (8%). El resto de los productores, generalmente adquiere préstamos por parte de las empresas exportadoras, las cuales hacen el descuento respectivo en la cosecha siguiente. Es importante señalar que el 42% restante de los productores no tiene acceso al crédito.

El uso más frecuente de los préstamos otorgados está enfocado en la compra de abonos, teniendo como objetivo el aumento del rendimiento de las plantaciones. El resto del crédito está destinado a usos personales o de salud.

Estructuras de costos

Los principales componentes de la estructura de costos, son los correspondientes a insumos y mano de obra; los cuales se encuentran detallados en las tablas 1 y 2.

Por el lado de los ingresos, el ítem más importante es el que corresponde a la venta de la producción destinada al mercado exterior. En segundo lugar está el que corresponde a la venta de la fruta de descarte en el mercado local. Los

ingresos también se encuentran detallados en las tablas 1 y 2.

Tabla 1. Estructura de Costos e ingresos de banano convencional por Hectárea

Costos de factores o insumos	Unidad	Columna2		
	Columna1	Monto		
Preparación terreno	Hora / máquina	S/. 480.00		
Mano de obra preparación terreno	Jornal	S/. 600.00		
Siembra	Jornal	S/. 405.00		
Laborales culturales	Jornal	S/. 1,110.00		
Hijuelos	Unidades	S/. 900.00		
Urea	Saco 50 Kg.	S/. 280.00		
Súper fosfato triple	Saco 50 Kg.	S/. 186.00		
Cloruro de potasio	Saco 50 Kg.	S/. 130.00		
Pesticidas	Kilos	S/. 105.00		
Agua	M3	S/. 158.00		
Puntales	Unidades	S/. 440.00		
Herramientas	Unidades	S/. 72.00		
Cosecha	Jornal	S/. 540.00		
Asistencia técnica	S/. Ha	S/. 206.00		
Gastos financieros	Unidad	S/. 124.00		
Costos totales				S/. 5,736.00
Ingresos por ventas	Unidad	Precio	Cantidad	
Banano orgánico de descarte (Mcdo. nacional)	Caja	S/. 4.50	2400	S/. 10,800.00
Ingreso Neto Anual				S/. 5,064.00
Ingreso Neto Mensual				S/. 422.00

Fuente: Dirección Regional Agraria de Tumbes
Elaboración: Propia

Tabla 2. Estructura de costos e ingresos de banano orgánico por Hectárea

Costos de Factores o Insumos	Unidad	Monto
Tractor	Hora / máquina	S/. 128.00
Retroexcavadora	Hora / máquina	S/. 156.00
Hijuelos	Unidad	S/. 851.00
Sulfomag	MT	S/. 1320.00
Guano de la isla	MT	S/. 1277.00
Desinfectante de hijue-	Lt.	S/. 116.00
Agua	Riego	S/. 180.00
Suncho	Rollo	S/. 71.00
Funda para racimo	Millar	S/. 227.00

Cintas de colores	Rollo	S/. 11.00		
Reposición de tubería	S/.	S/. 292.00		
Sulfato de potasio	MT	S/. 1320.00		
Biol	Lt.	S/. 14.00		
Milagro	Lt.	S/. 73.00		
Podón	Unidad	S/. 28.00		
Gasolina 84 octanos	Galón	S/. 16.00		
Aceite dos tiempos	Cojín	S/. 2.00		
Alquiler motopulveriza-	S/.	S/. 48.00		
Transporte hijuelos	S/.	S/. 97.00		
Transporte abonos	MT	S/. 28.00		
Transporte otros insu-	S/.	S/. 315.00		
Certificación orgánica	S/.	S/. 132.00*		
Asistencia técnica	S/. / Ha	S/. 456.00		
Mano de obra	jornal	S/. 2043.00		
Costos Totales		S/. 9,201.00		
Ingresos por Ventas	Unidad	Precio	Cantidad	
Banano Orgánico de Exportación	Caja	S/. 10.60	1560	S/. 16,536.00
Banano orgánico de descarte (Mcd. nacional)	Caja	S/. 4.50	228	S/. 1,026.00
Ingresos Brutos Totales				S/. 17,562.00
Ingreso Neto Anual				S/. 8,361.00
Ingreso Neto Mensual				S/. 696.75

Fuente: Dirección Regional Agraria de Tumbes

Elaboración: Propia

* El costo de la certificación está calculado en base a la Certificación GAP que se encuentra tramitando el Comité de Plataneros de Tumbes.

Costos de producción

Se pudo determinar que no todos los productores tienen conocimiento de los costos de producción que manejan. Una de las razones de esta situación es que las asociaciones realizan compras conjuntas de todos sus asociados, lo que permite satisfacer las necesidades básicas de insumos.

El 74% de los encuestados que conocen con exactitud los costos en los que incurre su producción, los conocen porque son ellos mismos quienes realizan las compras de los insumos que necesitan para el desarrollo de sus actividades.

Los principales costos en los que incurre un productor son la compra de abonos y otros fertilizantes orgánicos permitidos como el guano de la isla, *sulfomag* y el sulfato de potasio, por lo que la variación de sus precios constituye una de las principales preocupaciones de los agricultores.

Estos tres insumos, representan el 43% del total de los costos de producción durante un año, mientras que el costo de la mano de obra representa el 23% de los costos totales. El jornal por mano de obra promedio es de S/. 25.00 nuevos soles. A la semana se contratan trabajadores, en promedio, tres veces.

Ingresos

El 92% de los productores tiene como única fuente de ingresos a la actividad agrícola, mientras que el 8% restante, percibe un salario por algún trabajo de tipo no agrícola. Estos últimos casos, corresponden a los dirigentes, que reciben un salario de manera simbólica por los servicios prestados en la asociación que dirigen.

Las cantidades y precios de los bananos orgánicos para la exportación y para el banano local fueron obtenidos del precio de la caja en finca a USD 3.50, mientras que el precio de la caja en el mercado local —producto del descarte— fue de USD 1.45.

Al comparar los costos de producción del banano convencional y del banano orgánico se puede observar que este último tiene costos de producción mucho más altos. Sin embargo, este costo se ve compensado con los altos precios que pagan los mercados de exportación. Así, resulta que el ingreso neto anual de los productores de banano orgánico es 50% superior al de los productores de banano convencional.

Márgenes de utilidad

Para el caso del productor, el costo de producción de una caja de banano orgánico de 18.14 kg es S/.5.07 nuevos soles, mientras que el precio al que se vende la fruta al exportador es de S/.10.60 nuevos soles. Es decir, el margen neto de utilidad otorgado al productor es de S/.5.53 nuevos soles, por caja de banano orgánico producido.

Por el lado del exportador, este asume un costo por el pago al productor, la cosecha, el empaque y el transporte de la mercadería, de aproximadamente S/. 20.50 nuevos soles. Sin embargo, el precio que recibe el exportador por la venta de una caja de banano orgánico es de S/. 32.50 nuevos soles, otorgándole así un margen de utilidad de S/. 12.00 nuevos soles.

Asociatividad

Una de los hechos más importantes que se pudo apreciar a través del trabajo de campo, fue que el concepto de asociación se encuentra totalmente distorsionado entre los agricultores. Muchos de ellos creen ser parte de una asociación por el simple hecho de encontrarse inscritos en el padrón de la empresa exportadora con la cual trabajan a través de un contrato de exclusividad. Sin embargo, son conscientes de no tener dirigentes, líderes e incluso no desarrollar las mismas técnicas de cultivo que el agricultor de la

parcela contigua. Así, simplemente se autodenominan asociación por compartir el lugar geográfico donde trabajan.

Los contratos que se llevan a cabo con la empresa exportadora a la cual venderán sus cultivos, pueden ser firmados de forma individual o colectiva, según el grado de empoderamiento que tengan las asociaciones a las que los productores pertenecen. Suelen ser firmados de manera individual por un período de cuatro años.

Las asociaciones más desarrolladas tienen contratos negociados colectivamente, pero firmados de manera individual con la exportadora, sin un tiempo largo o indefinido. Esta no exclusividad, les permite vender a otras empresas, a distintos precios y con características distintas. En efecto, las posiciones más favorables son las de las asociaciones más antiguas y grandes que ya cuentan con certificaciones orgánicas y de calidad, aunque no existe un trato diferenciado entre estas asociaciones y las asociaciones con posiciones menos favorables por parte de las empresas y las certificadoras.

Las estrategias de cosecha y de empaque son muy importantes, ya que definen el avance en la cadena productiva logrado por los agricultores y el papel que cumplen las asociaciones. Es necesario destacar que, en la mayoría de casos, la cosecha y el empaque son realizados por cuadrillas contratadas por la empresa exportadora.

La mayoría de agricultores accede a la exportación a través de las empresas exportadoras, quienes se encargan de todo menos de la producción, lo que expresa una posición vulnerable en su inserción al mercado internacional. Sin embargo, existen algunas asociaciones con posiciones más favorables pues han avanzado en la realización de tareas para la exportación como la cosecha y el empaque. Con el apoyo del Gobierno Regional, se han logrado instalar seis empacadoras de bananos orgánicos en la margen izquierda del Río Tumbes, las cuales abarcan la zona de San Jacinto, Oidor y Pampas de Hospital. Próximamente se instalarán cinco más que abarcarán la margen derecha del Río.

Lo peculiar de la anotación anterior, es que la administración de estas plantas empacadoras es entregada a las asociaciones de agricultores. Así, la primera corresponde a la Asociación de Pequeños Productores de Bananos Orgánicos de Tumbes, mientras que la segunda corresponde al

Comité Departamental Productores de Plátano-Tumbes. Esto demuestra que, mientras más agricultores sigan solo empadronándose con las empresas exportadoras y se nieguen a ser parte de una asociación propiamente establecida, las posibilidades de mejorar su producción, contar con más eslabones del proceso y mejorar sus márgenes de ganancia serán menores.

Estas posiciones favorables y desfavorables de los agricultores permiten comprender las condiciones de inserción en la exportación, así como las posibilidades y limitaciones del rol de la asociación.

Las variables del éxito al interior de las asociaciones están relacionadas a la organización interna, a la participación a través de asambleas, a la acción colectiva de los socios en función de un mismo interés y a la representatividad que cumplen las dirigencias en las demandas de los asociados.

El desarrollo también se explica por la presencia de dirigentes que encauzaron el proyecto desde un inicio y que hasta la actualidad han permitido que las asociaciones puedan enfrentar y adaptarse a los cambios que implica el cultivo del banano orgánico.

En base al análisis del discurso, de las demandas y de los objetivos que tienen los dirigentes de las asociaciones, se puede percibir una visión de corte técnico o de corte “político”. Desde la perspectiva de los dirigentes, es importante contar con mayor capacitación técnica e inversión en educación para las futuras generaciones, con el fin de formar los próximos gerentes o dirigentes de sus asociaciones. Dentro de las asociaciones, existe una gran demanda por asesoría en las áreas de comercio internacional y tributación, con el fin de poder negociar en mejores condiciones con las empresas. Sin embargo, existen otros objetivos, de corte político para entablar diálogos con los Gobiernos Locales, Regionales y el Central, de modo que se puedan desarrollar proyectos de mayor envergadura como la tecnificación de riegos, mejora de carreteras, prevención de plagas, acceso a créditos y tecnologías, etc.

Así, están presentes los líderes que aplican estrategias gerenciales y que, además de identificarse con su asociación, quieren capacitarse y no rechazan los cambios porque representan una alternativa para el desarrollo de la producción.

Claro está, eso no implica que no existan dirigentes identificados mayormente con los agricultores, mostrando un cierto rechazo al cambio.

La relación entre dirigentes y asociados tiene como ventaja no distanciarse de la lógica entre el dirigente y el asociado, en tanto el primero es también productor.

Los incentivos para ser dirigente son casi nulos, el cargo es *ad honorem* y en el mejor de los casos se puede percibir una remuneración simbólica. El caso de las asociaciones que cuentan con certificaciones orgánicas es el mismo, ya que prefieren invertir en capacitación técnica. Para el dirigente, el cargo no deja de ser un “costo económico”, toda vez que descuida el trabajo en la chacra.

Discusión

Habiendo identificando tres grandes fuentes de información para generar una discusión de resultados se muestra: las hipótesis planteadas en la presente investigación, la teoría básica de la Administración y Negocios Bananeros, y la experiencia obtenida a través de la realidad que se vive en la actualidad de las hectáreas de cultivo del banano orgánico de Tumbes.

Los resultados obtenidos corresponden, en efecto, al estudio del área en mención, pudiendo generalizarse al cultivo del banano orgánico a lo largo del Valle del Río Tumbes. Es decir, no sólo en la margen izquierda, sino en la derecha también, debido a la similitud de características de agricultores, procesos productivos, empresas comercializadoras y obras públicas entre ambas márgenes. Lo único que las diferencia es su ubicación geográfica, por lo que también pueden ser aplicados los planes de desarrollo y modelo de gestión planteados.

Por otro lado, no es certero afirmar que estos resultados puedan ser aplicados a cultivos de distinta clase, por más que sus agricultores se encuentren asociados, debido a la diferencia de los procesos productivos, estacionalidad del cultivo, cantidad de personas involucradas, requisitos y condiciones que cumplir, comercializadoras involucradas y mercados de destino existentes.

Lo que sí podría generalizarse es la metodología empleada en la investigación, ya que las herramientas y los instrumentos empleados cum-

plen la función de averiguar al detalle y recopilar la información necesaria sobre el proceso productivo desarrollado, características sobre la vida de los agricultores, las formas de trabajo empleadas, las deficiencias existentes y las necesidades de apoyo por parte de los sectores públicos y privados.

Dentro de las limitaciones que existieron en el desarrollo de esta investigación, se puede citar a las dos consideradas las más importantes: horarios y la accesibilidad a las empresas comercializadoras.

La primera corresponde a la coincidencia entre las visitas guiadas realizadas y la actividad desempeñada por los agricultores. En dos de las visitas realizadas, se tuvo que esperar una buena cantidad de tiempo para poder encontrar a los agricultores en plena realización de sus labores, ya que no comparten un horario de trabajo fijo. Los agricultores revisan la producción de sus parcelas en el momento que creen más conveniente. Tampoco coinciden al momento de la cosecha, porque en la mayoría de los casos esta es realizada por las cuadrillas que contratan las empresas comercializadoras para ese fin.

La segunda, la accesibilidad a las empresas comercializadoras del cultivo, fue una barrera casi inquebrantable, ya que son totalmente reservadas en las actividades que realizan. Durante la investigación, la empresa que se encontraba realizando las actividades de cosecha del cultivo fue Inkabanana. Para poder ingresar a la planta empaquetadora N° 1804 de esta empresa, se tuvo que conversar con el supervisor de las cuadrillas, el técnico encargado de la producción y el ingeniero representante de la empresa. Fue necesaria su autorización para poder tomar fotografías, filmar las actividades y entrevistar a los trabajadores.

También fue necesario responder una serie de preguntas sobre la investigación que se estaba realizando, la procedencia de las personas involucradas, las organizaciones a las que se pertenecía y la finalidad del estudio.

A través de los resultados plasmados se observa que el cultivo de los bananos orgánicos en el Valle del Río Tumbes ha alcanzado un alto grado de desarrollo, tecnificación y modernización con apoyo del Estado y la empresa privada; sin que esto signifique la optimización de la actividad al 100%.

Hay muchísimos puntos claves que aún no funcionan en la forma en que deberían hacerlo, muchas veces por una inadecuada comunicación, una fortísima resistencia al cambio y una falta de visión administrativa de la situación.

Es sabido que la práctica y la teoría muchas veces son contradictorias, generando conflicto entre los participantes, por eso es obligatoria la disipación de las incertidumbres que se puedan generar para poder plantear modelos adecuados acorde con la realidad que se enfrenta.

Dentro de los resultados obtenidos, es importante resaltar que la mayoría de ellos son similares a investigaciones anteriores, desarrolladas en las áreas del Valle del Río Chira en Piura. La similitud está basada en las características de desarrollo y modo de vida de los agricultores, así como en el tratamiento de las tierras y el proceso productivo que se desarrolla.

Sin embargo, son dos las diferencias más grandes entre las investigaciones realizadas en Piura y la presente realizada en Tumbes: el modelo de gestión y la comercialización del producto.

En cuanto a la primera diferencia la brecha es bastante amplia, en la Región Tumbes las asociaciones de productores de banano orgánico son relativamente nuevas, por lo que la interacción entre los mismos agricultores es bastante complicada y la tarea de ir superando las barreras de la idiosincrasia y la resistencia al cambio, resulta muy difícil. Mientras que en la Región Piura, la asociatividad de los productores tiene ya casi 20 años de ejercicio, dando como resultados asociaciones fuertes y consolidadas, como es el caso de CEPIBO.

Asimismo, las asociaciones de productores en la Región Piura están constituidas al 100%, cuentan con una estructura orgánica establecida, reglamento de funciones para los asociados, delimitación de actividades y responsabilidades, así como representatividad por parte de los dirigentes. En la Región Tumbes este escenario se está construyendo poco a poco. Es necesario precisar que esta etapa está resultando bastante lenta y difícil.

El mayor problema es la concepción que los agricultores de la Región Tumbes tienen sobre el término asociación. A lo largo de las entrevistas realizadas, muchos de los agricultores manifestaron ser parte de una asociación por el simple

hecho de estar empadronados con una empresa comercializadora y comprometer su producción para con ellos.

Las experiencias fallidas constituyen una traba poco superable, ya que muchos de los agricultores en su momento invirtieron todo el capital que tenían para la formación de una asociación. Este capital se terminaba perdiendo por malas gestiones producto del desconocimiento de la actividad, la falta de concertación y la deficiencia que presentaba el líder escogido.

Otro aspecto interesante es el funcionamiento de la cadena productiva. El proceso productivo por el cual se obtiene el cultivo es su primer y más importante eslabón. A pesar de la diferencia en la conformación de las asociaciones de los agricultores, tanto en la Región Piura como Tumbes, la cadena se desarrolla con total normalidad y eficiencia.

En este aspecto, el contraste consiste en la oferta exportable y cantidad exportada entre cada región, así como el desarrollo del proceso de empaque y embalaje. En ambos casos, la Región Piura demuestra un amplio margen de diferencia positiva. Sin embargo, es necesario precisar que en la Región Tumbes, con el desarrollo de las plantas empacadoras por parte del Gobierno Regional, este último proceso ha sido incorporado como parte del proceso productivo.

Las acciones promovidas por el Gobierno Regional permiten que los agricultores tumbesinos puedan vender sus cultivos ya listos para la exportación a la empresa que deseen, e incluso puedan exportar por su propia cuenta, sin necesidad de hacer uso de las instalaciones de empaque de las empresas comercializadoras.

La deficiencia más grande en el proceso productivo que presentan ambas regiones, es la técnica de riego, la cual aún se realiza bajo la modalidad de bombeo, con el agua extraída del río o canal. Es imprescindible que esta forma de riego sea remplazada por un modo de trabajo más tecnificado, y se pueda seguir el ejemplo de las empresas productoras de banano orgánico ecuatorianas, que realizan el riego por chorreo o aspersión.

También en ambas regiones, existen asociaciones que trabajan bajo la modalidad del Comercio Justo (CJ), lo que les permite incrementar sus ingresos y mejorar sus técnicas de producción al emplear los ingresos adicionales que

reciben en capacitaciones, adquisición de herramientas e implementación de nuevas tecnologías.

En cuanto a las exportaciones del cultivo, la tendencia de las exportaciones del banano orgánico del Valle de Tumbes, ha sido creciente con el paso de los años. Esto tiene concordancia con el inicio del Programa de Desarrollo del Banano Orgánico en Tumbes a partir de 1998 por parte del Ministerio de Agricultura, y el perfeccionamiento de esta actividad.

Como se puede inferir, la aplicación de una sola teoría administrativa para el establecimiento de una óptima asociación no bastará, al tener esta muchas aristas con las cuales trabajar.

En un inicio, se debe inculcar en los productores el concepto de trabajo en equipo, a través de un sistema abierto, en el cual todos los integrantes puedan participar, los dirigentes tengan una figura representativa pero no impositiva. Sobre todo es necesario el establecimiento de objetivos tanto organizacionales como individuales, de manera que se integre el deseo colectivo.

Así, el poder que ejerzan las asociaciones al momento de negociar con las empresas comercializadoras o importadoras directas será mayor, pudiendo cobrar no sólo por el cultivo, sino por el trabajo realizado y la calidad del producto, estableciendo así un margen de utilidad razonable.

Adicionalmente, los agricultores serán capaces de obtener sus propias certificaciones orgánicas, ya sea de forma individual —a nombre de persona natural— o colectiva —a nombre de la persona jurídica de la asociación—; dejando así de depender de la empresa comercializadora dueña de la certificación.

También debe considerarse una diferenciación entre las funciones y responsabilidades no sólo de las juntas directivas, sino de los agricultores en su conjunto. No es recomendable que el agricultor se respalde permanentemente en el dirigente. Su voz, su voto y las ideas que pueda aportar a la asociación no sólo le permitirán participar de sus logros, sino que también lo obligará a compartir las responsabilidades de la misma.

Es importante contemplar el desarrollo de economías de escala para la mejora de los márgenes de utilidad. La asociación no será completa si es que los agricultores se dedican a explotar sus parcelas de manera individual. El trabajo

colectivo implica la unión de fuerzas de trabajo, la adquisición en conjunto de insumos y maquinaria y la aplicación de las mismas técnicas de cultivo. Todo ello da como resultado un mayor rendimiento de las tierras, un menor costo de los insumos al ser adquiridos en mayores volúmenes y una estandarización del producto que reducirá los márgenes de descarte.

Conclusiones

Una asociación desarrollada formalmente, con estructuras orgánicas establecidas, democracia entre sus miembros y objetivos comunes interiorizados enfocados hacia el crecimiento, permite la producción del cultivo del banano orgánico de calidad, constituyéndose así el primer eslabón de una exitosa cadena productiva.

Dentro de las asociaciones, se puede observar que lo que mantiene unidos a los productores es un interés económico; siendo este el aspecto sobre el cual se sustenta la organización. Sin embargo, el interés de las asociaciones por asumir un papel solidario en servicios de agua, salud y educación, implica que los productores posean intereses que van más allá de lo económico, pasando así a un nivel de desarrollo social. Esto permite el establecimiento de nuevos objetivos en la asociación.

El pensamiento limitado por las costumbres, las malas experiencias obtenidas y la falta de confianza entre los mismos agricultores, son los principales obstáculos personales que se tienen que vencer para el establecimiento de una asociación de productores. Esta barrera de índole personal ha sido más difícil de vencer que la propia consecución de financiamiento para la reconversión de tierras o aplicación de nuevas tecnologías.

Con la aplicación de nuevas y mejores tecnologías de producción, y la construcción de ambientes adecuados para procesos como los de empaque y embalaje se ha logrado el aumento de la productividad de las tierras de cultivos, lo que constituye el aumento de la oferta exportable ofrecida por nuestro país. La utilización de nuevas herramientas ha permitido también que nuevos mercados de destino hayan elegido a estos agricultores como sus proveedores.

Recomendaciones

Se recomienda fomentar de manera constante el trabajo colectivo, y comunicar las ventajas que implica el formar parte de una asociación. El logro de un gremio que tenga poder de negociación es fundamental para mejorar las condiciones de vida y trabajo de los agricultores.

Para el buen funcionamiento de la cadena productiva es necesaria la optimización de todos sus eslabones. El proceso productivo al ser el más importante, debe ser gestionado de una manera óptima a través de la delimitación de funciones, y responsabilidades de los agricultores, pero exigiendo la participación de la totalidad de ellos, con el fin de compartir los logros y fracasos que se puedan originar.

El establecimiento de nuevas técnicas y formas de trabajo, así como la adopción de conceptos modernos administrativos resulta difícil al tratar de aplicarlos en personas con un bajo nivel de educación que bordean en promedio los 50 años. Es fundamental promover las nuevas propuestas de desarrollo, a través de mecanismos que les demuestren tangiblemente los beneficios que podrían lograr.

Se debe continuar la búsqueda y aplicación de nuevas y mejores tecnologías que incrementen el valor agregado del cultivo, de modo que se logre el aumento de las exportaciones y los mercados de destino. Con la adopción de nuevas técnicas, el Perú ha pasado a formar parte de la lista de países proveedores de cultivos de bananos orgánicos, junto con Costa Rica y Ecuador, quienes son nuestros principales competidores.

Referencias

- Bolaños, P.; Gómez, M.; Ishizawa, H.; y Narváez, M. (2003) *Modelo de gestión integral para la agroindustria: análisis de la cadena productiva del tabaco en el Perú*. Lima: ESAN.
- Cánepa, C. (2003). *Agroindustria en Piura. Diagnóstico y Propuesta de un Plan de Desarrollo*. Piura: Universidad Nacional de Piura
- González, L. (2003). *Cooperación y Empresas: Retos, presente y futuro*. Madrid: Thomson-Paraninfo.
- Martínez, L. (2005). *Efectos sociales de la Globalización, Petróleo, banano y flores en el Ecuador*. En publicación; *La gobernabili-*

dad en América Latina: balance reciente y tendencias a futuro. Los 43 aportes más representativos de las unidades académicas de la FLACSO en el 2004. Quito: FLACSO.

MINCETUR (2003). *Perfil de Mercado y competitividad Exportadora del Banano Orgánico*. Lima: Mincetur.

Rodríguez-Monroy, C. y Fernández-Chalé, N. (2008). Empresas integradoras de México: Influencias europeas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(44), 543-555.

Rosales, F.; Tripon, S. y Cerna, J. (1998). *Producción de Banano Orgánico y/o Ambientalmente Amigable*. Memorias del Taller Internacional. Costa Rica. Guácimo.

Anexos

Anexo 1

Formato del Instrumento de la Encuesta

La siguiente investigación tiene por objeto conocer más sobre el proceso de asociatividad de los productores de bananos orgánicos. Responde a todas las preguntas con la mayor sinceridad posible. Este es un cuestionario anónimo, por favor no escribas tu nombre ni tus apellidos.

DATOS GENERALES

- Edad: _____
- Sexo: Femenino ___ Masculino ___
- Actividad que desarrolla: _____

- Nivel educativo:
¿Sabe leer? ___ ¿Sabe escribir? ___ ¿Sabe sumar? ___
¿Sabe restar? ___ ¿Terminó primaria? ___
¿Terminó secundaria? ___

- Principales fuentes de ingreso económico
Agrícola ___ No agrícola ___
De ser no agrícola detalle: _____

6. Composición familiar

Parentesco	Edad	Nivel educativo	¿Sabe leer, escribir y realizar operaciones matemáticas básicas?	¿Asistió o asistió a algún centro educativo?	Principal fuente para la obtención de ingresos económicos

PROPIEDAD DE TIERRAS

- Tenencia de tierras

¿Es propietario? ___ ¿Es arrendatario? ___

- Si es propietario, ¿cómo obtuvo las tierras?
Mercado de tierras ___
Herencia ___
Otros _____

- ¿Cuenta con el título de propiedad?
Sí ___ No ___

- ¿Tuvo que enfrentar algún problema de carácter monetario, burocrático u otro para la obtención del título? Detalle.
Sí ___ No ___

- Si sus tierras son alquiladas, indique el modo de pago y tiempo del contrato de alquiler.

- ¿Cuál es la superficie de sus tierras? _____
Hectáreas

ASOCIATIVIDAD

- ¿Cuáles fueron los factores que lo impulsaron a asociarse? Puede marcar más de una alternativa.
Mayor poder de negociación. ___

Un tema de aumento y acumulación de volumen. ___
Posibilidad del claro aumento de los ingresos. ___
Reducción de algún tipo de costo. ___

Acceso a algún beneficio: capacitación, asistencia técnica, venta de insumos, créditos, etc. ___
Manejo de sistemas internos para el control, supervisión y obtención de las certificaciones necesarias. ___

- ¿Cómo se llegó a interesar en el proceso de asociatividad?

Por entidades privadas ___
Por entidades del gobierno ___
Por la experiencia exitosa de un conocido ___
Otros _____

PRODUCCIÓN

- ¿Sembró siempre bananos?
Sí ___ No ___

15. ¿Cuáles fueron los factores que determinaron la conversión hacia los productos orgánicos? Puede señalar varias alternativas.

Precio___ Propuesta del MINAG___

Propuesta de una ONG___ Tendencia de mcd. ___

Propuesta de empresa exportadora___ Estrategia de ventas___

16. ¿Enfrentó alguna dificultad en la conversión a banano orgánico? De ser sí la respuesta, señale cuál.

Sí___ No___

17. ¿Cuánto tiempo tardó la realización de la conversión del cultivo? _____.

18. ¿Cuál es el promedio mensual de su producción actual? _____ toneladas / hectáreas.

19. ¿Cuáles son los meses de mayor producción? _____.

20. ¿Cuál es el porcentaje de descarte de su producción? _____%.

21. ¿Se han tomado acciones para reducir el porcentaje anterior? Detalle.

22. ¿Cuántos miembros de su familia se dedican a la producción de banano orgánico? ¿Qué tareas realizan?

23. ¿Se ve en la necesidad de contratar personal?

Sí___ No___

24. ¿A cuánto asciende el pago por jornal? _____

RENTABILIDAD

25. En los últimos años el rendimiento de sus tierras:

Ha aumentado___ Se ha mantenido___

Ha disminuido___

26. ¿Conoce o aplica alguna herramienta para aumentar el rendimiento de sus tierras?

27. Precio promedio mensual del banano antes de convertirse en un producto orgánico. _____ USD

28. Precio promedio mensual actual del banano orgánico. _____ USD

29. ¿Conoce sus costos de producción?

Sí___ No___

30. De ser afirmativa la respuesta anterior, detalle:

Costo total mensual de insumos (USD \$/ Ha)

Costo de mano de obra (USD \$/ Ha)

Costo en etapa de producción (USD \$/ Ha)

Costo en etapa de cosecha (USD \$/ Ha)

Costo de empaque (USD \$/ Ha)

Costo de transporte (USD \$/ Ha)

31. ¿Se redujeron sus costos como consecuencia del cambio al banano orgánico? De ser afirmativa la respuesta, ¿en cuánto se redujeron?

Sí___ No___

EXPORTACIONES

32. ¿A qué exportadoras vende su producto?

33. ¿Qué clase de contrato es el que tiene?

Individual___ Colectivo___

34. ¿Con qué frecuencia debe entregar su producto?

35. ¿Por cuánto tiempo es vigente su contrato?

36. ¿Le han sido exigidos algunos requisitos durante el proceso productivo por parte de la empresa exportadora?

Sí___ No___

37. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cuáles han sido estos requisitos?

APOYO

38. ¿De quién recibe las acciones de capacitación y transferencia tecnológica?

Empresa exportadora___ ONG___

Entidad gubernamental___ Empresa privada___

Otro _____

39. ¿Tiene acceso al financiamiento?

Sí___ No___

40. Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál es la principal fuente de financiamiento?

41. ¿En qué utiliza los fondos del financiamiento?
Capital de trabajo__ Inversión en infraestructura__
Otros _____

42. Si su respuesta fue negativa, ¿cuáles son los motivos que impiden el acceso al financiamiento?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2

Formato del Cuestionario para Dirigentes de las Asociaciones

1. ¿Cuántos productores conforman su asociación?

2. ¿Qué superficie representa?

3. ¿Cuántos sectores abarca la asociación?

4. ¿Sus miembros tuvieron alguna experiencia previa de trabajo colectivo?
Sí__ No__
Especifique _____

5. ¿Recibieron algún tipo de ayuda externa para asociarse?
Sí__ No__
¿De qué tipo fue esta ayuda?

¿Qué entidad se la brindó?

6. ¿Cómo se elige la junta directiva?

7. ¿Cuántos trabajadores pagados hay en la asociación? _____

8. ¿En qué áreas participan?
Gerencia__ Administración__ Técnica__
Promoción__ Otros__

9. ¿Hay trabajadores voluntarios en la asociación?
¿Cuántos? _____

10. De ser positiva la respuesta anterior, ¿en qué área se desarrollan?
Gerencia__ Administración__ Técnica__
Promoción__ Otros__

11. ¿La asociación cuenta con una estructura orgánica establecida, que haga posible una separación de funciones?
Sí__ No__

12. ¿De qué manera se ejerce el control interno?

13. Desde su punto de vista, ¿existen factores que no permiten una negociación conjunta por parte de los socios con las exportadoras?

14. ¿Qué pasos cree, son necesario para iniciar un proceso de exportación directa?

15. ¿Se está tomando alguna acción o medida al respecto?

16. ¿Cuáles son los días de despacho y cuántos contenedores se despachan?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 3

Matriz FODA del banano orgánico del Valle de Tumbes

PRODUCTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
----------	------------	-------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de organizaciones nacionales y foráneas con experiencia certificada en comercio exterior de banano orgánico. • Alto nivel de calidad en la producción para la exportación. • Disponibilidad de mano de obra. • Clima apropiado para el cultivo durante todo el año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de fortalecimiento de la cadena productiva. • Vías de comunicación inadecuadas en algunos sectores. • Falta de financiamiento, escaso capital de acopio, insuficiente acceso al mercado financiero. • Falta de conocimiento de los mercados externos por parte de los productores. • Organizaciones de productores débiles. • Nulos estímulos a la investigación científica y la asistencia técnica. • Apoyo limitado por parte del Estado. • Dificultades para asociarse y trabajar en equipo.
OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	DESAFÍOS
<ul style="list-style-type: none"> • TLC con Estados Unidos, Canadá, Japón, Singapur, China, la UE, etc. • Demanda permanente con tendencias crecientes. • Presencia de comercio equitativo que favorece a los pequeños productores con certificación orgánica. • Presencia de nuevas empresas exportadoras. • Fruta tropical de mayor importancia en el comercio internacional de frutas frescas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la frontera agrícola para atender la demanda de productos orgánicos y ecológicos. • Utilizar el apoyo de instituciones internacionales. • Promover la exportación a través de una línea de venta enfocada en el “comercio justo”. • Controlar los métodos orgánicos de la producción. • Diseñar una marca de origen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar a los productores bajo un esquema empresarial para poder atender la demanda internacional de bananos orgánicos. • Mejorar las capacidades de negociación con el apoyo de organizaciones públicas y privadas. • Mejorar la calidad de la producción a través de la tecnificación. • Promover la cooperación empresarial en la cadena productiva.
AMENAZAS	RIESGOS	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas entre los productores y algunos exportadores. • Factores climáticos adversos: fenómeno del niño, inundaciones. • Presencia de plagas y enfermedades. • Insuficiente abastecimiento de abonos orgánicos. • Presencia de nuevos competidores. • Variabilidad de precios internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupción de carreteras y vías de acceso, por problemas naturales, lo que daña la producción, que es perecible. • Competencia por apertura de nuevos productos ecuatorianos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minifundio. • Escaso financiamiento. • Las cadenas productivas no están funcionando. Hay que desarrollar nuevas formas de gestión empresarial. • No hay tecnología adecuada y mano de obra. • Planificar la producción bananera sostenible. • Insuficiente apoyo del Estado. • Promoción del desarrollo de nuevas actividades económicas.

Anexo 4

Estrategias de desarrollo del banano orgánico del Valle de Tumbes

BANANO ORGÁNICO	ESTRATEGIAS
Estrategia Ofensiva-Potencialidades: FO	Promover la articulación de productores y exportadores con consorcios comerciales y PROMPEX. Implementar programas de transferencias tecnológicas a través de un CITE (Centro de

	<p>Innovación Tecnológica) Bananero en Tumbes. Ampliar la producción exportable de banano orgánico. Aumentar las instalaciones de producción, en especial las empacadoras. Establecer un sistema de control y certificación de calidad del banano orgánico. Crear un núcleo económico, con nuevas oportunidades de inversión y negocios relacionados o conexos.</p>
Estrategia de Reorientación- Desafío: DO	<p>Articular mesas de trabajo con el Gobierno Regional para tratar temas relacionados a la prevención de problemas fitosanitarios, mantenimiento de estructuras, suelos, etc. Desarrollar un sistema de administración efectiva con un nivel organizativo sólido y estable, con objetivos y estrategias comprensibles y medibles. Fomentar la certificación orgánica. Invertir en capacitación tecnológica y empresarial para mejorar la calidad y volumen del producto. Mejorar el manejo de la post- cosecha mediante un programa integral de asistencia técnica y capacitación.</p>
Estrategia Defensiva- Riesgo: FA	<p>Coordinaciones para la implementación de programas y proyectos de exportación con los sectores gubernamentales correspondientes. Incrementar la producción de banano orgánico. Utilizar productos orgánicos para el control de plagas. Difundir información relacionada a la importancia del desarrollo de un clúster bananero.</p>
Estrategia de Supervivencia- Limitación: DA	<p>Fortalecer las organizaciones de productores. Desarrollar capacidades de liderazgo para facilitar la organización empresarial de productores. Facilitar el acceso al crédito sobre la base de los negocios y esquemas especializados. Desarrollar mecanismos de articulación al mercado.</p>

Anexo 5

Matriz de coherencia

Hipótesis planteadas		Experiencias obtenidas	Observaciones
HG: La asociatividad de los productores influye de manera positiva en la cadena productiva de los bananos orgánicos del Valle del Río Tumbes	<p>Enfoque de un sistema abierto. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.</p>	<p>-Las negociaciones dan mejor resultado en conjunto. “Ganar/ ganar” se cumple en todos los casos.</p>	<p>-La interacción con el conjunto de productores y no por individual, facilita las negociaciones y coordinaciones a realizar</p>
H1: La gestión de asociatividad perfectamente implementada permite lograr el óptimo funcionamiento de la cadena productiva de los bananos orgánicos.	<p>Determinación de funciones y responsabilidades. Enfoque múltiple sobre la estructura de la organización.</p>	<p>-Empadronarse con una comercializadora no es lo mismo que pertenecer a una asociación. -Los líderes deben determinar qué le corresponde a quién.</p>	<p>-El concepto de asociación no se aplica en su totalidad, lo que dificulta su consolidación y la ampliación del grado de cohesión existente.</p>
H2: La idiosincrasia de los productores fue un obstáculo para el desarrollo del proceso de asociatividad, lo que dificultó la integración del proceso productivo a la cadena productiva del cultivo	<p>Economías de escala. Liderazgos participativos e inclusivos. Relaciones humanas basadas en la organi-</p>	<p>-La información a través de volantes redactados de manera compleja no es la mejor manera de captar a los agricultores no asociados.</p>	<p>-Es necesaria la difusión de las ventajas y beneficios a través de conversaciones de grupo de amigos. Brindar un sentimiento de confianza y pertinencia al grupo.</p>

	zación informal.		
H3: Las exportaciones del cultivo se han visto aumentadas y han encontrado un amplio mercado internacional con la aplicación de mejoras tecnológicas en la producción del cultivo.	Administración de las tecnologías. Análisis de variables endógenas y exógenas. Ventajas competitivas.	-La modernización de algunas tecnologías ha permitido lograr un producto más atractivo. -El desarrollo de programas por parte del Estado ha rendido los frutos esperados.	-Es importante seguir explotando las buenas prácticas que se vienen aplicando. -El apoyo del Gobierno y la empresa privada es fundamental para su crecimiento.