

Fuerzas impulsoras de una organización colectiva exitosa.

El caso de los pequeños productores de banano orgánico para exportación en Perú.

Tesis presentada para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos Aires.

Área Agronegocios

Rubén Iván Marchena Chanduvi

Ingeniero Agroindustrial - Universidad Nacional del Santa – 2011

Especialista en Agronegocios y Alimentos – UBA - 2014

Universidad de Buenos Aires

Tutor: Ing. Agr. (Mg) Evangelina G. Dulce

Fecha de defensa de la tesis: 09 de NOVIEMBRE de 2015



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano

Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

Dedicatoria

A mi familia: Fabián, María, Omar y Gerson, por apoyarme y ser mi inspiración en la vida para poder superar cada reto y desafío que se presenta.

A todas las pequeñas empresas como asociaciones, cooperativas, empresas privadas, etc, que están en negocios agroindustriales y otros, esperando que esta tesis, los ayude a crear herramientas necesarias, para enfrentar climas turbulentos que se presentan en esta globalización.

Agradecimientos

Agradecer en primer lugar a DIOS, porque él me otorga las fuerzas para continuar y me brinda muchas y nuevas oportunidades en mi vida personal y profesional.

A la Mg. Ing. Evangelina Dulce, por el apoyo incondicional y paciencia como guía y tutora en este proceso de aprendizaje. Además, por todo el tiempo dedicado a leer y observar el trabajo de investigación; incluyendo días no laborables; sus comentarios fueron fundamentales para el desarrollo y término de esta tesis.

Al gobierno Peruano, por brindarme la oportunidad de iniciar y terminar la cursada de esta maestría, mediante la beca Presidente de la República 2013 – III.

A todos los profesores del Programa de Agronegocios y Alimentos (PAA), por enseñarme a ver el mundo como un sistema y entender el nuevo paradigma de los Agronegocios.

A todos mis compañeros de clases, que con su amistad me apoyaron en este caminar. “promoción de 34 peruanos, 2014”.

Y por último a mis compañeros y amigos del hostel (Giancarlo, Henry, Manuel, Jhonathan, Rider, Tenix y Jimmy), con los cuales compartimos alegrías y tristezas en este periodo de aprendizaje.

Declaración

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

Rubén Iván Marchena Chanduvi

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	xi
ABSTRAC:	xii
CAPITULO I:	1
1.1. Planteo del problema:	1
1.1.1. El rol del pequeño productor en los mercados globalizados:	1
1.1.2. La producción de banano orgánico en Perú:	5
1.1.3. Organizaciones colectivas de producción de banano orgánico en el Valle del Chira (Piura – Perú):	7
1.2. Objetivos:.....	11
1.2.1. Objetivo general:	11
1.2.2. Objetivos específicos:	11
1.3. Hipótesis:	12
1.3.1. Hipótesis general:	12
1.3.2. Hipótesis específicas:.....	12
1.4. Metodología:.....	13
1.4.1. Introducción:.....	13
1.4.2. La encuesta:	18
CAPITULO II: RESULTADOS, PRIMERA PARTE. EL SUBSISTEMA DE BANANO ORGÁNICO DE PERÚ	20
2.1. Ambiente institucional del subsistema de banano orgánico de Perú:	20
2.1.1. Ambiente institucional formal:	20
2.1.2. Ambiente institucional informal:	23
2.2. Ambiente organizacional del subsistema de banano orgánico de Perú:	23
2.2.1. Proveedores de insumos:	24
2.2.2. Productores:	24
2.2.3. Acopiadores y empaque:.....	26
2.2.4. Exportadores:	26
2.2.5. Operadores de logística:.....	26
2.2.6. Importadores:	26
2.2.7. Fairtrade Labelling Organizations International (FLO):	27
2.2.8. Junta Nacional de banano:	27
2.3. Ambiente tecnológico del subsistema de banano orgánico de Perú:	28
2.4. Evolución del subsistema de banano orgánico de Perú:	29
2.5. Formación del precio del banano orgánico:	32

CAPITULO III: EL CASO DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO DE SAMÁN Y ANEXOS (APPBOSA). AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y LOS PRINCIPALES HITOS EN SU EVOLUCIÓN	33
3.1. Presentación del caso APPBOSA:	33
3.2. Actores que interactúan con APPBOSA:	34
3.2.1. Proveedores de insumos y maquinarias:	34
3.2.2. Productores socios:	35
3.2.3. Proveedores de material de empaque:.....	36
3.2.4. Operador logístico:	36
3.2.5. Importadores:	36
3.2.6. Mayoristas y supermercados:.....	37
3.2.7. Consumidor:	37
3.3. Estructura organizacional interna de APPBOSA:	37
3.4. La evolución de APPBOSA.	39
3.4.1. Resumen de los hitos y el impacto en el desarrollo comercial de la Asociación:	39
3.4.2 Factores que impulsaron la evolución de APPBOSA:	40
3.5. Evolución de la relación entre APPBOSA y DOLE:	46
3.5.1. Conflictos con DOLE:	46
3.6. APPBOSA. La evolución de los indicadores de crecimiento de la Asociación:	47
CAPITULO IV: FACTORES IMPULSORES DESDE EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	49
4.1. Variables del ambiente organizacional.....	49
4.2. El liderazgo en APPBOSA:	49
4.3. Descripción y análisis de la transacción entre los socios y APPBOSA (T2):	50
4.3.1. Partes involucradas en la transacción:	50
4.3.2. Transacción como unidad de análisis:	55
4.3.3. Resultados de las encuestas:	57
CAPITULO V: FACTORES IMPULSORES DESDE EL AMBIENTE TECNOLÓGICO	60
5.1. Principales factores impulsores del ambiente tecnológico.	60
5.2. Periodos de incorporación tecnológicos	62
5.2.1. Periodo 2003 – 2005:.....	62
5.2.2. Periodo 2006 – 2007:.....	62
5.2.3. Periodo 2008 – 2014:.....	63
5.3. Resultados de las encuestas:.....	64
5.4. Rendimientos de producción de APPBOSA.	65
CAPITULO VI: FACTORES IMPULSORES DESDE EL AMBIENTE COMERCIAL	67
6.1. Principales factores impulsores desde el ambiente comercial:.....	67

6.2. Descripción de las estrategias comerciales realizadas por APPBOSA en sus tres periodos.	68
6.2.1. Marketing estratégico:	69
6.2.2. Marketing operativo:.....	69
6.3. Resultados de las encuestas :.....	71
CAPITULO VII: GRUPOS DE PRODUCTORES Y FACTORES IMPULSORES DEL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN.....	72
7.1. Descripción de las variables en la matriz primaria.....	72
7.1.1. Matriz primaria:	72
7.2. Medidas de dispersión para la descripción de las variables	74
7.3. Análisis de Componentes Principales y Cluster.....	74
CAPITULO VIII: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	78
8.1. El contexto en el cual tiene lugar el negocio de bananos de APPBOSA:	78
8.2. El ambiente organizacional de APPBOSA:	82
8.2.1. El liderazgo en APPBOSA:	84
8.2.2. La transacción de los socios y APPBOSA:.....	87
8.3. El ambiente tecnológico de APPBOSA:	91
8.3.1. Innovaciones tecnológicas adoptadas por APPBOSA:	92
8.4. El ambiente comercial de APPBOSA:	97
8.4.1. Estrategias comerciales:.....	97
CAPITULO IX: CONCLUSIONES	102
CAPITULO X: AGENDA FUTURA DE INVESTIGACIÓN.....	106
CAPITULO XI: BIBLIOGRAFÍA	107
CAPITULO XII: ANEXOS	114
12.1. Formulario de encuestas a productores de APPBOSA y gerente	114

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. 1: Diseños de estudio de casos	13
Cuadro 1. 2: Resumen del diseño metodológico	15
Cuadro 2. 1: Aranceles de importación del banano orgánico de Perú.....	21
Cuadro 2. 2: Evolución del subsistema de banano orgánico de Perú	31
Cuadro 3. 1: Evolución del número de socios de APPBOSA	35
Cuadro 4. 1: Indicadores de liderazgo.....	49
Cuadro 4. 2: Indicadores de la transacción y su alineación.....	57
Cuadro 4. 3: Relación entre los atributos de la transacción T2, las responsabilidades de cada parte y la estructura de gobernanza seleccionada.	58
Cuadro 5. 1: Innovación tecnológica de APPBOSA.....	64
Cuadro 6. 1: Estrategias comerciales	71
Cuadro 12. 1: Matriz primaria y secundaria para el procesamiento de las encuestas	119
Cuadro 12. 2: Auto valores y varianza	121
Cuadro 12. 3: Variables y componentes principales	121
Cuadro 12. 4: Matriz de correlación entre las variables analizadas	121
Cuadro 12. 5: Incremento del número de socios, hectáreas, producción y exportaciones	122
Cuadro 12. 6: Rendimiento promedio por hectárea en toneladas y en cajas	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. 1: Evolución de la exportación de banano orgánico de Perú 1998 – 2013 (Toneladas)	7
Gráfico 1. 2: Evolución de las exportaciones de APPBOSA y de CEPIBO para el periodo 2008 – 2013 (Toneladas).....	8
Gráfico 2. 1: Productores del subsistema de banano orgánico de Perú.....	25
Gráfico 2. 2: Evolución del subsistema de banano orgánico de Perú.	29
Gráfico 2. 3: Participación porcentual del banano orgánico en la producción de banano de Perú.	30
Gráfico 3. 1: Principales hitos en el crecimiento de APPBOSA.....	39
Gráfico 3. 2: Crecimiento de APPBOSA: socios, hectáreas, producción y exportación	47
Gráfico 5. 1: Factores impulsores desde el ambiente tecnológico en APPBOSA.....	61
Gráfico 5. 2: Rendimientos de producción en la evolución de APPBOSA.....	65
Gráfico 6. 1: Principales factores impulsores desde el ambiente comercial	68
Gráfico 7. 1: Mapa en dos dimensiones con ubicación de los grupos formados.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1: Subsistema de banano orgánico de Perú.....	24
Figura 3. 1: Subsistema de banano orgánico - APPBOSA.....	34
Figura 3. 2: Principales hitos o factores impulsores de la evolución de APPBOSA.....	41
Figura 4. 1: Presentación de la caja de banano orgánico de APPBOSA	52
Figura 12. 1: Organigrama de la Asociación APPBOSA.....	123

Abreviaturas

ACP: Análisis de Componentes Principales.

AED: Análisis Estructural Discreto.

APPBOSA: Asociación de pequeños productores de banano orgánico de Samán y Anexos.

CEPIBO: Central Piurana de banano orgánico.

CT: Costos de Transacción.

FAO: Food and Agricultural Organization.

FIDA: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

IFPRI: Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias.

REPEBAN: Red de productores de banano orgánico de Comercio Justo.

SELA: Sistema Económico Latinoamericano y el Caribe.

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

SSEC: Subsistema Estrictamente Coordinado.

RESUMEN

En Perú muchos de los pequeños productores de banano se han organizado en asociaciones y su producción tradicional de banano convencional está siendo reemplazada por la producción de banano orgánico. Una de estas asociaciones es la de pequeños productores de banano orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA) que a partir del año 2008 viene exportando su producción sin intermediarios e incrementando las cantidades exportadas cada año. Esta ocupa el primer puesto en el ranking de exportación de banano orgánico de Perú. Teniendo en cuenta que todas las asociaciones operan bajo el mismo ambiente institucional formal, surge como pregunta de investigación cuáles han sido las fuerzas impulsoras de APPBOSA sobre las que se ha apalancado el éxito de esta asociación. El objetivo de este trabajo fue estudiar la relación entre el crecimiento de las exportaciones de banano orgánico de APPBOSA y los factores de los ambientes organizacional, tecnológico y comercial para identificar aquellos de mayor relevancia sobre crecimiento exportador de la asociación. La metodología de trabajo utilizada fue el estudio de caso simple incrustado, utilizando como tipo de investigación la epistemología fenomenológica y combinando la investigación cualitativa con la cuantitativa (mediante encuestas). Se encuestaron 100 socios (24%) de la organización en base a un muestreo aleatorio simple. Los resultados se procesaron a partir del software PC-ORD con herramientas de análisis multivariado: Análisis de Componentes Principales (ACP) y el Análisis de Cluster. Del análisis de las variables del ambiente organizacional surge que la transacción entre el productor asociado y APPBOSA está alineada, existe dependencia bilateral y bajos costos de transacción. Los productores presentaron un reconocimiento positivo en torno a la variable del liderazgo y conformidad en el precio y plazo de pago. En el ambiente tecnológico los asociados manifestaron un alto impacto de la tecnología implementada por APPBOSA, que les permitió posicionarse por encima de la media tecnológica del subsistema de banano orgánico de Perú. En el ambiente comercial, se caracterizó por dos estrategias: la diferenciación y la segmentación (mercado de orgánico y comercio justo). Se encontró alta conformidad de los asociados en torno a las decisiones comerciales tomadas por la asociación. A partir del ACP se retuvieron los dos primeros autovalores (F1: liderazgo y F2: estrategias comerciales) por acumular el 62,38% del total de la varianza. Los indicadores de conformidad de precio y plazo de pago guardaron una alta correlación positiva con las estrategias comerciales y con la innovación tecnológica. Se concluye que las fuerzas impulsoras sobre las que se apalancó el éxito exportador de APPBOSA tienen su base en la dependencia bilateral entre productores y Asociación, donde con un objetivo común, innovaron y definieron estrategias comerciales acordes a un negocio de especialidad y bajo un liderazgo marcado. De este modo, fue posible que pequeños productores alcancen mediante la acción colectiva, a ubicar su producto en el mercado externo.

Palabras clave: Banano orgánico, pequeños productores, liderazgo, transacción, innovación tecnológica, estrategias comerciales, exportación, fuerzas impulsoras y APPBOSA.

ABSTRAC:

In Peru many of the small banana producers have organized themselves into associations and traditional production of conventional bananas is being replaced by the production of organic bananas. One of these partnerships is to small producers of organic bananas Saman and Annexes (APPBOSA) which since 2008 has been exporting its production without intermediaries and increasing export quantities each year. This ranks first in the ranking of export of organic bananas from Peru. Given that all associations operate under the same formal institutional environment, research question arises as what have been the driving forces APPBOSA on which leveraged the success of the partnership. The objective of this work was to study the relationship between the growth of exports of organic bananas APPBOSA and factors of organizational, technological and commercial environments to identify those most relevant for export growth of the association. The working methodology used was the simple case study embedded using such research as phenomenological epistemology and combining qualitative with quantitative research (through surveys). 100 members (24 %) of the organization based on a simple random sampling were surveyed. The results were processed from PC -ORD software for multivariate analysis tools: Principal Component Analysis (ACP) and Cluster Analysis. The analysis of the organizational environment variables appears that the transaction between the associate producer and APPBOSA is aligned, there is bilateral and low transaction costs dependency. The producers had a positive recognition around the variable of leadership and compliance in the price and payment term. In the technological environment partners expressed a high impact of the technology implemented by APPBOSA, which allowed them to position themselves above the average of the subsystem technology of organic bananas from Peru. In the business environment, it characterized by two strategies: differentiation and segmentation (market for organic and fair trade). High compliance of partners around the business decisions taken by the association found. From the first two eigenvalues ACP (F1: leadership and F2: commercial strategies) were retained by accumulating 62.38 % of the total variance. The indicators consistent price and payment term kept a high positive correlation with the business strategies and technological innovation. It is concluded that the driving forces on the export success is leveraged APPBOSA are based on the bilateral dependence between producers and association, where a common goal, innovated and defined business strategies chords a specialty business and under a strong leadership. Thus, it was possible to reach small farmers through collective action, to locate your product in the foreign market.

Keywords: Organic bananas, small producers, leadership, transaction, technological innovation, business strategies, export, driving forces and APPBOSA.

CAPITULO I:

1.1. Planteo del problema:

1.1.1. El rol del pequeño productor en los mercados globalizados:

La capacidad de adaptación frente a las perturbaciones es uno de los problemas centrales en la organización económica, mientras que la capacidad de coordinación es el gran problema de la gestión (Williamson, 1999). Zylbersztajn (1996) identifica como grandes perturbaciones con impacto sobre el sistema agroalimentario, a la globalización y creación de grandes bloques económicos, a la concentración económica y el consecuente desarrollo de fuertes polos de poder de mercado, a los cambios en la vida cotidiana, en los hábitos de los consumidores y las crecientes exigencias en seguridad y salubridad alimentaria. El escenario competitivo constituye una creciente fuente de altas perturbaciones (Ordóñez, 1998).

A nivel mundial el aumento de los precios de las materias primas ha puesto en evidencia la vulnerabilidad de la oferta de alimentos frente a los cambios globales y ha conferido carácter de urgencia al desafío de alimentar a una población creciente bajo limitaciones ambientales cada vez más severas. La globalización impacta sobre los pequeños agricultores exponiéndolos directamente a la inestabilidad de precios y las exigencias del mercado, las que constituyen múltiples riesgos para su economía (Vorley et al, 2013). Los cambios en la demanda de los consumidores han abierto oportunidades para la especialización de los pequeños productores. La preocupación creciente por el tipo de alimento que se consume es un ejemplo de esto. Muchos consumidores prefieren productos respetuosos con el medio ambiente y beneficiosos para la salud (Aguilar, 2005).

La mejora de la competitividad a través de economías de escala, el aumento en tamaño para enfrentar el poder de mercado del comprador, la posición monopólica para manejar a los proveedores: todos estos factores han sido explicados. Resulta difícil entender por qué y cómo un conjunto de pequeñas unidades de producción se las arregla para sobrevivir en el contexto de globalización actual en el que sus compradores y las compañías que producen productos sustitutos se fusionan rápidamente para convertirse en grandes firmas (Barjolle y Chappuis, 2001).

A nivel mundial la agricultura continúa siendo una historia de pequeñas propiedades agrícolas donde 500 millones de unidades de menos de dos hectáreas de superficie producen una parte importante del alimento mundial (Vorley et al, 2013). Aproximadamente 2.200 millones de personas continúan ligadas a la agricultura en pequeña escala. Estos equivalen a la tercera parte de la población mundial (Singh, 2012). Frente a este escenario, aparecen nuevos desafíos que los pequeños productores deberán enfrentar para poder reducir los costos que se derivan del intercambio de sus productos en los mercados.

Commons (1931) fue el primero en hacer notar que, si el propósito es explicar modos alternativos de organización, la unidad fundamental del análisis económico debe ser la transacción. Coase (1937) consideró luego la firma y el mercado como modos alternativos de organización para las transacciones. En este sentido, Williamson (1996) menciona que la transacción es la unidad micro analítica de análisis en la economía de costos de transacción y Zylbesztajn (1996) define a los sistemas de agronegocios como un cluster de transacciones, entendiendo a la transacción como el intercambio de derechos de propiedad.

La Economía de los Costos de Transacción (ECT) plantea formas alternativas de resolver las transacciones, es decir, formas alternativas de estructuras de gobernanza que van desde el mercado hasta la firma (o integración vertical) pasando por estructuras híbridas o contratos (Williamson, 1996).

En relación al sistema de agronegocios del banano, existen en el mundo dos subsistemas, el banano convencional y el banano orgánico. El comercio del banano convencional está concentrado en compañías multinacionales que le otorgan al mercado mundial una estructura oligopólica. Por lo tanto, una característica fundamental del comercio mundial del banano es el papel que en él desempeñan las empresas multinacionales, dado que cinco compañías controlan el 75% del comercio mundial de banano. Estas son: Chiquita, de Estados Unidos (26%), DOLE, de Estados Unidos (25%), del Monte, de México (8%), Noboa (8%) y Fyffes, de Irlanda (8%) (SEA et al, 2007).

En cuanto al subsistema de banano orgánico, la producción mundial involucra a pequeños productores y grandes empresas multinacionales como DOLE (Standard Fruit Co), Fyffes y otras (Ministerio de comercio exterior y turismo – Perú, 2011). Los pequeños productores a nivel mundial están cambiando sus cultivos convencionales por orgánicos, para poder ingresar a mercados especializados y obtener mayores beneficios.

Es poco probable que las organizaciones de pequeños productores ingresen a mercados de productos convencionales porque no contribuye a una forma de subsistencia sostenible. Es más probable que los pequeños productores ingresen a mercados especializados, ya que estos contribuyen a mayores ganancias, teniendo en cuenta la especificidad de sus productos. Entre estos mercados especializados se encuentran el de productos orgánicos y del comercio justo. Ambos responden a las nuevas exigencias de los consumidores (Helling y Higman 2002).

Los consumidores exigen el monitoreo de la calidad sobre una base ex ante en lugar de una base ex post. Como resultado de ello, se hace mayor hincapié en la certificación por sobre el muestreo de los productos orgánicos (Helling y Higman 2002). **La certificación de productos orgánicos es la manera en la que un pequeño productor puede asegurar a quienes compran sus productos**, que éstos son producidos bajo normas de producción orgánica reconocidas, tanto en el ámbito nacional como internacional. La certificación marca la diferencia entre la comercialización de un producto orgánico y un producto cultivado en forma convencional (Saborío y Delgado, 2002).

El comercio justo “Fairtrade” es una estrategia para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible. Su principal propósito es crear oportunidades para pequeños productores y trabajadores que hayan sido marginados o colocados en una situación económica desventajosa por el sistema comercial convencional. Y de esta manera ayudarles a superar las barreras hacia el desarrollo (Fairtrade International, 2013).

En este nuevo escenario mundial, los pequeños productores de banano están ingresando a mercados especializados de producción orgánica y de Comercio Justo (Helling y Higman 2002). Éstos optan por estos tipos de mercados, orientados por la demanda mundial de productos saludables y que los consumidores se están sensibilizando con la forma de producción, evitando injusticias en la comercialización. Sin embargo, la comercialización de bienes con altos activos específicos suele elevar los costos de transacción (Williamson, 1996).

Williamson (op.cit.) señala que para **reducir los costos de transacción** se debe seleccionar la estructura de gobernanza más eficiente en base a los atributos de la transacción: **la especificidad de activos, la frecuencia y la incertidumbre**. Los costos de transacción son los costos ex – ante de una negociación y los costos ex – post de la mala adaptación y ajuste que surgen en los desvíos de la ejecución de un contrato como resultado de las omisiones, errores y perturbaciones no anticipadas.

La **especificidad de activos** es el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza. Se entiende por especificidad de activos, aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Cuanto más específico sea un activo, mayor será el riesgo, su pérdida de valor y costos de transacción. Las grandes inversiones en bienes durables, activos altamente específicos que no pueden ser reutilizables, determinan entonces mayores riesgos y costos de transacción. La especificidad de activos crea situaciones de dependencia del recurso y dependencia bilateral lo cual complica las relaciones contractuales (Williamson 1996, citado por Ordóñez 2009).

La **frecuencia** de la transacción es uno de los atributos que predetermina la elección de la estructura de gobernanza en base al grado de conocimiento que las partes poseen entre sí. A mayor frecuencia de transacción, se generan procesos de creación de confianza y prestigio que en la continuidad crean compromisos creíbles y reduce los costos de transacción (Williamson 1996, citado por Ordóñez 2009).

La **incertidumbre** es el desconocimiento de los eventos futuros y tiene tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, la incertidumbre ligada a la falta de comunicación y la incertidumbre debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este último caso es considerado relevante en la elección de la estructura de gobernanza pues está relacionada con la opción de integración vertical (Williamson 1996, citado por Ordóñez 2009).

En ese sentido, Ordóñez (2009) menciona que en la tarea de diseñar e implementar estructuras de gobernanza, de bajo costo para administrar las transacciones, es clave **el alineamiento de las transacciones**, la gobernanza, la estrategia de negocios con el ambiente institucional y las acciones de los individuos.

Asimismo, Williamson (1988) menciona que **las transacciones que difieren en sus atributos, se alinean con estructuras de gobernanza que varían en sus costos y competencias, lo cual resulta en un determinado costo de transacción (bajo costos)**. Lo común es que a medida en que se incrementa la especificidad de activos (que genera la dependencia bilateral) y a medida que ganan peso las perturbaciones (que alejan a las partes del contrato), aumenta la necesidad de adaptación cooperativa. Una respuesta eficiente de la gobernanza ante la mayor necesidad de adaptación cooperativa consiste primero en alejarlas transacciones de los mercados de contado y llevarlas más hacia el lado de la organización híbrida y, si aún no se satisfacen las necesidades de una mayor coordinación, hacia el plano de las jerarquías.

En relación al banano convencional y el orgánico, el activo específico es la perecibilidad de la fruta, sin embargo en el banano orgánico se observa otras especificidades como las certificaciones orgánicas. La incertidumbre en este tipo de producción está en parte ligada al contexto donde se ejercen las transacciones. Este contexto está regido por el ambiente

institucional de cada país, su sistema legal y su cultura y costumbres (ambiente institucional formal e informal, respectivamente).

North (1990) señala que las instituciones fueron creadas por el hombre para imponer orden y reducir la incertidumbre en la transacción, es así que las instituciones son el marco para el intercambio, **ante un escenario de baja seguridad jurídica, aumentan los costos de transacción**. Las instituciones son las reglas de juego formales e informales que dan marco a la interacción de agentes económicos. Las reglas formales son las leyes, decretos resoluciones y normas, y las reglas informales constituyen todo el marco cultural, hábitos y costumbres. Ambas reglas siempre van juntas.

Ordóñez (2009) menciona que la acción colectiva constituye la única alternativa frente al poder o dominio de mercado. Del mismo modo, Markelova y Meinzen (2009) afirman que al actuar de manera colectiva, los pequeños productores podrán reducir los costos de transacción para los intercambios comerciales, obtener la información comercial necesaria, asegurar el acceso a nuevas tecnologías y aprovechar los mercados de más alto valor. La acción colectiva diseña mecanismos que permiten asegurar, con el menor costo posible, que el comportamiento individual de los pequeños productores siga las reglas establecidas (Sauvé, 2002). Una forma de organización colectiva es la representación por medio de entidades o asociaciones (Sastre, 2012). Es en este punto donde cobran importancia las asociaciones de productores. Éstas tienden a dar respuesta a las expectativas de los pequeños productores agrícolas: precios más altos, mercados más estables y asistencia en caso de problemas de negocios urgentes, incluidos los préstamos más convenientes (Vorley et al, 2013).

Frente a este escenario, los pequeños productores de banano orgánico a nivel mundial intentan adaptarse mediante formación de asociaciones en un trabajo colectivo. Soto (2011) señala que el primer exportador de banano orgánico es Ecuador, el segundo República Dominicana y el tercero es Perú.

No obstante, la organización mediante asociaciones, no siempre da respuesta efectiva al problema. Según la FAO (2004) en la principal zona productora de banano orgánico de la República Dominicana (Azua), el 80 por ciento de la producción está en manos de productores en pequeña escala, cada uno con 1,25 hectáreas en promedio. La mayoría de los agricultores están organizados en asociaciones, pero aun así, encuentran dificultades para crecer en forma sostenible.

Los nuevos modelos de “negocios inclusivos” se concentran en la incorporación de los pequeños productores agrícolas a las cadenas de valor. Esto depende normalmente de que los agricultores formen cooperativas u otras organizaciones formales, frecuentemente promocionadas por las empresas modernas como el mejor tipo de socios, incluidas las empresas pequeñas y medianas (PyME), así como las grandes empresas transnacionales que buscan garantizar la oferta. En cuanto a las PyME que desean aprovechar nuevas oportunidades de negocios, se cree que invertir en los proveedores de las pequeñas propiedades agrícolas aumenta la competitividad en los mercados de carácter exigente (Murphy, 2010).

Barjolle y Chappuis (2001), al abordar formas alternativas de inserción de pequeños productores en el mercado formal de los quesos especiales como el Gruyere, concluyeron que los acuerdos colectivos sobre calidad, los contratos modelos y la gestión de abastecimiento tienen impacto directo sobre los costos de transacción de las empresas. Afirman que estos acuerdos permiten a

un gran número de pequeñas empresas sobrevivir en un contexto de creciente competencia. Aún si las empresas mismas no son competitivas, parece que el sistema en general sí lo es. En efecto, los acuerdos colectivos negociados entre los representantes de las empresas de todos los niveles de la cadena de abastecimiento contribuyen a la reducción de los costos de transacción globales o agregados de ésta. A su vez, encontraron que las decisiones colectivas que se tomaron dentro del cuerpo interprofesional a través de un proceso de negociación multilateral tuvieron influencia positiva y directa sobre las relaciones bilaterales entre los productores.

Los pequeños productores de banano orgánico a nivel mundial intentan coordinar colectivamente desde la producción hasta la comercialización, mediante asociaciones que los representen. El Comercio Justo les impulsa a seguir con la etapa de la comercialización, con la norma destinada a la venta de la fruta en valor FOB (FLO, 2006).

Ordóñez (2009), indica que existen dos formas de coordinación: la coordinación **horizontal** y la coordinación **vertical** y en general, los procesos de coordinación horizontal apuntan a economías de escala y los procesos de coordinación vertical apuntan a economías de especialización. Además, Ordóñez (op. cit.) señala que el **subsistema estrictamente coordinado (SSEC)** es una forma híbrida de gobernanza con alta capacidad de adaptación frente a grandes perturbaciones y cuando los niveles de especificidad son también altos. El subsistema estrictamente coordinado (SSEC) constituye una concepción de la firma ampliada de Coase donde se determina la asignación de los recursos que va más allá de los límites originales de la propia firma, extendiendo su influencia a un subsistema delimitado por su propia capacidad de coordinación.

En muchos países a nivel mundial, surgen varias organizaciones de pequeños productores de banano orgánico, los cuales están ingresando a mercados especializados como orgánico y de Comercio Justo. Uno de estos países es **Perú, el cual es el tercer exportador a nivel mundial de banano orgánico con una participación del 18% del volumen comercializado**. Si bien aún posee un bajo nivel de participación, la tasa de ésta presenta un crecimiento acelerado del 20% en los últimos tres años. También **ocupa el tercer puesto en la producción mundial de banano orgánico**, dado que este producto de especialidad es exclusivo para la exportación (Soto, 2011 y Comtrade, 2011).

1.1.2. La producción de banano orgánico en Perú:

En Perú, la producción de banano es dirigida por empresas transnacionales y organizaciones de pequeños productores, siendo más importante la producción de banano orgánico. **El banano orgánico de Perú** es considerado un producto bandera, siendo el sustento económico de más de 100 mil productores y originando puestos de trabajos directos e indirectos para miles de personas. La producción de banano orgánico registró en el 2002 un aporte del 3 % de la producción agropecuaria (MAXIMIXE, 2003).

La producción de banano orgánico de Perú se inició en 1998 cuando el Ministerio Nacional de Agricultura impulsa el programa de banano orgánico (Ministerio de comercio exterior y turismo – Perú, 2011). Con la ayuda del Estado peruano y empresas agroexportadoras extranjeras, los productores de banano convencional desarrollaron estrategias de reconversión de cultivo por fracciones de hectáreas. Este cambio fue incentivado por la creciente demanda de banano orgánico en los países de Estados Unidos, la Unión Europea y Japón. Además, la mayoría de los productores de banano convencional utiliza las posibilidades de acceso al mercado internacional como respuesta a las malas condiciones de precio en el mercado nacional. Cabe resaltar que el

banano orgánico es un producto diferenciado (en relación al producto convencional), por la forma de producción, genera valor agregado y se dirige a un nicho específico de mercado (Fairlie, 2008).

La producción de banano orgánico peruano se localiza en las zonas norte del país en las regiones, **Piura**, Tumbes, Lambayeque y La Libertad, donde existen aproximadamente 6.500 hectáreas certificadas (**81% concentradas en Piura**). Esta producción tiene por destino el mercado internacional (García, 2013 y Vega, 2013). El Perú cambió la producción convencional de banano por la producción orgánica e innovó tecnológicamente.

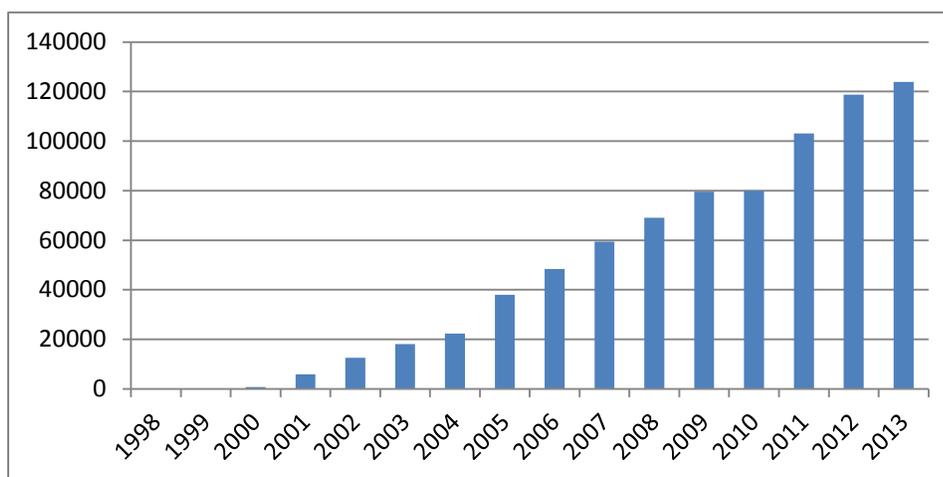
Se considera a **la innovación** como el motor del desarrollo económico y del cambio estructural de un país, ya que es un proceso que va más allá de las turbulencias macroeconómica y fluctuaciones de la demanda y que lleva a la economía a romper con su antiguo paradigma (Schumpeter 1912, citado por Estrada y Heijs 2003). La **innovación tecnológica** es un proceso tanto material como social, en el cual se aplican conocimientos adquiridos por diversas vías y se toman decisiones sobre el manejo de la unidad productiva. Este proceso requiere del aprendizaje por el intercambio espontáneo u organizado de conocimientos entre agricultores, como también directa o indirectamente, con el personal técnico y científico. Su finalidad es mejorar, cuantitativa o cualitativamente, la producción (Samper 2004, citado por Pedroza 2010).

Constantemente el proceso tecnológico ha tenido un gran impacto sobre la eficiencia económica y ha sido reconocido desde siempre en la historia del pensamiento económico. Sin embargo, recientemente se ha reconocido que el proceso tecnológico es un elemento más integrante del progreso endógeno de crecimiento y desarrollo de un país (Estrada y Heijs, 2003). El Perú ha tenido un fuerte impacto con la incorporación de tecnologías para la producción de banano orgánico, reflejándose este incremento constante en las exportaciones de este producto de especialidad.

Porter (1990) menciona que la prosperidad nacional de un país se crea y no se hereda. No surge solo de los dones naturales, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirmaba con insistencia la economía clásica. El autor menciona que la ventaja competitiva se crea y se mantiene a través de un proceso muy localizado. Algunas innovaciones crean ventajas competitivas porque **captan una oportunidad de mercado totalmente nueva y sirven a un sector de mercado del que otros han hecho caso omiso**. Cuando los competidores responden con lentitud, tal innovación proporciona ventaja competitiva.

Como se mencionó en la sección anterior, el **Perú** se ubica como el **tercer exportador mundial de banano orgánico**, con un volumen de exportación de 79,8 mil toneladas en el año 2009 (Gráfico 1), y con una participación estimada de 18% (Soto, 2011). En el año 2013 se exportaron 123,9 mil toneladas (Operatividad Aduanera – SUNAT, Perú) (Gráfico, 1.1).

Gráfico 1. 1: Evolución de la exportación de banano orgánico de Perú 1998 – 2013 (Toneladas)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Operatividad aduanera, SUNAT 2013.

Perú desde el año 2000 exporta banano orgánico y ha tenido un crecimiento constante de sus volúmenes y sus valores FOB, pasando de exportar 755 toneladas a 123.889 toneladas desde el año 2000 al año 2013 respectivamente, reportando un incremento del 16,4 mil % (Sunat, 2013).

A principios del año 2000, los productores eran simplemente proveedores de fruta para las empresas exportadoras, sin mayor participación en las decisiones y sin tener acceso a la información sobre precios y comportamientos de mercados. Es decir, las grandes empresas tenían el control del mercado y eso provocó bajos precios, desencadenando malestares de los productores, en general pequeños, los cuales tomaban medidas de luchas, paros y bloqueos, pero sin conseguir ningún resultado favorable (CEPIBO, 2014). Los actores en ese periodo, eran los pequeños productores individuales y las grandes empresas transnacionales; y la relación se daba mediante a contratos individuales, los cuales en algunas ocasiones las empresas transnacionales incumplían.

En este escenario, los pequeños productores de banano orgánico del Valle del Chira intentaron adaptarse mediante la formación de asociaciones (Vargas, 2011). El 5 de febrero del año 2003, nace una organización, de primer orden denominada **Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA)**, conformada por 97 pequeños productores que han crecido hasta llegar a los 420 asociados en 2014 (APPBOSA, 2014).

1.1.3. Organizaciones colectivas de producción de banano orgánico en el Valle del Chira (Piura – Perú):

En el mismo año 2003 se formó **la primera organización de segundo orden denominada Central Piurana de Banano Orgánico (CEPIBO)**, la cual estuvo conformada por pequeñas asociaciones (CEPIBO, 2014). **Sin embargo**, no todas las asociaciones que se formaron lograron perdurar en el tiempo; algunas se separaron de la Central. No se encuentran estudios que identifiquen las causas por las cuales la mayor parte de la asociaciones de productores de banano orgánico de Perú no han alcanzado un desarrollo sostenido, por lo que se desconocen los fundamentos del estancamiento o retroceso de éstas.

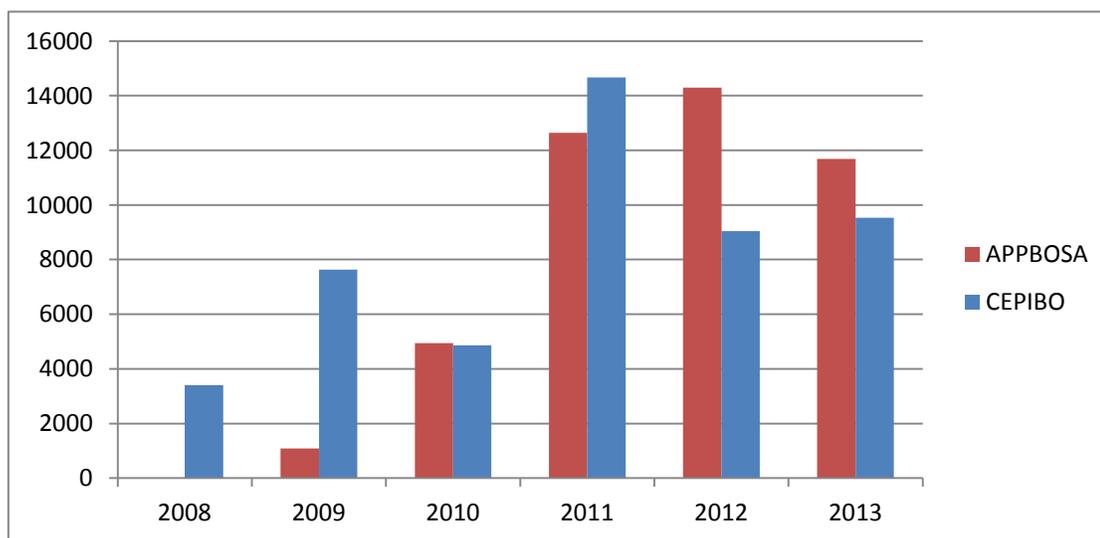
Algunas organizaciones, bases de CEPIBO, que ya habían logrado su inscripción ante Fairtrade Labelling Organizations (FLO), estaban en desacuerdo con la iniciativa, de representación por parte de la central que los representen ante la FLO. Estas posiciones encontradas, más la desconfianza por ser una central de organizaciones nueva y con escasos recursos, frente a empresas agroindustriales extranjeras con amplia experiencia, debilitaron la organización, motivando que algunas de sus bases opten por separarse de CEPIBO. A pesar de ello a la central se le unieron otras asociaciones y continuó implementando sus certificaciones, logrando exportar en el año 2008 (CEPIBO, 2014).

En el año 2005, se crea la **Red de Pequeños Productores de Comercio Justo (REPEBAN)**, con una clara vocación empresarial, agrupando a siete asociaciones de productores y siendo una de estas la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA). **La REPEBAN se convirtió en la principal central de productores de banano orgánico del país, responsable del 65% de la exportación de banano orgánico** a través de grandes empresas exportadoras (Rodríguez, 2010).

APPBOSA, es una de las asociaciones que lidera REPEBAN con comercio justo (más de la mitad del total de exportaciones peruanas), y la cual facilitó la integración en la cadena de valor de pequeños productores (APPBOSA, 2011).

Las exportaciones de banano orgánico de APPBOSA crecieron aproximadamente 10 veces en cantidad, entre 2009 y 2013 pasando de 1.086 toneladas a 11.681 toneladas, superando en volumen exportado a CEPIBO. **APPBOSA, desde el 2012, es la primera empresa en el ranking exportador de Perú** (Revista Agraria, 2014).

Gráfico 1. 2: Evolución de las exportaciones de APPBOSA y de CEPIBO para el periodo 2008 – 2013 (Toneladas)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Revista Agraria, 2014.

Como se ve en el gráfico 1.2, entre el año 2012 y 2013 APPBOSA, logra superar en volúmenes de exportación a CEPIBO. En el año 2013 se observa una disminución en las exportaciones debido a la plagas de **“mancha roja”** y **“pulgón”** que dañaron la producción de banano orgánico de Perú (Diario la república, 2013).

Ordóñez (2009) menciona que los fuertes liderazgos influyen en los procesos de acción colectiva y solo un modelo mental colectivo constituye la alternativa frente al poder o dominio de mercado. Además, Ordóñez (op. cit.) señala que el liderazgo estratégico constituye la clave de la capacidad de coordinación en un subsistema estrictamente coordinado (SSEC). El liderazgo se conceptualiza como el hecho de influir en otras personas. Es el ejercicio de la autoridad para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común (Serrano y Rincón 2003, citados por López 2013). Un líder no solamente debe delegar funciones sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible (Noriega, 2008).

FIDA (2013), señala como ejemplo un caso en Santo Tomé y Príncipe - África, donde los pequeños productores que cultivan cacao, café y pimienta se han organizado en 78 asociaciones principales y 4 cooperativas de exportación, lo que les permite producir un mayor número de productos de mejor calidad que pueden obtener la certificación de productos orgánicos o de Comercio Justo. Luego establecieron una alianza con la empresa de chocolate francesa Kaoka. Mediante dicha alianza **les brindaron conocimientos técnicos y comerciales y acceso a los mercados europeos** a los pequeños productores organizados y, al mismo tiempo, se les compraban granos secos de cacao a buen precio, en función de contratos negociados. Gracias a esta fructífera colaboración, se formaron otras tres alianzas con Malongo y Hom&Ter, de Francia y con Café Direct, del Reino Unido, a través de las cuales el cacao de Comercio Justo y el café y la pimienta orgánicos se exportaron a Europa. Estas innovaciones comerciales que realizaron los pequeños productores de África les permitieron ingresar a los mercados Europeos.

La Fundación de Chile (2013) considera que la **innovación comercial** se refleja en **las estrategias comerciales** como los planes para llevar productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Sin un plan, fácilmente se puede perder el rumbo y perder el negocio. Su principal característica es combinar herramientas que permiten llegar al mercado que se busca y se desea. Para elaborar una estrategia comercial, se supone que están definidos los temas más amplios y prioritarios como son: la razón de ser del negocio, los objetivos generales y de largo plazo que se espera alcanzar, etc. Además, CEMEX (2011) señala que un elemento clave de la estrategia comercial es ampliar la demanda de productos más selectos de alta especialidad. Estos productos ofrecen diversas ventajas: satisfacen necesidades muy específicas del cliente; fortalecen la lealtad a la marca; y gozan de un premio en el precio.

En África 5.500 pequeños agricultores disfrutaban de un acceso estable a mercados especializados y exportan más de 600 toneladas de productos de calidad cada año, por los que obtienen buenas rentabilidades. Además, mediante alianzas directas entre los importadores y los pequeños productores, lograron un alto grado de desarrollo comunitario y el progreso de los cultivadores de cacao y sus familias (FIDA, 2013).

Asimismo, FIDA (op. cit.) comenta que si los pequeños agricultores tuvieran un apoyo eficaz, podrían aumentar su productividad, incluso ante el cambio climático y la degradación ambiental. Esto permitiría aportar una importante contribución a la demanda de alimentos a nivel mundial, porque se estima que será necesario incrementar el 60% de la disponibilidad de alimentos para el año 2050 en el mundo.

En base a lo expuesto queda de manifiesto que las asociaciones no en todos los casos han permitido resolver la problemática en torno a la inserción sostenible de los pequeños productores de alimentos en el mercado formal. Perú es el tercer exportador mundial de banano orgánico, y dentro de los actores de este agronegocio, APPBOSA cumple un rol muy importante, mostrando un crecimiento exportador sostenido y mejor desempeño respecto a otras asociaciones que también participan de este negocio, pero se desconocen los fundamentos del nivel de desempeño y los logros de esta asociación para la comercialización del banano orgánico. Por lo tanto, se considera relevante conocer ***cuáles han sido las fuerzas impulsoras de APPBOSA que permitieron que se adapte al nuevo escenario mundial***, mostrando el mayor posicionamiento e inserción comercial dentro de las asociaciones de productores de banano orgánico en el Perú.

1.2. Objetivos:

Dado que todos los actores involucrados en el negocio de banano orgánico en Perú poseen como denominador común el mismo ambiente institucional formal, se consideró relevante estudiar cuáles han sido las fuerzas impulsoras más importantes desde el ambiente organizacional, tecnológico y comercial que han posibilitado el crecimiento exportador de APPBOSA en relación a las otras asociaciones que se dedican a la misma actividad. Es en este sentido, quedan definidos el objetivo general y los objetivos específicos.

1.2.1. Objetivo general:

- Estudiar la relación entre el crecimiento de las exportaciones de APPBOSA y los factores correspondientes al ambiente organizacional, tecnológico y comercial, con la finalidad de dilucidar aquellos sobre los que se apalancó el crecimiento exportador de esta asociación (APPBOSA).

1.2.2. Objetivos específicos:

1.2.2.1. Objetivo específico 1: Describir el subsistema de banano orgánico de Perú, en el cual se enmarca el trabajo de la asociación **(Con la descripción del ambiente institucional no se espera un resultado específico sin embargo otorga un marco referencial para la investigación).**

1.2.2.2. Objetivo específico 2: Introducir al caso de APPBOSA e identificar los principales hitos en su evolución en el ambiente organizacional, en el tecnológico y en el comercial con influencia en el posicionamiento de la asociación.

1.2.2.3. Objetivo específico 3: Dilucidar y describir los principales factores impulsores desde el ambiente organizacional que favorecieron en la inserción comercial de la asociación.

1.2.2.4. Objetivo específico 4: Describir y analizar los principales factores impulsores desde el ambiente tecnológico con influencia en el éxito de la asociación.

1.2.2.5. Objetivo específico 5: Describir los principales factores impulsores desde el ambiente comercial que favorecieron en el éxito de la asociación.

1.2.2.6. Objetivo específico 6: Identificar los diferentes grupos de productores que se originan a partir de la combinación y el peso relativo de cada uno de los factores analizados en los objetivos anteriores.

1.3. Hipótesis:

La acción colectiva es una premisa para hacer frente al poder y dominio de mercado (Ordóñez, 2009), sobre todo cuando se trata de pequeños productores de alimentos. A su vez, el liderazgo es clave para lograr objetivos colectivos (Noriega, 2008). En base a estas afirmaciones, surge la siguiente hipótesis de investigación:

1.3.1. Hipótesis general:

El posicionamiento de APPBOSA, reflejado en el crecimiento sostenido de las exportaciones de banano orgánico, se apalancó en los bajos costos de transacción derivados del nivel de coordinación, del liderazgo de la gerencia y del diseño de las estrategias comerciales innovadoras de APPBOSA.

1.3.2. Hipótesis específicas:

1.3.2.1. Hipótesis específica 1: Entre APPBOSA y sus socios se estableció una relación de dependencia bilateral beneficiándose ambas partes y obteniendo una transacción alineada y con bajos costos de transacción.

1.3.2.2. Hipótesis específica 2: APPBOSA favoreció en sus socios el proceso de innovación tecnológica posicionándolos por encima de la media tecnológica en la producción de banano orgánico.

1.3.2.3. Hipótesis específica 3: APPBOSA se apalancó en estrategias comerciales innovadoras para alcanzar al mercado externo.

1.3.2.4. Hipótesis específica 4: El liderazgo de la gerencia y el diseño de estrategias comerciales innovadoras fueron los principales factores impulsores del éxito exportador de APPBOSA.

1.4. Metodología:

1.4.1. Introducción:

El siguiente trabajo, se realizó mediante la metodología de **estudio de caso simple incrustado**. Cada vez cobra mayor importancia el estudio de caso como metodología para llevar adelante investigaciones en el área de las Ciencias Sociales, y más específicamente, en el área de los Agronegocios. Los estudios de caso no permiten generalizaciones estadísticas sino que las generalizaciones que proporcionan son analíticas. Es decir, permiten ampliar y generalizar teorías y no enumerar frecuencias (Dulce, 2014).

El estudio de casos es una manera solucionar problemas reales, ya que la recopilación de datos se obtiene directamente de los involucrados en el problema. Como señala Yin (1981), el estudio de caso surge como método potencial de investigación cuando se desea entender un fenómeno social complejo. Tal complejidad presupone un mayor nivel de detalle de las relaciones dentro y entre los individuos y organizaciones, y de sus intercambios con el entorno.

Yin (1994) presenta una matriz donde considera cuatro tipos de diseños de estudios de casos (Cuadro 1.1). Las diferentes modalidades de la investigación son función del número de casos, de la o las unidades de análisis consideradas y de la asociación con otros métodos.

Cuadro 1. 1: Diseños de estudio de casos

Unidad de análisis /caso	Diseño de caso único	Diseño de caso múltiple
Global(unidad simple de análisis)	Tipo 1	Tipo 3
Inclusivo(unidades múltiples de análisis)	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: Yin ,1994.

- **Tipo 1. Caso simple, diseño holístico.** El estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, realizados con una unidad de análisis.
- **Tipo 2. Caso simple, diseño incrustado.** El estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades de análisis.
- **Tipo 3. Caso múltiple, diseño holístico.** Se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con una unidad de análisis.
- **Tipo 4. Caso múltiple, diseño incrustado.** Se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Realizados con dos o más unidades de análisis.

Para el logro del objetivo de este trabajo de investigación se seleccionó el estudio de caso simple, con múltiples unidades de análisis, es decir, en un diseño incrustado (tipo 2). Se recopiló fuentes primarias de información (entrevista a la gerencia y encuestas a los principales actores del caso estudiado) y fuentes secundarias (publicaciones y datos estadísticos de los principales organismos de comercio e información).

Se seleccionó como caso a estudiar la Asociación de pequeños productores de banano orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA) por su relevancia dentro del subsistema de Agronegocios de banano orgánico de Perú.

Para guiar el estudio se utilizaron las siguientes variables de estudio (unidades de análisis): Dentro del ambiente organizacional: el liderazgo y la transacción, dentro del ambiente tecnológico: la innovación tecnológica y dentro del ambiente comercial: las estrategias comerciales.

El estudio se basó en un estudio de caso simple incrustado, contemplando el uso de herramientas cualitativas (descripción y análisis) y cuantitativas (cuantificación y análisis). Se empleó como tipo de investigación la Epistemología Fenomenológica (Peterson 1997), ya que es difícil poder abordar el problema aislándolo del contexto que lo rodea.

A continuación, se resume la metodología (cuadro 1.2) utilizada con las variables de análisis para resolver cada objetivo específico:

Cuadro 1. 2: Resumen del diseño metodológico

Objetivos específicos	Variables	Metodología
Objetivo 1: Describir el subsistema de banano orgánico de Perú, en el cual se enmarca el trabajo de la asociación	Ambiente institucional, organizacional y tecnológico del subsistema de banano orgánico de Perú.	Análisis Estructural Discreto (Simon, 1962).
Objetivo 2: Introducir al caso de APPBOSA e identificar los principales hitos en su evolución en el ambiente organizacional, en el tecnológico y en el comercial con influencia en el posicionamiento de la asociación.	Ambiente organizacional, tecnológico y comercial de APPBOSA	Análisis cronológico cualitativo (línea de tiempo).
Objetivo 3: Dilucidar y describir los principales factores impulsores desde el ambiente organizacional que favorecieron en la inserción comercial de la asociación.	Variable 1: El liderazgo. Indicadores: relación con el líder y reconocimiento de liderazgo. Variable 2: La transacción y su alineación. Indicadores: atributos de la transacción. Nivel de conflicto: conformidad de precio, plazo y sanciones.	Análisis cualitativo: descripción de las variables. Análisis cuantitativo: medición mediante encuestas.
Objetivo 4: Describir y analizar los principales factores impulsores desde el ambiente tecnológico con influencia en el éxito de la asociación.	Variable: Innovación tecnológica. Indicadores: reconocimiento de impacto en riego, fertilización y sistema de cosecha y logística.	Análisis cualitativo: descripción de las variables. Análisis cuantitativo: medición mediante encuestas.
Objetivo 5: Describir los principales factores impulsores desde el ambiente comercial que favorecieron en el éxito de la asociación.	Variable: Estrategias comerciales Indicador: conformidad de las decisiones comerciales de APPBOSA.	Análisis cualitativo: descripción de las variables. Análisis cuantitativo: medición mediante encuestas.
Objetivo 6: Identificar los diferentes grupos de productores que se originan a partir de la combinación y el peso relativo de cada uno de los factores analizados en los objetivos anteriores.	Relación de las variables del ambiente organizacional, tecnológico y comercial.	Análisis estadístico multivariado mediante el método de Componentes Principales combinado con Cluster.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Para el logro de los objetivos se combinaron metodologías cualitativas y cuantitativas. Con el objeto de contextualizar el estudio se partió de la descripción del subsistema de banano orgánico de Perú, del cual forma parte esta asociación, para eso se realizó un Análisis Estructural Discreto (Simon, 1962).

Finalizada la contextualización se abordó el estudio del caso APPBOSA a partir de la descripción del ambiente organizacional, tecnológico y comercial del caso bajo estudio. El ambiente

institucional formal no se abordó dado que es un denominador común para delimitar las reglas de juego en el negocio del banano orgánico de Perú.

Se identificaron los principales hitos desde el ambiente organizacional, tecnológico y comercial de APPBOSA, para detectar posibles puntos de inflexión sobre cada ambiente, en la evolución del caso (hitos), plasmándose los resultados en una línea de tiempo.

La información primaria, en todos los casos se obtuvo mediante entrevistas a la gerencia y, encuestas a los productores de la asociación. La información secundaria se obtuvo a partir de fuentes de información secundaria provenientes de: Sunat- Aduanas de Perú (cantidades de exportación), Revista Agraria (Ranking de exportaciones de banano orgánico de Perú), Ministerio de Agricultura de Perú (leyes sobre el cultivo de banano orgánico), Fairtrade Labelling Organizations (FLO, normas de Comercio Justo) y otros.

Las variables utilizadas para describir este ambiente organizacional fueron el liderazgo, a partir del reconocimiento del líder y la relación con el líder, y la transacción (mediante los atributos, la detección de posibles conflictos derivados del nivel de conformidad con el precio y los plazos de pago) y la alineación de la transacción.

Para abordar, los factores impulsores desde el ambiente tecnológico, se utilizó una variable: la innovación tecnológica, medida a partir de tres indicadores: el reconocimiento del impacto en tecnología de riego, en fertilización y en sistema de cosecha y logística.

Los factores impulsores desde el ambiente comercial se abordaron mediante la identificación de la estrategia comercial y, a partir de las encuestas se testeó el nivel de satisfacción general de los asociados con la selección de estas estrategias operativizadas por APPBOSA

Por último, se relacionaron todas las variables, utilizando el método de Análisis de Componentes Principales combinado con un análisis de Cluster, con la finalidad de identificar grupos de productores semejantes en las variables estudiadas y teniendo en cuenta datos de una matriz secundaria con información complementaria respecto a edad, nivel de formación, cantidad de hijos, acceso a obra social y a educación de los asociados de APPBOSA.

Cada una de las variables antes mencionadas y sus indicadores se estudiaron a partir de las encuestas a los productores y de entrevistas con la gerencia de la Asociación. A continuación, se detallan las variables, los indicadores utilizados en la encuesta y la muestra, el método de muestreo y las herramientas estadísticas utilizadas para procesar la información.

Variables del ambiente organizacional:

El liderazgo:

Esta variable se seleccionó para explorar el rol del liderazgo como posible fuerza impulsora desde el ambiente organizacional. Para esto se realizaron encuestas a los socios de la organización y entrevista al gerente, testeando si se reconoce un liderazgo positivo o negativo. Se seleccionaron como indicadores: el reconocimiento de liderazgo y la relación con el líder (Ver sección del Anexos).

Los indicadores utilizados para evaluar la percepción de los productores en torno al liderazgo giraron en el grado de calificación de los productores en relación al liderazgo como a la relación con el líder.

La transacción y su alineación:

Se tomó como variable de estudios **la transacción que existe entre los socios y la asociación** por considerarse una transacción clave. Las encuestas midieron el nivel de satisfacción que tienen los socios con la empresa (asociación) (Ver Anexos 12.1). Para esto se tomó la transacción Socios-APPBOSA (T2) como unidad de análisis y se evaluaron sus atributos y la alineación de éstos con la estructura de gobernanza seleccionada.

Para evaluar los atributos de la transacción, la estructura de gobernanza seleccionada y la alineación de la transacción, se utilizaron indicadores en torno a la conformidad con el precio de pago, con el plazo de pago y a la existencia de sanciones.

Variables del ambiente tecnológico:

La innovación tecnológica:

Los datos de esta variable, se obtuvieron mediante el análisis de la evolución tecnológica que ha tenido la empresa. Y para ello se comparó nivel de adopción de tecnologías y evolución de la producción. Se seleccionaron como indicadores de esta variable: los rendimientos de producción y los valores y volúmenes de exportación, la adquisición de nuevos certificados, tecnología de procesos en las unidades productivas (campos agrícolas) y la tecnología de empaque.

La información secundaria se complementó con información primaria que fue recolectada a partir de encuestas semiestructuradas a productores.

Los indicadores utilizados para monitorear esta variable fueron: i) incorporación de tecnología de riego, ii) incorporación en fertilización con abonos y iii) tecnología de sistema de cosecha y logística.

Variables del ambiente comercial:

Se estudiaron las estrategias comerciales utilizadas por la Asociación para insertar el banano orgánico en el mercado internacional, y para esto se describió la evolución de los contratos con sus clientes externos y de las exigencias de estos clientes (precio, plazo, y certificados de calidad). A su vez se realizaron encuestas a los productores asociados entorno a la conformidad con las estrategias comerciales de parte de los socios hacia su organización.

Se incluyó una pregunta en torno a la **percepción del productor sobre APPBOSA, en términos generales.**

1.4.2. La encuesta:

La información primaria se obtuvo a partir de encuestas, las cuales se complementaron con entrevistas con el objetivo de colaborar con el ciclo de inducción, deducción y validación de la hipótesis planteada, siempre en concordancia al tipo de investigación que guía este estudio: la epistemología fenomenológica.

De acuerdo con García Ferrando (1993), una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

En este trabajo, se realizaron encuestas semiestructuradas a los socios de la organización con la finalidad de identificar en qué puntos se apalanca el éxito de ésta y la relación con las variables que intervienen en este estudio (en la sección del anexo se presentan los formularios de encuestas utilizados).

1.4.3.1. La población objetivo:

Borges del Rosal (2003), define a la población como el conjunto de todos los casos de interés para los objetivos de la investigación planteada. Henry (1990) distingue entre población objetivo y población muestreada. La población objetivo se entiende como aquel conjunto de individuos al que se quiere generalizar los hallazgos obtenidos.

En este caso, se tomó una **muestra de 100 productores** asociados sobre una población de 420 socios de la asociación de pequeños productores de banano orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA). El tamaño de la muestra representó el **24 % de la población**.

1.4.3.2 Método de muestreo:

El método de muestreo fue aleatorio simple; y se tomó una muestra de 100 socios a los cuales se les realizó un cuestionario, con las preguntas relacionadas a las variables de estudio. Este muestreo se aplicó en el poblado de Samán en donde viven aproximadamente el 89% de los asociados (sus anexos son Monterón, Mallares y La Noria y en los cuales viven el 3%, 6% y 2% de los asociados respectivamente). El método de muestreo fue casa por casa, desde el extremo del pueblo hasta el otro extremo, hasta encuestar las 100 muestras. El muestreo fue realizado por 4 personas, las cuales fueron capacitadas con algunas indicaciones, como por ejemplo, el objetivo del estudio, etc.

1.4.3.3. Procesamiento de la información:

Los datos recopilados se sistematizaron y luego se analizaron mediante herramientas de la estadística descriptiva multivariada. Los datos se procesaron utilizando como herramienta estadística el método de Componentes Principales y el Análisis de Clúster; y corridos mediante el programa PCORD (Weiers, 2006).

Se obtuvo dos tipos de respuestas: las de datos categorizados con respuesta múltiples, y las de respuestas dicotómicas. Los datos categorizados de respuesta múltiples fueron categorizados del 1 al 3 en una matriz principal, considerando 1 a lo negativo y 2 y 3 a lo positivo; siendo 2 regular y 3 alto.

También se utilizó una matriz secundaria en donde se ordenaron los datos categóricos de respuestas dicotómicas como: edad, educación, cobertura médica, carga familiar (hijo) y sanciones. Estos datos no se utilizaron en el procesamiento estadístico de componentes principales y cluster, pero se utilizaron más adelante, para un cruce de información en la identificación de los grupos encontrados.

1.4.3.4. Método de Análisis de componentes principales:

El método estadístico multivariado de Componentes Principales, permitió ordenar la información primaria y reducir la dimensión de análisis mediante la definición de nuevas variables que explicarán la mayor parte de la varianza total. Como se mencionó más arriba, se utilizó el software estadístico PCORD.

El Análisis de Componentes Principales (ACP) es una técnica estadística de síntesis de la información, o reducción de la dimensión (número de variables). Es decir, ante un banco de datos con muchas variables, el objetivo es reducirlas a un menor número perdiendo la menor cantidad de información posible (Terrádez, 2001).

Esta técnica fue inicialmente desarrollada por Pearson a finales del siglo XIX y posteriormente fue estudiada por Hotelling en los años 30 del siglo XX. Sin embargo, hasta la aparición de los ordenadores no se empezaron a popularizar. Para estudiar las relaciones que se presenten entre P variables correlacionadas (que miden información en común) se puede transformar el conjunto original de variables en otro conjunto de nuevas variables, llamado componentes principales (De la Fuente, 2011).

CAPITULO II: RESULTADOS, PRIMERA PARTE. EL SUBSISTEMA DE BANANO ORGÁNICO DE PERÚ

Este capítulo presenta la primera parte de los resultados con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 1 que contextualiza este estudio, describiendo el ambiente institucional, el organizacional y el tecnológico del subsistema de banano orgánico de Perú. La metodología utilizada fue el Análisis Estructura Discreto. Las variables utilizadas fueron los tres ambientes del subsistema: el institucional, el organizacional y el tecnológico.

Los resultados más relevantes muestran que el ambiente institucional del subsistema de banano orgánico de Perú es favorable, dado que la estabilidad del país y las leyes que el estado peruano promulgó, incentivaron la producción y la exportación de este producto especializado. En el ambiente organizacional, se observa muchos actores que interactúan en este negocio de especialidad. Existen muchas asociaciones que exportan directamente sin intermediarios. Por último, en el ambiente tecnológico se observa que existen tres tipos de asociaciones, las de baja, las de media y las de alta tecnología. Este capítulo se divide en 5 secciones: la descripción del ambiente institucional, la descripción del ambiente organizacional, la descripción del ambiente tecnológico, la evolución del subsistema de banano orgánico de Perú y por último la formación del precio del banano orgánico.

2.1. Ambiente institucional del subsistema de banano orgánico de Perú:

El ambiente institucional formal del subsistema de banano orgánico de Perú, se ve favorecido por las leyes que incentiva las exportaciones peruanas, las normas que regulan la producción de banano orgánico y el marco de seguridad jurídica estable del país. Asimismo, el ambiente institucional informal, es decir, las costumbres, tradiciones y valores en las regiones (Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad) donde se produce este producto especializado favorecen la creación de acción colectiva. Los productores son personas con tradición cultural vinculada a su religión y se basan en el trabajo y en ambiente familiar. Sus costumbres son trascendentales, desde los periodos incaicos y se han combinado con tradiciones españolas, esta combinación hace que las personas se reúnan en fiestas patronales, en donde celebran el día de sus Santos. Este tipo de eventos permite que se organicen, dando inicios a acciones colectivas. A continuación se detalla el ambiente institucional formal e informal.

2.1.1. Ambiente institucional formal:

El estado peruano, en 1968 al cambiar de gobierno, comienza un cambio en su economía, otorgando las tierras a los trabajadores que laboraban en ellas. Este cambio fue positivo, porque brindó la oportunidad de reducir la pobreza y el trabajo forzado que los peruanos ejercían en esos tiempos (Vattuone 1988 citado por Maldonado 2012).

En los años 1994 y 1995, el estado peruano incentivó la producción en las industrias y las exportaciones, con los decretos supremos de Devolución del Impuesto General a la Venta (IGV) y la Restitución de Derechos Arancelarios Ad Valorem (Drawback). Estas leyes incentivaron las inversiones extranjeras en Perú (Sunat, 2014).

En el año 1998, el gobierno peruano, al observar la oportunidad de exportar banano orgánico y ver las fortalezas que tenía en algunas zonas, decidió apoyar a los pequeños agricultores en la conversión de sus cultivo de banano convencional a banano orgánico mediante el programa de banano orgánico (PROBANOR). Los resultados fueron positivos y es así que en el año 2002 mediante la resolución N° 0768-2002-AG, de fecha 17 de agosto del 2002, nace el Programa Nacional de Banano Orgánico, con el objeto de promover su cultivo, *siendo Piura y Tumbes los departamentos de preferente interés para el Programa*, por reunir las condiciones climáticas y de suelo favorables para el cultivo de banano orgánico (Ministerio de Agricultura - Perú, 2003). Cabe resaltar que en la actualidad Piura concentra el 80 % de la producción de banano orgánico.

El citado Programa tuvo como objetivos: i) Proponer ante la Comisión Nacional de Productos Orgánicos-CONAPO en concordancia con los Objetivos Estratégicos del Sector, las políticas, estrategias y normas necesarias para promover el cultivo, así como las actividades de producción, comercialización, transformación, empaque y certificación y, ii) Promover las inversiones del sector privado en el cultivo de banano de características orgánicas (Ministerio de Agricultura - Perú, 2003)

Del mismo modo, mediante el D. S. N° 049-2002-AG de fecha 11 de setiembre del 2002, se aprobó el Reglamento de la Ley N° 27360, Ley de Promoción del Sector Agrario, extendiéndose a determinadas actividades agroindustriales los incentivos de promoción a la inversión, infiriéndose que ello favorecería la participación de la inversión privada, siempre y cuando utilicen productos agropecuarios nacionales, básicamente en la elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres y hortalizas, producidos directamente o adquiridos a las personas que desarrollen cultivos y/o crianzas en áreas donde se producen dichos productos. El banano se enmarca en la promoción de estos incentivos.

En el año 2003 mediante resolución Ministerial N° 0076 – 2003, de fecha 31 de enero, se aprueba el reglamento técnico para los productos orgánicos, teniendo por objeto definir y normar la producción, transformación, etiquetado, certificación y comercialización de los productos orgánicos. El organismo encargado de este aspecto es el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y además este organismo trabajó en la apertura de nuevos mercados internacionales como China, Japón, Corea, Taiwán, y México, sustentando convenios fitosanitarios (Ministerio de Agricultura, 2003).

En cuanto a los Regímenes Preferenciales otorgados al banano peruano, en materia arancelaria, de importación es la siguiente:

Cuadro 2. 1: Aranceles de importación del banano orgánico de Perú

Países	Tratamiento preferencial	Arancel aplicado ad Valorem
Estados Unidos	0	
Canadá	0	
México		23%
Argentina		11,5%
Uruguay		11,5%
Unión Europea		124 euros/ tonelada
Japón		10% (desde 1 de abril a 30 de setiembre) 20 % (desde 1 octubre a 31 de marzo)

Fuente: Dirección General de Promoción Agraria ,2003 y la Organización de tratado de Cooperación de Amazónica OTCA, 2013.

Los tratados de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, permiten el ingreso libre de banano orgánico de Perú a estos países. Además, Perú es miembro del grupo ATPDEA (Perú, Ecuador, Colombia y Bolivia) y por lo tanto tienen ingreso libre sin aranceles.

México impone un arancel de entrada de 23% y Argentina y Uruguay han establecido una tarifa de entrada de 11,5% sobre el precio FOB. La Unión Europea aplica al contingente arancelario de países no ACP (África, el Caribe y el Pacífico) una tarifa de entrada de 124 euros/ tonelada (Ministerio de Agricultura, 2003 y OTCA, 2013).

Japón grava la entrada de acuerdo a la temporada de ingreso, del 1 de abril al 30 de setiembre aplica un arancel de 10% y del 1 de octubre al 31 de marzo el 20%.

No existe diferenciación en el tratamiento arancelario para el banano orgánico, el arancel se aplica sea o no banano orgánico (Ministerio de Agricultura, 2003).

Como se mencionó anteriormente, el ambiente institucional formal del subsistema de banano orgánico de Perú, se ve favorecido por las leyes que incentivan las exportaciones peruanas, las normas que regulan la producción orgánica y las normas de las exigencias de sanidad e inocuidad de alimentos. Sin embargo, existen algunas limitantes que está presentando este subsistema. A continuación se detalla cada una de ellas.

2.1.1.1. Limitantes institucionales del subsistema de banano orgánico:

- No existe un tratado de libre comercio, arancel cero, entre el Perú y la U.E., su principal cliente, teniendo un régimen arancelario elevado, lo cual le quita competitividad a Perú; ya que su principal competidor República Dominicana, tiene aranceles cero por ser un país perteneciente al ACP (África, el Caribe y el Pacífico), una colonia antigua de la U.E. (Valerdi, 2009).
- Normas que reducen competitividad al sector. La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, emitió la Resolución N° 028-2013 que exige a todas las asociaciones bananeras el pago del 1,5% de las ventas a partir del año 2014. Es por este motivo, que algunas organizaciones evaden este régimen convirtiéndose en Cooperativa (Sunat, 2014 y Entrevista Aingeru, 2015).

2.1.2. Ambiente institucional informal:

Las zonas productoras de banano orgánico en Perú son: Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad. En estas zonas tienen sus culturas muy arraigadas a la mezcla entre la cultura Inca y la española. El proceso de mestizaje que se dio en la época colonial a partir de la llegada de los españoles, no solo cambió el nuevo hombre de los Andes Bajos si no también cambió la forma del pensar, actuar y el vivir de los pobladores, es así que se introduce la religión católica por parte de la iglesia (Vallejo, 2009 y Ramón, 2006).

Hubo cuatro iglesias en la ciudad de Piura, cada una contaba con sus cofradías asociaciones encargadas de organizar fiestas y misas para los santos, las ceremonias fúnebres y el entierro de sus miembros fallecidos; la piedad y la devoción a los santos se expresaba en complejos rituales de celebraciones religiosas con vísperas, misas y procesiones, las de semana santa y de Corpus Christie eran las más importantes y **congregaban a toda la población**, incluidos los cofrades de las diferentes advocaciones. (Aldana Rivera y Diez Hurtado, 1994 citados por Vallejo 2009).

Los eventos religiosos, dieron pie a la organización de los pobladores del Norte de Perú (Piura, Tumbes, Lambayeque y La libertad), en donde aparece el principio de acciones colectivas. Todos los miembros organizados buscaban una meta en común, rendir culto o servicio a su Santo Patrón. Cabe aclarar, que los pobladores desde antes de la llegada de los españoles eran sumamente religiosos y se agrupaban para rendir culto a sus dioses como la Pachamama, que para ellos era la Madre Tierra.

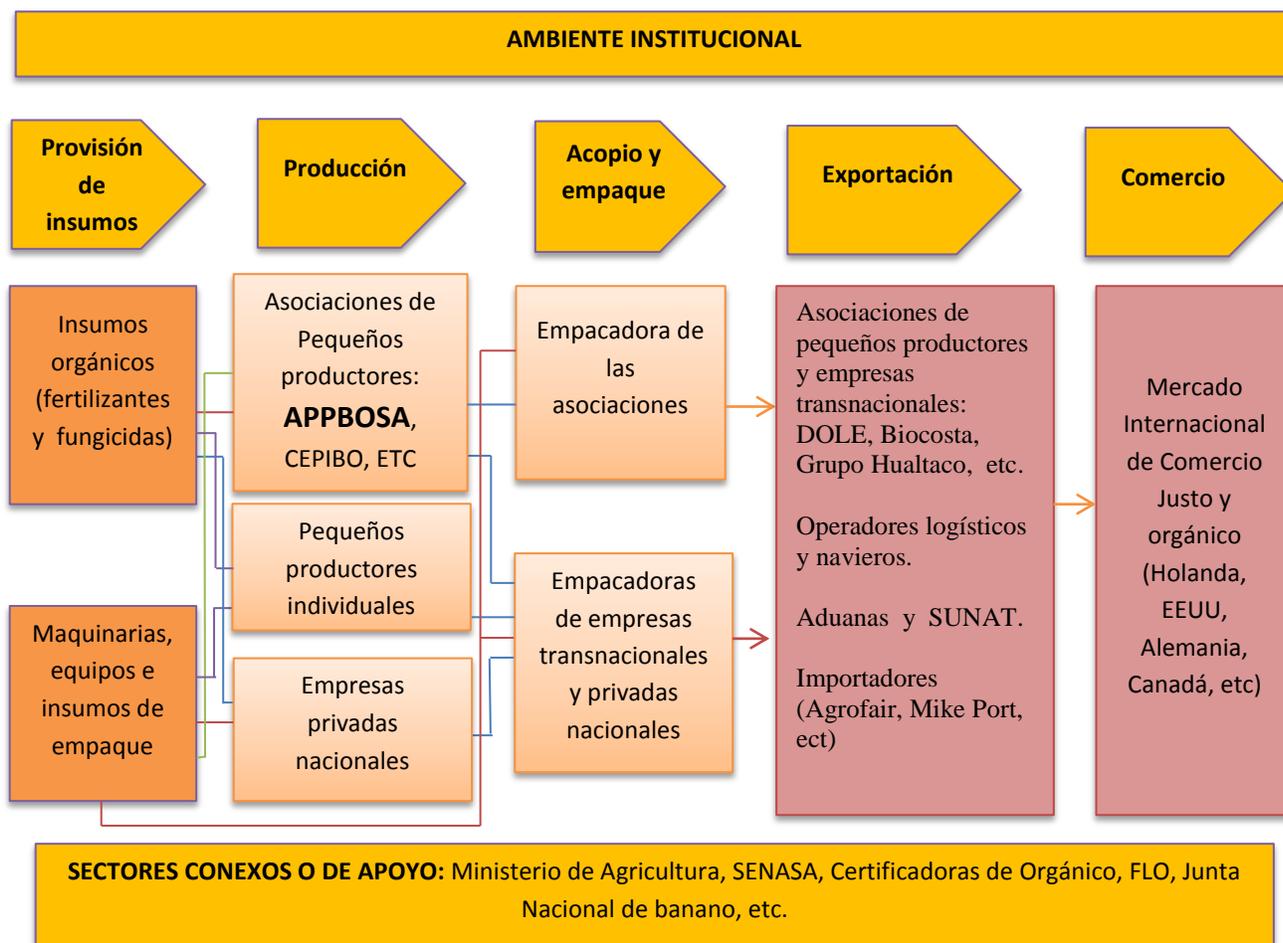
A continuación, se analiza el ambiente organizacional del subsistema de banano orgánico de Perú.

2.2. Ambiente organizacional del subsistema de banano orgánico de Perú:

En el subsistema de banano orgánico de Perú existen muchos actores involucrados en la producción y comercialización de este producto de especialidad. Coexisten empresas privadas nacionales y empresas transnacionales, entre ellas DOLE, pequeños productores individuales y otros organizados en asociaciones. Muchos de estos últimos exportan directamente su producción (Vargas, 2011).

Estos actores se encuentran en las cuatro regiones productoras de banano orgánico de Perú: Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad, sin embargo están concentrados en la región de Piura, dado que esta región produce el 81% del banano orgánico peruano (Vega, 2013 y Fairlie, 2008). En la figura 2.1 se muestran los actores involucrados en el subsistema de banano orgánico de Perú.

Figura 2. 1: Subsistema de banano orgánico de Perú



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el figura 2.1, se observa la relación que existe entre todos los actores del subsistema de banano orgánico de Perú. A continuación se detalla cada actor:

2.2.1. Proveedores de insumos:

Son actores clave que satisfacen la necesidad de suministrar productos y servicios a lo largo de la cadena de valor del banano orgánico. 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 equipo, y asistencia técnica.

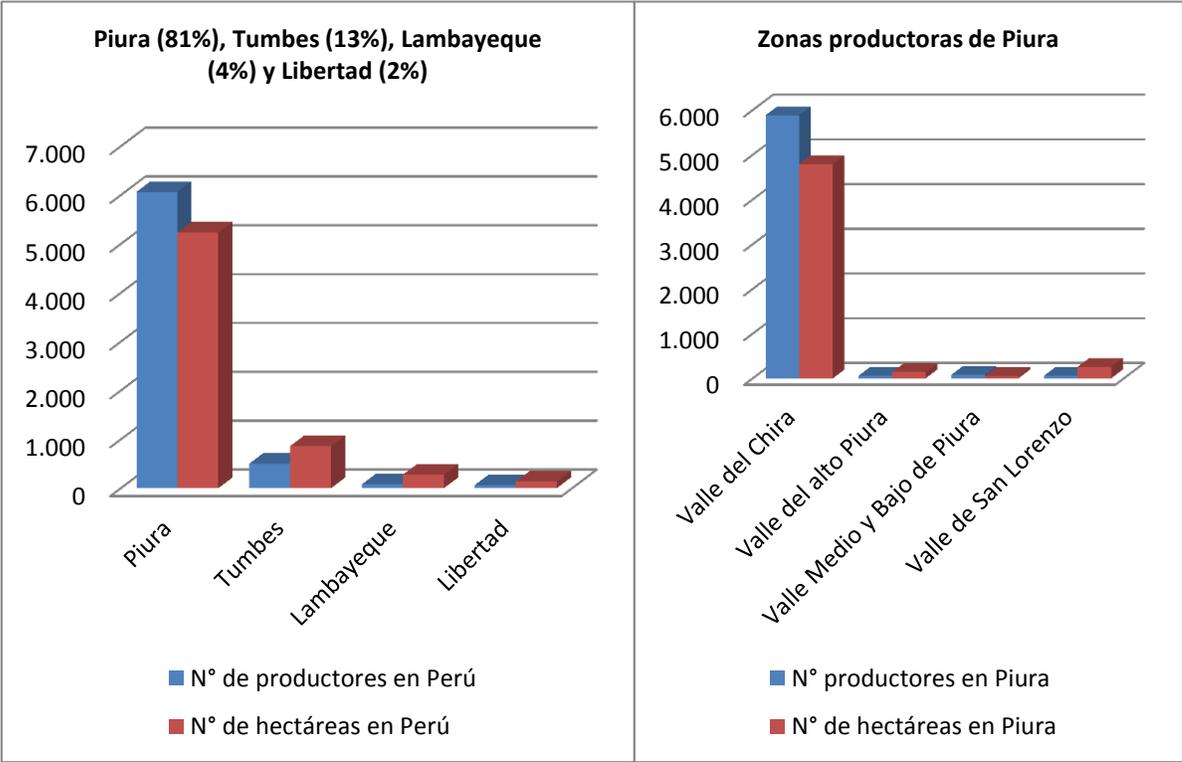
2.2.2. Productores:

La década de 1980 se caracterizó por la parcelación masiva y como fruto de este proceso, surge el minifundio en Perú y, por ello, un número mayor de pequeños agricultores (Vattuone, 1988 mencionado por Tostes, 2014). La cadena de valor del banano **“tiene como base social mayoritaria a pequeños productores”**. Los pequeños productores de banano orgánico de Perú se caracterizan por depender, en gran medida, de sus ingresos provenientes de la actividad agrícola y por poseer una superficie promedio de 1 hectárea (Swisscontact Perú, 2009

mencionado por Tostes, 2014). Cuando decidieron actuar colectivamente, se asociaron. 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 (Tostes, 2014).

En el Perú, **existen un aproximado de 6.705 pequeños productores** de banano orgánico con 6.500 hectáreas (gráfico, 2.1), agrupados **en 44 asociaciones**. En Piura se encuentra la mayor parte de asociaciones (31), y acumula 6.062 productores con 5.229 hectáreas aproximadamente (García, 2013 y Vega, 2013). Además, Piura se divide en 4 valles productivos: el Valle del Chira, el Valle alto Piura, el Valle medio y bajo de Piura y el Valle San Lorenzo. **El valle más productivo es el Valle del Chira** que concentra 27 asociaciones con 5.882 productores que tienen un aproximado de 4.791 hectáreas (García, 2013).

Gráfico 2. 1: Productores del subsistema de banano orgánico de Perú



Fuente: Vega (2013), García (2013), Gobierno Regional de Tumbes (2013) y Gobierno Regional de Lambayeque (2013).

Estas organizaciones del subsistema de banano orgánico de Perú se clasifican en organizaciones de primer nivel y segundo nivel. Entre las de primer nivel están APPBOSA, APOQ, APROBOQUEA, APROBOVCHIRA y otros. La organización de segundo nivel es CEPIBO, la

cual está compuesta por 12 asociaciones de primer nivel; esta organización representa a todas sus bases y tiene autonomía sobre cada una de ellas (Aponte, 2010).

2.2.3. Acopiadores y empaque:

La mayoría de las asociaciones de pequeños productores de banano orgánico acopian y empaican su producción. Asimismo, existen empresas privadas nacionales y extranjeras (Transnacionales como DOLE, mediante su filial COPDEBAN) las cuales empaican la producción de algunas asociaciones y de algunos pequeños productores individuales.

2.2.4. Exportadores:

Estos actores 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 mencionado por Tostes, 2014). 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 internacional. Por su lado, los importadores guardan el mismo interés al buscar ofertar a su demanda local productos de calidad según sus exigencias.

2.2.5. Operadores de logística:

Los operadores logísticos son los encargados de brindar los servicios logísticos desde los almacenes de las asociaciones o empresas privadas hasta el puerto de embarque. Este servicio logístico es mediante contenedores reefer, los cuales tienen la temperatura de refrigeración apta (10°C – 13°C) para que el producto llegue en las condiciones más óptimas. Asimismo, en Piura se encuentra el puerto de Paíta, el cual concentra aproximadamente el 100% de las exportaciones de banano orgánico de Perú.

2.2.6. Importadores:

Los importadores son agentes económicos que compran directamente el banano orgánico a las asociaciones y a las empresas privadas del subsistema de banano orgánico de Perú. Estos actores son de los países de Holanda, Estados Unidos, Canadá, Alemania, Bélgica, etc.

Los exportadores establecen convenios de comercialización con grandes marcas bananeras (Importadores) 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 importadores son intermediarios que maduran y distribuyen la fruta en los países destino; cada uno tiene sus propios canales de distribución en estos países. El mayorista madurador distribuye la mercadería, principalmente, a supermercados o tiendas grandes, y boutiques o tiendas especializadas (Tostes, 2014).

Otros actores:

2.2.7. Fairtrade Labelling Organizations International (FLO):

La FLO es la organización que coordina a nivel internacional la certificación de productos de Comercio Justo "Fairtrade". La FLO, en parte, impulsó el crecimiento del subsistema de banano orgánico de Perú, ya que el Comercio Justo estipula un precio mínimo por caja de banano orgánico y otorga 1 dólar por cada caja vendida en este mercado (Vargas, 2011).

El desarrollo de las asociaciones y su deseo de tomar control de partes de la cadena de producción hicieron que estas comiencen a dar el servicio de empaque a las empresas privadas. Asimismo, la FLO exige a los productores avanzar en la cadena productiva, por lo que las asociaciones administran los ingresos para invertirlos en infraestructura, equipo técnico, etc., y negocia mejores contratos con las empresas para elevar los precios de manera que pueda asumir nuevas actividades en la comercialización, como la cosecha y el empaque (Fairlie, 2008).

Luego que se certifican las asociaciones con Comercio Justo, se ven obligadas dentro de un periodo a escalar en los eslabones de la cadena. *“El Comercio Justo, si a nosotros nos certifican en este mes de febrero, nos dan dos años para avanzar un poco en la cadena de valor y trabajar caja empacada. Pero después te dan dos años para que pongas la fruta en puerto. Y dos años para que exporte”* (entrevista a Francisco Carrillo, Asistente Técnico de Uboic - REPEBAN, realizada por Fairlie 2008)

2.2.8. Junta Nacional de banano:

Otro actor de gran importancia es **la Junta Nacional de Banano** que es una organización que agrupa a todas las asociaciones. Esta Junta las representa y vela por los intereses de las asociaciones; pero cada organización tiene autonomía propia. Anteriormente la Junta Nacional de Banano se llamaba REPEBAN; pero ahora se ha expandido, englobando a todas las asociaciones incluso CEPIBO (Entrevista Gerente Aingeru, setiembre 2014).

También cabe mencionar a otros participantes en este subsistema como al Ministerio de Agricultura, al SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria) y otros organismos que están involucrados directamente con el negocio de banano orgánico. La mayoría de las organizaciones están exportando directamente su producción, y se proveen de insumos como abonos orgánicos, fungicidas orgánicos, cartones, cintas, etc. en forma conjunta como asociación, mediante contratos o el mercado spot. Solo algunas de ellas producen su propio abono orgánico (Fairlie, 2008 y Maldonado 2012).

2.3. Ambiente tecnológico del subsistema de banano orgánico de Perú:

En esta sección se describe la tecnología presente del subsistema de banano orgánico de Perú de manera somera como para contextualizar el caso.

La implementación de tecnologías del subsistema de banano orgánico de Perú empezó en el año 1998 – 1999 con la elaboración y ejecución del Programa de Banano Orgánico por el Ministerio de Agricultura Peruano y la Dirección Regional Agraria de Piura (DRAP), se impulsó la siembra de banano orgánico. Para lograr este objetivo se apoyó con Guano de Isla, Sulphomag, fundas, cintas y capacitaciones; todo en calidad de préstamo. Para la incorporación de tecnología se recibieron visitas de profesionales especialistas de Cuba, Costa Rica y Ecuador, los cuales transfirieron *sus conocimientos*, reflejándose en la construcción de empacadoras fijas y móviles; y preparación de las áreas de plantaciones de banano convencional para su conversión a orgánico (García, 2013). Además, se realizaron constantes visitas a Ecuador para observar la tecnología de este país líder en la producción y comercialización de banano.

Se inició la certificación 210 Has, en enero del año 2000, financiadas en un inicio por el Ministerio de Agricultura Peruano y el apoyo del Gobierno Regional-DRAP. **En el 2013 se alcanzaron las 6.500 hectáreas, beneficiando a 6.705 productores de la región de Piura, de Tumbes, de Lambayeque y de la Libertad** (García, 2013 y Vega, 2013).

Desde el campo hasta la comercialización existe un cuidado especial de la fruta. La tecnología implementada por la mayoría de asociaciones es **enfunde, daypas, empacadoras, canales, reservorios**. Existen algunas asociaciones que tienen implementadas tecnologías que mejoran la producción como: **riego tecnificado, cable vía, empacadoras modernas y bien equipadas**.

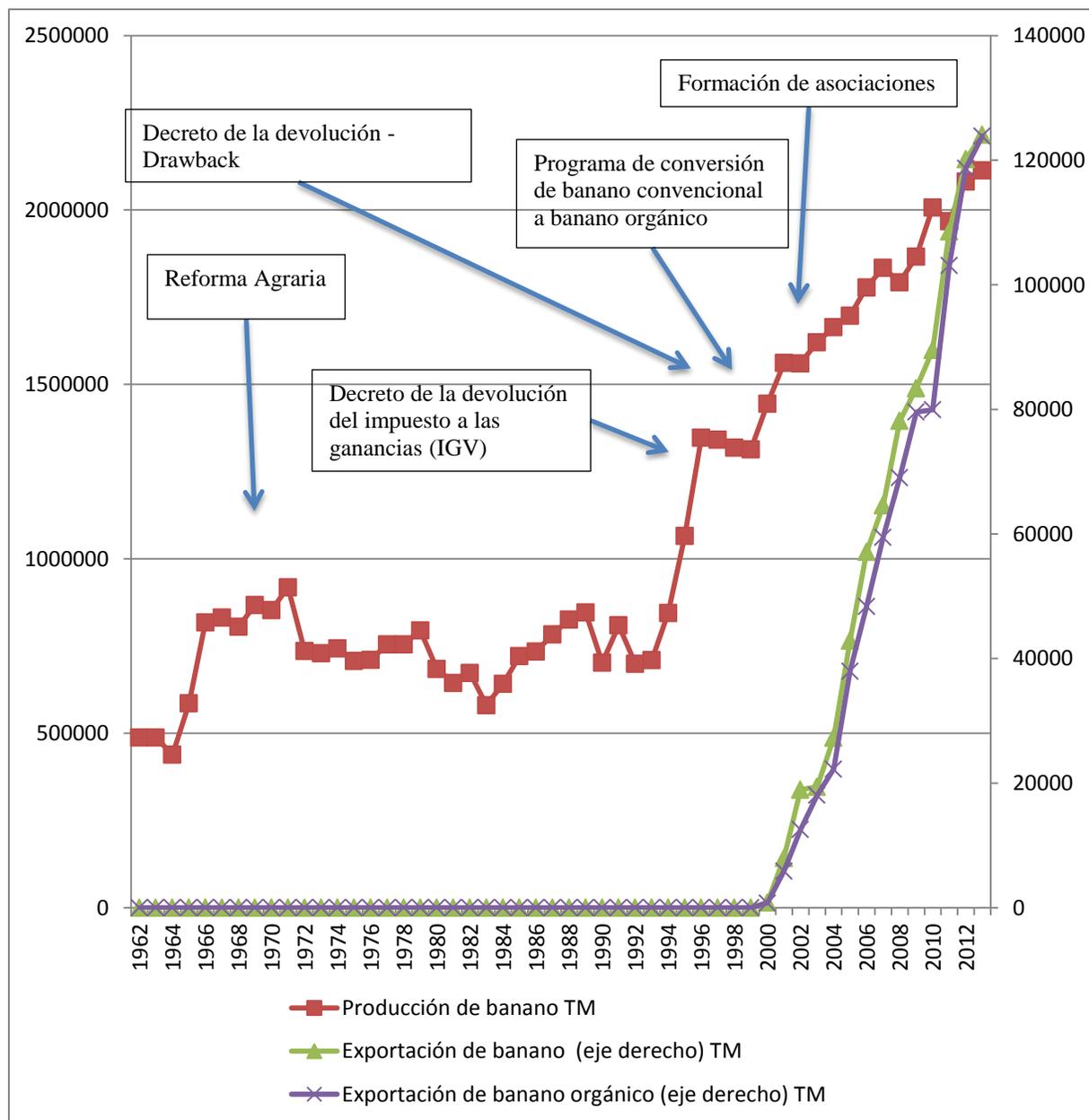
En el subsistema de banano orgánico de Perú, con respecto a tecnología se puede diferenciar a tres tipos de asociaciones. **Las primeras** que tienen una tecnología de punta que cuentan en todos sus terrenos con cables vías, empacadoras modernas y bien equipadas, riego tecnificado, enfundado, cuellos de monja, etc. **Las segundas** tienen un nivel intermedio, cable vía en algunas zonas, muchas empacadoras poco equipadas, enfundado, daypas, etc. **Las terceras** son asociaciones que su crecimiento es lento y cuentan sólo con empacadoras móviles y algunas fijas, enfunde, daypas y no tienen sistema de cables vía en ninguna zona.

A modo de cierre del capítulo se presenta en forma resumida y consolidada la evolución del subsistema de banano orgánico de Perú, para el período 1960 a 2013, teniendo en cuenta los principales hitos identificados para cada uno de los ambientes descriptos.

2.4. Evolución del subsistema de banano orgánico de Perú:

El subsistema de banano orgánico de Perú ha evolucionado desde el ambiente institucional, el organizacional y el tecnológico. En su evolución se identifican sucesos que marcan la diferencia en su crecimiento. En el gráfico 2.2, se presenta la evolución de este subsistema.

Gráfico 2. 2: Evolución del subsistema de banano orgánico de Perú.

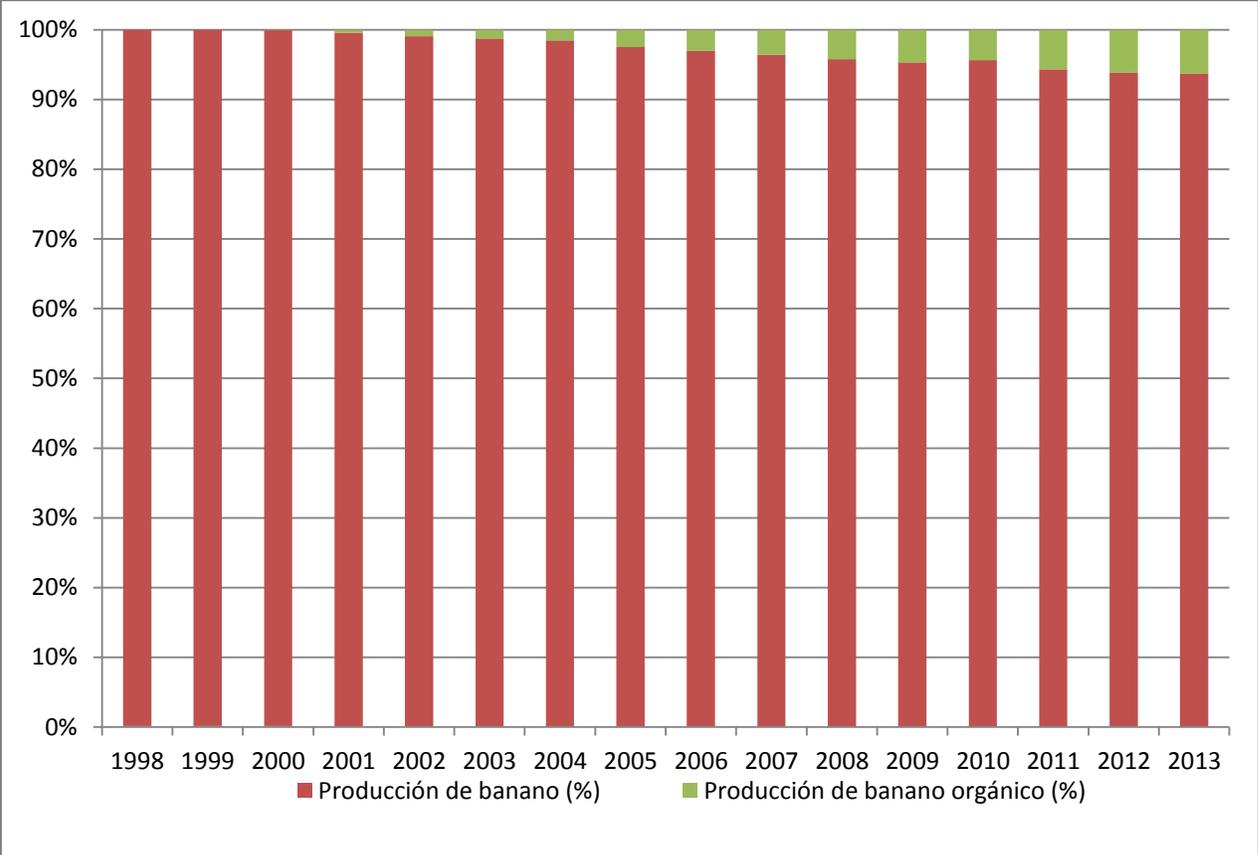


Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Ministerio de Agricultura de Perú (2014), APPBOSA (2014) y SUNAT (2014).

Como se aprecia en el gráfico 2.2 aproximadamente el 100% del banano que exporta Perú es banano orgánico (Sunat – Aduanas, 2014).

Además, aproximadamente el 6% del total de banano que produce Perú es banano orgánico y es para exportación, solo el descarte se dirige al mercado interno. En el gráfico 2.3, se aprecia el incremento de la participación porcentual de la producción de banano orgánico en Perú.

Gráfico 2. 3: Participación porcentual del banano orgánico en la producción de banano de Perú.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ministerio de Agricultura de Perú (2013), Operatividad aduanera, SUNAT (2013) y Fairlie (2008).

La evolución del subsistema de banano orgánico de Perú ha pasado por una serie de sucesos que moldearon la producción y la comercialización. En el ambiente institucional con la reforma agraria en 1969, las leyes de la devolución del Drawback, el impuesto general a las ventas (IGV) y el decreto de conversión de banano convencional al orgánico. En el ambiente tecnológico con las técnicas de conversión y empacadoras entre otros. Por último, en el ambiente organizacional con la formación de organizaciones de diferentes tipos, en el 2003. En el cuadro 2.2, se resume esta evolución.

Cuadro 2. 2: Evolución del subsistema de banano orgánico de Perú

Años	Ambiente Institucional	Ambiente organizacional	Ambiente tecnológico
1968 – 1985	24 de junio de 1969 “Ley de reforma Agraria”.	*Cambio de Gobierno en Perú (Asume el mando un Militar). *Los feudales son expulsados y las tierras repartidas entre los trabajadores. Formación de cooperativas (hasta 1000 trabajadores)	*Cultivo de algodón.
1986 – 1991		*Las cooperativas se dividieron en sub bases de hasta 80 a 100 trabajadores. *Separación de los trabajadores y repartición individual de terrenos (1991)	*Destrucción del cultivo de algodón por las plagas. *Inicio del cultivo de banano.
1992 – 1997	*29 de marzo de 1994. Devolución de los Impuestos Generales de las Ventas (IGV). Decreto supremo 29- 094- EF. *23 de junio 1995 Restitución de derechos arancelarios Ad Valorem (Drawback) Decreto supremo N° 104 – 95 – EF.	*Gestión de títulos de propiedad de terrenos, por los propios productores. *Problemas en la venta de su producción de banano (intermediarios muy bajo precio). *Conformación del comité de platanero (1997).	*Extensión del cultivo de banano
1998 – 1999	Decreto de promoción a la conversión productiva de banano orgánico.	*El ministerio de Agricultura, Agencia Agraria de Sullana, Red Internacional para el mejoramiento del banano y el plátano (INIBAP) fueron los organismos que impulsaron el programa de banano orgánico (PROBANOR).	*Capacitaciones para la conversión de cultivo. *Entrega de abonos orgánicos. *Certificación a 240 hectáreas del Valle del Chira.
2000 – 2001		*Ingreso de la primera Exportadora de banano orgánico al sector: EXBANOR. *Convenios del Estado Peruano y EXBANOR para construcción de empacadoras. *Problemas por incumplimiento de pago por EXBANOR. *Formación del comité de productores de banano orgánicos del Valle del Chira. *Ingreso de la transnacional DOLE.	*Capacitaciones de EXBANOR a los pequeños productores. *Construcción de 5 empacadoras. *Capacitaciones de DOLE a los pequeños productores del sector bananero.
2002 – 2003	Creación del programa nacional de banano orgánico mediante resolución N° 0768-2002-AG	*Formación de asociaciones. APOQ (2002), AMPBO (2002), APPBOSA (2003), etc *Ingreso de otra exportadora, BIORGÁNKA.	*Capacitaciones de BIORGÁNKA a los pequeños productores en normas de Comercio Justo.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Ministerio de Agricultura (2003), APPBOSA (2014) y SUNAT (2014).

Se considera oportuno describir el proceso de formación del precio de esta especialidad para facilitar la comprensión de los resultados del estudio. Es por esto que se cierra el capítulo con esta sección.

2.5. Formación del precio del banano orgánico:

El banano orgánico que exportan las asociaciones de pequeños productores y empresas privadas de Perú es dirigido a mercados especializados de Comercio Justo y orgánico. La formación del precio de cada caja de banano orgánico es estipulada por el Comercio Justo para cada año y cada país, cubriendo los costos de producción y otorgando una rentabilidad para una vida digna de los pequeños productores, además tiene como finalidad protegerlos ante la inestabilidad del mercado.

El precio mínimo de Comercio Justo es el precio más bajo posible que puede ser pagado por los compradores a los productores por un producto que será certificado de acuerdo a los criterios de Comercio Justo FAIRTRADE. **Cuando el precio pertinente del mercado para un producto sea más alto que el precio mínimo de Comercio Justo, por lo menos el precio del mercado debe ser pagado** (FLO, 2014). **Este precio mínimo debe ser respetado por los importadores, siendo esto la principal salvaguarda para las asociaciones.**

La formación del precio mínimo del banano orgánico, se estipula cada año y se basa en los informes que presentan las organizaciones de cada país. En el caso de Perú, la caja de 18,14 kg tiene **un precio mínimo de 8,55 USD, cuando la fruta se entrega en el almacén del vendedor y un precio mínimo de 12 USD cuando la fruta se entrega en valor FOB** es decir en el borde del buque (FLO, 2014). Cabe resaltar que el precio del banano orgánico, con las certificaciones de Comercio Justo y orgánico, en el mercado internacional fue 13 USD, es decir mayor que el precio mínimo.

La prima de Comercio Justo es una cantidad pagada a los productores adicional al pago por sus productos. Se prevé que la prima de Comercio Justo sea invertida en los negocios y la comunidad de los productores (para proyectos de las organizaciones de pequeños productores o de producción por contrato) o en el desarrollo socio-económico de los trabajadores y sus comunidades (en situaciones de trabajo contratado) (FLO, 2014). **Para el caso de banano Orgánico de Perú es 1 USD.**

Los resultados de este capítulo desde los ambientes institucional, organizacional y tecnológico del subsistema de banano orgánico de Perú arrojaron que este subsistema ha evolucionado adaptándose, como subsistema, a diferentes cambios. Los resultados obtenidos muestran que el ambiente institucional de banano orgánico de Perú es favorable, dado que la estabilidad del país y las leyes que el estado peruano promulgó, incentivaron la producción y la exportación de este producto especializado. En el ambiente organizacional, se observa que la base asociativa es por su nivel cultural que fomenta la acción colectiva. Por último, en el ambiente tecnológico se observó que existen diferencias entre las asociaciones con la incorporación de tecnologías, teniendo tres tipos de asociaciones, las de baja, las de media y las de alta tecnología.

En el próximo capítulo (III) se introduce al caso, presentándolo y analizando el ambiente organizacional y los hitos desde los tres ambientes abordados para este estudio.

CAPITULO III: EL CASO DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO DE SAMÁN Y ANEXOS (APPBOSA). AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y LOS PRINCIPALES HITOS EN SU EVOLUCIÓN

Este capítulo se presenta con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 2 que plantea la introducción al caso bajo estudio, para que en los capítulos siguientes, abordar las variables específicas desde el ambiente organizacional, tecnológico y comercial. Se identifica los principales hitos que influyeron en el posicionamiento y el éxito de la asociación. El ambiente institucional formal no se desarrolla, dado que es un factor común de todas las asociaciones de banano orgánico de Perú y ya se describió en el capítulo II. La metodología utilizada fue cualitativa y se organizó la información en una línea de tiempo. Los principales puntos de inflexión se presentan en tres periodos, el primero, **en el cual la relación de APPBOSA y las empresas exportadoras se limitaban a la entrega de fruta en campo (periodo 2003 – 2005)**. El segundo, que se caracteriza por que APPBOSA entregaba **fruta empacada a las empresas exportadoras (periodo 2006 – 2007)**. Por último, cuando APPBOSA realiza **la exportación directa a EE.UU, Holanda, Alemania, Canadá y Suecia (periodo 2008 - 2014)**.

Uno de los principales hitos en la evolución de APPBOSA fue la relación comercial con DOLE, empresa multinacional más importante en la comercialización de banano en el mundo. La relación entre APPBOSA y DOLE finalizó cuando APPBOSA exportó su primer contenedor. Esta ruptura llevó a APPBOSA a buscar clientes en el exterior, logrando exportar gran parte de su producción en el año 2009 y, la totalidad en el 2010. Este capítulo se forma por 6 secciones: la presentación del caso, los actores que interactúan con APPBOSA, la estructura interna de APPBOSA, la evolución de APPBOSA, los conflictos con la transnacional DOLE y los indicadores del desempeño exportador de la organización.

3.1. Presentación del caso APPBOSA:

La asociación de pequeños productores de banano orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA) se ubica en la costa norte de Perú, en el departamento de Piura, provincia Sullana, distrito Marcavelica (Samán) y dentro del Valle del Chira. Desde el año 2012 se encuentra liderando el ranking exportador de banano orgánico de Perú. APPBOSA es una organización nueva con 11 años en el rubro de producción y 6 años como exportador directo de banano orgánico.

La asociación nace en el año 2003 por iniciativa de 97 productores de banano orgánico, que ante conflictos con la primera empresa exportadora de banano orgánico en Perú (EXBANOR), decidieron asociarse. En ese mismo año la asociación se unió a la organización de segundo orden denominada Central Piurana de productores de banano orgánico (CEPIBO), luego se retira de esta organización e ingresa a la Red de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Comercio Justo (REPEBAN). La organización REPEBAN se disuelve para que nazca la Junta Nacional de Banano, agrupando a todas las organizaciones del subsistema de banano orgánico e incluyendo a CEPIBO. La organización APPBOSA se encuentra dentro de la Junta Nacional de Banano de Perú y cuenta con 420 socios (Gerente de APPBOSA, 2014).

La historia de la organización se enmarca en tres periodos como se mencionó antes: a) APPBOSA se limitaba a entregar fruta en campo a las empresas exportadoras como la

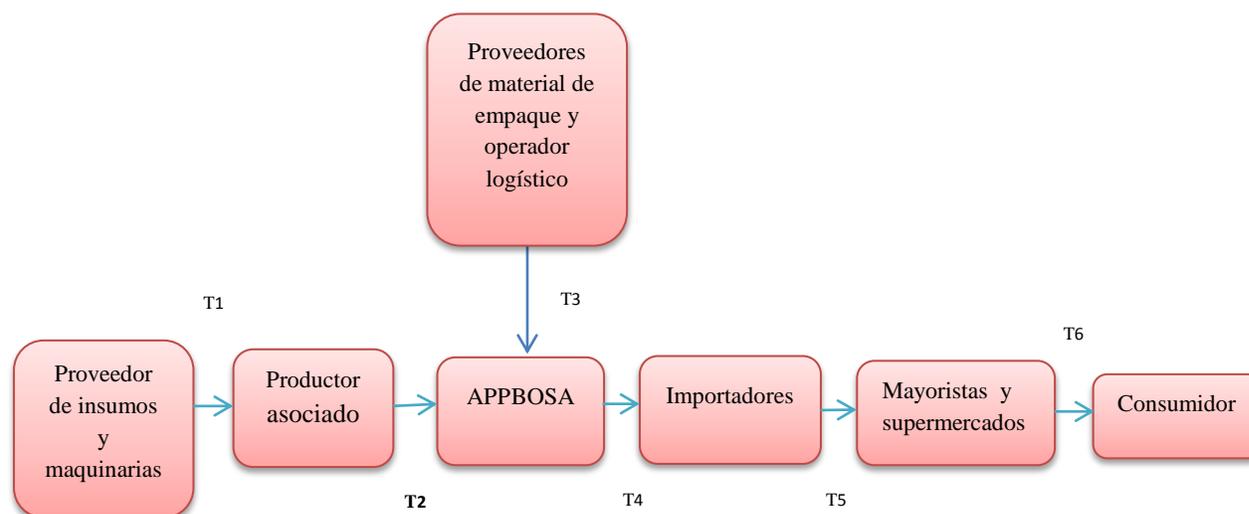
transnacional DOLE (2003 - 2005), b) La segunda donde APPBOSA empaqueta la producción y entrega fruta empaquetada a las empresas exportadoras (2006 - 2007) y c) Por último, cuando APPBOSA exporta directamente a los países de EE.UU, Holanda, Alemania, Suecia y Canadá (2008 - 2014).

La organización interactúa con una serie de actores del subsistema, con la finalidad de abastecerse de materia prima, material de empaque, etc. y de servicios logísticos.

3.2. Actores que interactúan con APPBOSA:

La organización de pequeños productores de banano orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA) interactúa con diferentes actores del subsistema de banano orgánico. En la figura 3.1 se describe a los principales actores que interactúan con APPBOSA.

Figura 3. 1: Subsistema de banano orgánico - APPBOSA



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La figura 3.1 muestra los actores del subsistema de banano orgánico y los que se relacionan directamente con APPBOSA. La mayoría de estas relaciones se presentan mediante **la estructura de gobernanza de formas híbridas (contratos)**, que abarcan desde la producción hasta la exportación de este producto de especialidad, es por ello se considera que **APPBOSA se desenvuelve en un subsistema estrictamente coordinado (SSEC)**.

A continuación se describe cada actor que se relaciona con APPBOSA:

3.2.1. Proveedores de insumos y maquinarias:

Los proveedores de insumos como abonos e insecticidas orgánicos son los actores que se relacionan directamente con los productores socios de APPBOSA. La representación de estos actores es mediante empresas agrícolas que operan dentro del Valle del Chira y Samán. La

provisión de plantines para la siembra se presenta mediante la compra directa a los productores vecinos. Estos plantines son retoños que salen alrededor de una planta madre la cual está en producción, luego que produce un racimo, la planta madre es cortada quedando los retoños (los retoños que nacen de la planta madre, salen en promedio 4 o 5, pero solo se dejan 2 y los otros son eliminados).

Los proveedores de maquinarias, son los encargados de brindar el servicio de tractores para el arado y surcado en el momento de la siembra. Estos actores se ubican dentro de Samán y en zonas aledañas.

3.2.2. Productores socios:

Los productores socios de APPBOSA son los encargados de la producción de banano orgánico. Estos actores son dueños de las parcelas y tienen en promedio una superficie de 1,3 hectáreas cada uno. APPBOSA tiene 420 socios, los cuales entregan banano orgánico con la calidad requerida.

El número de socios de APPBOSA se ha incrementado en 431% desde el año 2003 hasta el año 2014, pasando de 97 socios a 420 socios respectivamente. Los socios de APPBOSA viven en los poblados de Samán (89 % de los socios), de Mallares (6% de los socios), de Monterón (3% de los socios) y de La Noria (2% de los socios). En el cuadro 3.1 se muestra la evolución del número de socios de APPBOSA, respecto a los años.

Cuadro 3. 1: Evolución del número de socios de APPBOSA

Años	N° socios
2003	97
2004	108
2005	108
2006	118
2007	240
2008	286
2009	298
2010	310
2011	340
2012	347
2013	389
2014	420

Fuente: Elaboración propia en base a datos de APPBOSA, 2015.

Las características de los socios se midieron mediante encuestas y se analizaron aspectos generales como edad, educación, cobertura médica y la carga familiar (hijos). Los resultados fueron los siguientes:

- El 52 % de los encuestados fueron socios con una edad menor de los 45 años y el 48 % restante con más de 45 años. Cabe resaltar que se encontraron a personas de edad muy avanzada, aproximadamente de 75 a 80 años.
- El 66 % de los encuestados tuvieron sólo hasta educación primaria, el 19 % tuvieron sólo hasta educación secundaria. Mientras que en educación superior el 7 % poseyeron educación técnico y universitario. Por otro lado, el 4% de los encuestados presentaron sólo educación kinder y el 4% no accedieron a ningún tipo de formación.
- El 71 % de los encuestados poseían cobertura médica.
- El 92% de los encuestados tenían hijos.

Esta encuesta se realizó a una muestra de 100 socios de APPBOSA, representando el 24% de la población bajo estudio (420 socios), tal como se detalló en la metodología.

3.2.3. Proveedores de material de empaque:

Los proveedores de material de empaque son los encargados de suministrar los cartones de las cajas, las cintas de embalaje y otros, para el empaqueo de la producción de banano orgánico de APPBOSA.

Estas empresas que proveen a APPBOSA de estos materiales son:

- Empresas proveedoras de cartón: Papresa s.a. y Trupal s.a.
- Empresa proveedora de Fundas: Polybags Perú.
- Empresa proveedora de etiquetas: Etiquetas Autoadhesivas s.a.c.

3.2.4. Operador logístico:

El operador logístico es el encargado del traslado de los contenedores de banano orgánico desde los almacenes de APPBOSA hasta el puerto del país destino, embarcándose en el puerto Paita (Perú). La empresa que suministra el servicio de logística a la organización es Hapag Lloyd.

3.2.5. Importadores:

Los importadores son empresas extranjeras como Agrofair (Holanda), Jonathan Organics (EE.UU), Albert Organics (EE.UU), Mike Port (Alemania), Equicosta (Canadá) y Biodinamiska (Suecia). Estos actores son los encargados de la compra directa de banano orgánico a APPBOSA.

3.2.6. Mayoristas y supermercados:

Los mayoristas y supermercados son los penúltimos eslabones de la cadena y se encuentran en los países destino, EE.UU, Alemania, Holanda, Canadá y Suecia. Los mayoristas son los encargados de abastecer a los supermercados y a la vez éstos ofrecen banano orgánico al consumidor. La organización APPBOSA no tiene relación directa con estos actores.

3.2.7. Consumidor:

El banano orgánico es dirigido a nichos de mercado especializados como el orgánico y Comercio Justo, en donde la demanda se está incrementando por los temas de salud, equidad en la comercialización y el interés del consumidor de saber de dónde y cómo proviene el producto que consume.

La organización APPBOSA no tiene relación directa con este actor, dado que no tiene un centro de abastecimiento y distribución propio en el mercado destino. El consumidor conoce el nombre de APPBOSA por la etiqueta que tiene el producto y por las ferias de frutas que se realizan en Europa y Estados Unidos donde APPBOSA participa.

3.3. Estructura organizacional interna de APPBOSA:

En el ambiente organizacional de APPBOSA se distinguen los siguientes actores: El gerente, el presidente, los socios, la junta directiva, el comité de fiscalización, los trabajadores de oficina y los de proceso (cosecha, empaque y logística).

- El Gerente es el encargado de la parte administrativa y operacional de toda la empresa, y es quien tiene mayor poder de decisión. Para este puesto siempre se ha considerado una persona capacitada en economía y administración; en APPBOSA hasta el momento ha existido tres gerentes en todo sus periodos. El que tiene mayor poder de decisión es el Gerente, ya que él está a cargo de toda la asociación y los socios lo consideran como el principal líder.

El proceso para elegir al gerente hasta el momento ha sido sucesivo, es decir personas dentro de la empresa, involucradas en el área de contabilidad, administración o exportaciones, tienen la posibilidad de subir a este puesto, porque conocen a la organización y tienen la preparación adecuada.

- El presidente de la asociación es un socio, el cual tiene una preparación hasta secundaria completa y es quien lidera la junta directiva. Su nivel de liderazgo y la influencia que este ejerce en sus compañeros es lo que realza su trabajo. Desde sus inicios APPBOSA ha tenido diferentes presidentes.
- La junta directiva está conformada por los mismos socios de la organización. Son 7 personas que ocupan diferentes cargos: presidente (presidente de la asociación), vicepresidente, secretario de economía, secretario de actas y archivos, secretario de

organización, secretario de prensa y propaganda; y secretario de bienestar social. El presidente dirige la junta directiva.

- El comité de fiscalización está conformado por 3 socios y su función es verificar que no exista malos manejos del dinero de la organización, sobre todo la inversión del premio de Comercio Justo.
- El número de socios es 420, y son los que se dedican a la parte productiva de los campos, la mayoría de ellos tienen campos entre 1 a 2 hectáreas de extensión.
- El personal de la organización, está compuesto por 22 personas las cuales están distribuidas en el área de contabilidad, administración, sistema interno de control, trazabilidad, personal, secretaría, procesos, producción, logística y almacenes.
- El personal de cosecha y empaque está integrado por 270 personas, las cuales procesan 3 contenedores/ día. El ritmo de trabajo tanto las oficinas y campo son 6 días por semana.

La asociación APPBOSA está dividida en 8 sectores. En cada sector se encuentra un delegado, el cual cumple la función de animar el trabajo de sus compañeros. Se puede decir que son como terceros líderes que tiene la organización en el campo (APPBOSA, 2014).

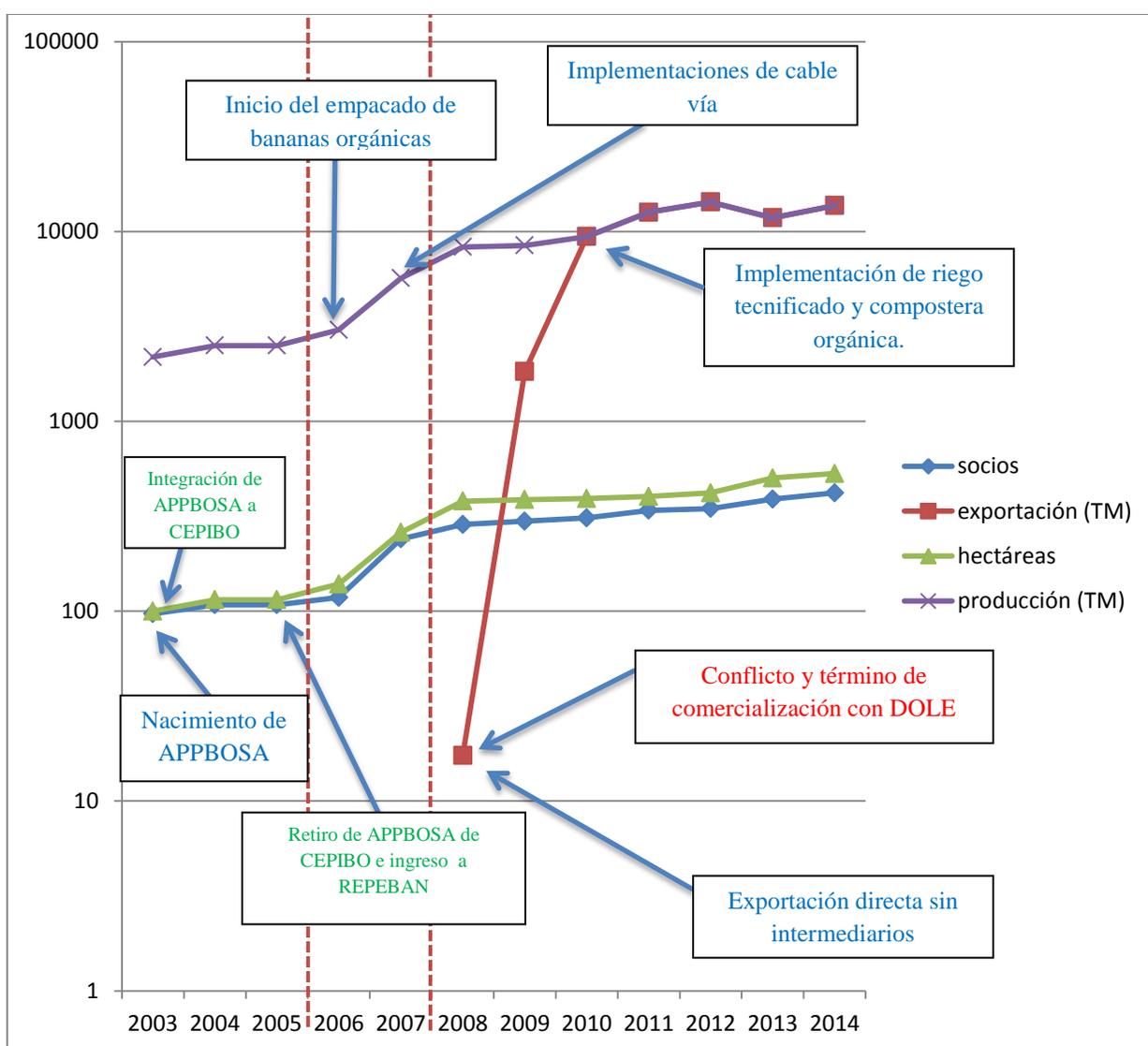
La organización APPBOSA, realizaba cambios organizativos cada 2 años, **sin embargo desde noviembre de 2014, la organización cambió de personería jurídica y pasó a ser cooperativa, cambiando de nombre a cooperativa APPBOSA**; y las normas de cooperativas establecen que las elecciones se realicen por tercios, es decir, el presidente y vicepresidente por un periodo de 3 años, secretario y tesorero por 2 años y los vocales por 1 año. Para las elecciones se nombra un equipo electoral conformado por tres personas, las cuales se encargan de que el sufragio se realice de una manera transparente y democrática (Entrevista a presidente de APPBOSA, enero 2015).

3.4. La evolución de APPBOSA.

3.4.1. Resumen de los hitos y el impacto en el desarrollo comercial de la Asociación:

La organización APPBOSA en toda su evolución ha tenido que adaptarse a diferentes cambios. Los principales cambios, como se mencionó antes, se corresponden con tres periodos dependiendo del tipo de producto que se intercambia y el mercado de destino. En todos estos periodos han surgido hitos para el crecimiento de la organización y que fueron acompañados por la variación en base al número de socios, la superficie plantada, los volúmenes de producción y de exportación. El gráfico 3.1 muestra los principales hitos identificados en el desarrollo productivo y comercial de la asociación.

Gráfico 3. 1: Principales hitos en el crecimiento de APPBOSA



Fuente: Elaboración propia a base de datos de APPBOSA (2015), Maldonado (2013), Fairlie (2008) y Revista Agraria (2015).

En el gráfico 3.1 se observa que la curva de producción sigue el mismo comportamiento que las curvas de números de socios y números de hectáreas. Sin embargo, en las exportaciones, se observa un comportamiento diferente. Las exportaciones se inician en el año 2008 aun cuando APPBOSA mantenía relaciones comerciales con DOLE. Este hecho marcó el fin de la relación con DOLE y APPBOSA ingresó nuevos mercados internacionales para ubicar toda su producción. En el año 2010 logra el objetivo y las exportaciones hasta 2014 se han mantenido constantes. **Sólo el descarte se queda para el mercado nacional** (Entrevista Gerente de APPBOSA, enero 2015).

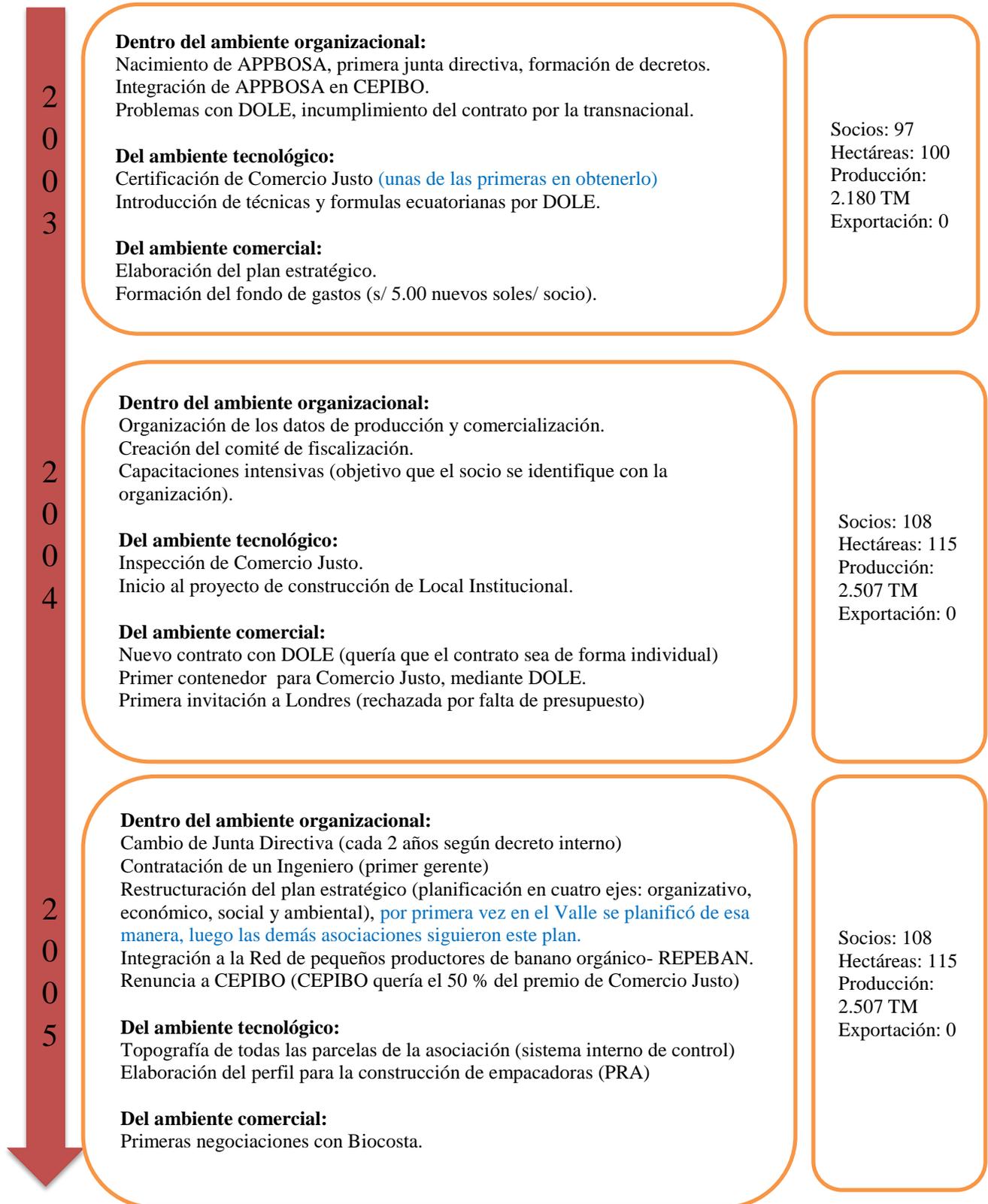
La asociación APPBOSA, ocupa el primer puesto en el ranking de exportadores de Perú desde el año 2012, y es considerada por muchas entidades (FLO, Prosamer, etc), como una asociación exitosa.

En el subsistema de banano orgánico y en el Valle del Chira APPBOSA es considerada un ejemplo a seguir, a pesar que APPBOSA, es más pequeña en el número de socios y de hectáreas que otras organizaciones del Valle del Chira, como CEPIBO, es una organización pionera en implementación de tecnología, la primera que empacó su propia producción y una de las primeras que comenzó a exportar directamente sin intermediarios. Muchas organizaciones tratan de seguir la misma rutina de trabajo de APPBOSA, pero sin analizar las ventajas y desventajas de su contexto; y algunas de ellas han fracasado en este intento (Marshall, 2013, Maldonado 2013 y Gerente de APPBOSA, 2015).

3.4.2 Factores que impulsaron la evolución de APPBOSA:

Se identifican factores que impulsaron la evolución de APPBOSA en los tres ambientes abordados. La figura 3.2 describe la evolución y los hitos en el crecimiento de la organización.

Figura 3. 2: Principales hitos o factores impulsores de la evolución de APPBOSA



2
0
0
6

Dentro del ambiente organizacional:

Implementación de recurso humano: Ingreso de un economista Español.
Personal de DOLE realiza protesta y no empaca (DOLE pide que se aumente el número de cajas empacada)

Contratación de un especialista para el Packing List.

Del ambiente tecnológico:

Empacado de fruta ([Primera asociación del Valle que realiza el empacado](#))

Certificación Orgánica por la asociación (Skal)

Certificación Euro Gap.

Inauguración del Local Institucional.

Adquisición de un equipo de cómputo y motocicleta (INCAGRO)

Del ambiente comercial:

Problemas en acorde de precio de fruta empacada con DOLE.

Viaje a Ecuador en busca de empresas exportadoras (Presionar a DOLE)

Socios: 118
Hectáreas: 139
Producción:
3.030 TM
Exportación: 0

2
0
0
7

Dentro del ambiente organizacional:

Cambio de Junta Directiva.

Cambio de jugadores: El gerente se retira y el economista español asume la gerencia.

Conflictos en el empacado para Biocosta.

DOLE traspasa sus pocos asociados de Samán a APPBOSA (solo compraría fruta empacada).

Del ambiente tecnológico:

Instalaciones de Cable vía en las parcelas ([Por primera vez en el Perú](#))

Ampliación de empacadoras.

Construcción del almacén general.

Del ambiente comercial:

Participación en el Primer Congreso Internacional de Banano Orgánico.

Socios: 240
Hectáreas: 260
Producción:
5.668 TM
Exportación: 0

2
0
0
8

Dentro del ambiente organizacional:

Contratación de una persona capacitada en exportaciones y trámites aduaneros (inicios de capacitaciones al personal en temas ligados a la exportación)

Del ambiente tecnológico:

Construcción del segundo almacén.

Término de la primera etapa de cable vía 15 KM de cable.

Diseño de logotipo y marca.

Visita de Skal, para renovación de la certificación y nuevas áreas.

Del ambiente comercial:

Participación de la feria Fruit Logist (Berlín – Alemania): reuniones con importadores (Mike Port).

Promoción de APPBOSA mediante una carta de presentación con fotos, en donde se muestra el trabajo de la asociación.

Propuesta de venderle a DOLE a precio FOB.

Conflictos organizacionales entre los socios por precio de las exportadoras (DOLE les pagaba 4,5 dólares y Biocosta 4,15 dólares).

Exportación directa a EEUU (1 contenedor).

DOLE cierra toda negociación con APPBOSA.

Cierre de pedidos a EE.UU por la crisis mundial.

Incrementan sus pedidos Biocosta y Grupo Hualtaco (pero disminuyen el precio).

Socios: 286
Hectáreas: 380
Producción:
8.284 TM
Exportación:
17,4 TM.

2
0
0
9

Dentro del ambiente organizacional:

Nueva junta directiva.
DOLE retira sus empacadoras fijas.
El gerente (economista español) deja la asociación para regresar a su País, queda a cargo el contador que tenía a cargo el área de exportaciones.

Del ambiente tecnológico:

Inicio del proyecto de riego tecnificado ([Primera vez en el Valle que una asociación lo implementa](#))
Implementación de 3 km de cable vía.

Del ambiente comercial:

Exportación de 1 contenedor a Suecia, luego 3 contenedores por semana.
Reinicia las exportaciones a EEUU.
Viaje a Europa en busca de importadores: Mike Port y Agrofair.
Exportación directa a Agrofair (Holanda. 3 contenedores/ semana).
Exportación directa a Equicosta (Canadá, 1 contenedor/semana)
Gira internacional de 20 días a Holanda, Alemania y Francia.

Socios: 298
Hectáreas: 387
Producción:
8.437 TM
Exportación:
1.830,4 TM

2
0
1
0

Del ambiente tecnológico:

Modificaciones y termino al proyecto de riego tecnificado 159 hectáreas beneficiadas.
Compostera orgánica propia.
Adquisición de 2 camiones, para el traslado de las cajas a planta.

Del ambiente comercial:

Exportación directa a Mike Port (Alemania, 4 contenedores/ semana)
Participación en feria fruit Logist, Berlín – Alemania.
Participación en la feria PMA Fresh Summit, Orlando.

Socios: 310
Hectáreas: 392
Producción:
9.408,7 TM
Exportación:
9.408,7 TM

2
0
1
1

Dentro del ambiente organizacional:

Nueva junta directiva.
Contratación de un ingeniero para el manejo del sistema de riego.
Reclamos de algunos socios no beneficiados por este sistema.
Cambio de jugadores, el gerente a cargo se retira e ingresa nuevamente el economista español al cargo.

Del ambiente tecnológico:

Inicio y ejecución del proyecto de enfunde de racimos.
Inicio del programa de deshijes.

Del ambiente comercial:

Recuperación del impuesto general a las ventas (IGV).
Participación en el Congreso Internacional de banano orgánico.
Según la SUNAT tercer puesto en el ranking exportador.

Socios: 340
Hectáreas: 402
Producción:
12.618 TM
Exportación:
12.618 TM

2012	<p>Dentro del ambiente organizacional: Contratación de un jefe de producción en campo. Reactivación de apoyo social (salud, educación y deporte) a Samán y los distritos cercanos.</p> <p>Del ambiente tecnológico: Problemas fitosanitarios “la mancha roja”. Enfundado y deshije en todas la áreas. Inicio al proyecto de “cuello de monja”, protección a la fruta. Modernización de empacadoras. Inversión en cable vía.</p> <p>Del ambiente comercial: Visitas de los principales clientes a la organización. Primer exportador de banano orgánico a nivel de Perú.</p>	<p>Socios: 347 Hectáreas: 420 Producción: 14.294,2 TM Exportación: 14.294,2 TM</p>
2013	<p>Dentro del ambiente organizacional: Coordinación con los delegados para el mejoramiento de sus sectores.</p> <p>Del ambiente tecnológico: Calendario de labores de los productores. Evaluaciones fitosanitarias (planificaciones en fumigación) (En este año existió problemas fitosanitarios a nivel Perú, plagas de mancha roja y pulgón disminuyeron la producción en un 30 % a 50%)</p> <p>Del ambiente comercial: Apertura al mercado Japonés.</p>	<p>Socios: 389 Hectáreas: 503 Producción: 11.800 TM Exportación: 11.800 TM</p>
2014	<p>Dentro del ambiente organizacional: Cambio de Asociación a Cooperativa. Enseñanza de inglés, alfabetización, etc.</p> <p>Del ambiente tecnológico: El 100 % de los campos con cable vía.</p> <p>Del ambiente comercial: Repartición de utilidades. Incentivo de s/1, 00 sol por caja, a partir de las 800 cajas en 1 año.</p>	<p>Socios: 420 Hectáreas: 531 Producción: 13.700 TM Exportación: 13.700 TM</p>

Fuente: Elaboración Propia a base de datos de APPBOSA (2014), Van Marshall (2013) y Aduanas de Perú (2014)

En los tres ambientes estudiados, se identifican sucesos a resaltar:

En el ambiente organizacional, en **el periodo 2003 – 2005**, se inició con la formación de la organización. Luego APPBOSA se unió con CEPIBO, pero su relación se resquebró en el año 2005 porque esta organización de segundo orden quería el 50% del premio del Comercio Justo. En ese mismo año (2005) APPBOSA se unió a REPEBAN y mediante esta organización negoció

la certificación orgánica propia obteniéndola en el año 2006. En **el periodo 2006 - 2007** se destaca el ingreso de profesionales que apoyaron en el impulso de la parte operativa y comercial de APPBOSA. En **el periodo 2008 – 20014**, existió un cambio de jugadores, es decir cambios de gerentes. Además, la organización REPEBAN se disuelve para dar nacimiento a la Junta Nacional de Banano de Perú y APPBOSA pasa a formar parte esta nueva organización. En noviembre del año 2014 APPBOSA cambia de personería jurídica y pasa a ser cooperativa.

En el ambiente tecnológico, también existieron sucesos relevantes, en **el periodo 2003 – 2005** APPBOSA obtuvo la certificación de Comercio Justo. Luego en **el periodo 2006 – 2007**, la asociación obtuvo la certificación orgánica propia y de Global Gap, con estas certificaciones trató de independizarse y comenzó con el empaçado de fruta y vendió fruta empaçada a las empresas agroexportadoras. Además, en ese periodo APPBOSA implementó el sistema de cable vía, un sistema nuevo y fue la primera en adoptarlo en Perú. En **el periodo 2008 – 2014**, la asociación implementó el sistema de riego tecnificado para 159 hectáreas, la compostera orgánica propia y continuó con la implementación del sistema de cable vía.

En el ambiente comercial, los sucesos más relevantes fueron los siguientes: la relación comercial de APPBOSA con las empresas agroexportadoras en **el periodo 2003 - 2005**, era solo el abastecimiento de fruta en campo. Luego en **el periodo 2006 – 2007**, la asociación inició el proceso de independencia y comenzó a empaçar su producción, adquiriendo mayor poder de negociación y su relación comercial con las agroexportadoras era mediante la venta de fruta empaçada. En **el periodo 2008 – 2014**, APPBOSA desea tener más independencia y escalar un eslabón en el subsistema, y promociona su producto mediante una carta, obteniendo una respuesta positiva de un importador, con lo cual exportó su primer contenedor en setiembre del 2008. Luego de ese suceso, y ya con el cierre del contrato de ese año (diciembre 2008), DOLE cierra toda negociación con APPBOSA. Ante ese escenario, la organización en el año 2009 salió en búsqueda de importadores en el extranjero, logrando alcanzar su objetivo en 2010 donde exportó toda su producción y así hasta el año 2014.

En todas estas etapas APPBOSA ha superado diferentes perturbaciones y sobre todo con la empresa transnacional DOLE, la cual quería mantener el monopolio del mercado de banano orgánico en Perú (Marshall, 2013).

3.5. Evolución de la relación entre APPBOSA y DOLE:

La organización APPBOSA ha tenido muchas dificultades con las empresas intermediarias entre ellas DOLE y Biocosta. Las situaciones más tensas fueron con la transnacional DOLE.

3.5.1. Conflictos con DOLE:

Desde el año 2003, la empresa DOLE mediante su filial COPDEBAN, ha tenido el control del subsistema de banano orgánico de Perú desde la etapa de empaclado hasta la comercialización.

Desde que se formó APPBOSA en el 2003, DOLE le puso muchos obstáculos para su crecimiento. El primer suceso fue que DOLE no aceptaba realizar un contrato con la asociación de manera grupal, sino deseaban que los pequeños productores firmaran el contrato individualmente. Esta empresa se trasladaba a los campos de los agricultores para que firmen el contrato de manera individual, en esos tiempos muchos de ellos lo firmaron, por el temor y la falta de conocimiento. Esto trajo un ambiente de división en la organización, ante esa situación la junta directiva contrató una especialista para capacitar a los socios en temas de identificación organizacional. Esta persona trabajó el plan estratégico de la organización con los socios, y los capacitó en temas de contratos. Los contratos de DOLE con los socios eran por un periodo de 2 años. Luego de ese periodo ningún socio firmó de manera individual, sino como asociación (Entrevista a Santos Escobar por Fairlie 2008).

En el año 2004, APPBOSA envió mediante DOLE, un contenedor (960 cajas) para el mercado de Comercio Justo, pero solo recibió el dinero de 672 cajas, la empresa aseguró que las cajas restantes no entraron para el mercado de Comercio Justo. Este hecho impidió que se realicen algunos proyectos, por la falta de presupuesto.

En el año 2006, cuando APPBOSA quería entregar fruta empacada, DOLE no aceptaba pagarle el costo que la organización pedía (APPBOSA: 4,85 dólares/ caja y DOLE: 4,55 dólares/caja). La organización tomó la estrategia de viajar a Ecuador en busca de empresas exportadoras de banano orgánico, de esta forma tratar de presionar a DOLE. El resultado fue positivo, al regresar los dirigentes a Perú, reciben una llamada del gerente de la transnacional, para reunirse y aceptar la propuesta de la organización (Marshall, 2013).

En el año 2008, APPBOSA exporta su primer contenedor de banano orgánico a EEUU., al enterarse DOLE, intenta cerrarle las puertas, presionando a los proveedores de cartón, las navieras y al importador, pero sus estrategias no tuvieron resultados, porque existían muchos proveedores de cartón y navieras, y en cuanto al importador no le importó la presión de DOLE, y siguió trabajando con la organización. Teniendo ese escenario DOLE envía a APPBOSA una carta de término definitivo de la comercialización. La organización estuvo en problemas, porque la transnacional les llevaba cerca de 10 contenedores por semana, y si cerraba la comercialización las pérdidas iban a ser cuantiosas. Los dirigentes de APPBOSA se reunieron con sus otros clientes (empresas exportadoras como Grupo Hualtaco y Biocosta), para incrementarles el número de contenedores, y éstos se comunicaron con sus importadores como Agrofair y Mike Port; aceptando luego la propuesta de la organización. De esta manera la asociación se adaptó a este fuerte cambio (Marshall, 2013).

A inicios del año 2009, la empresa DOLE, tomó una decisión muy cuestionable, como la empresa tenía algunas empacadoras que APPBOSA utilizaba para empacar, la transnacional envió un

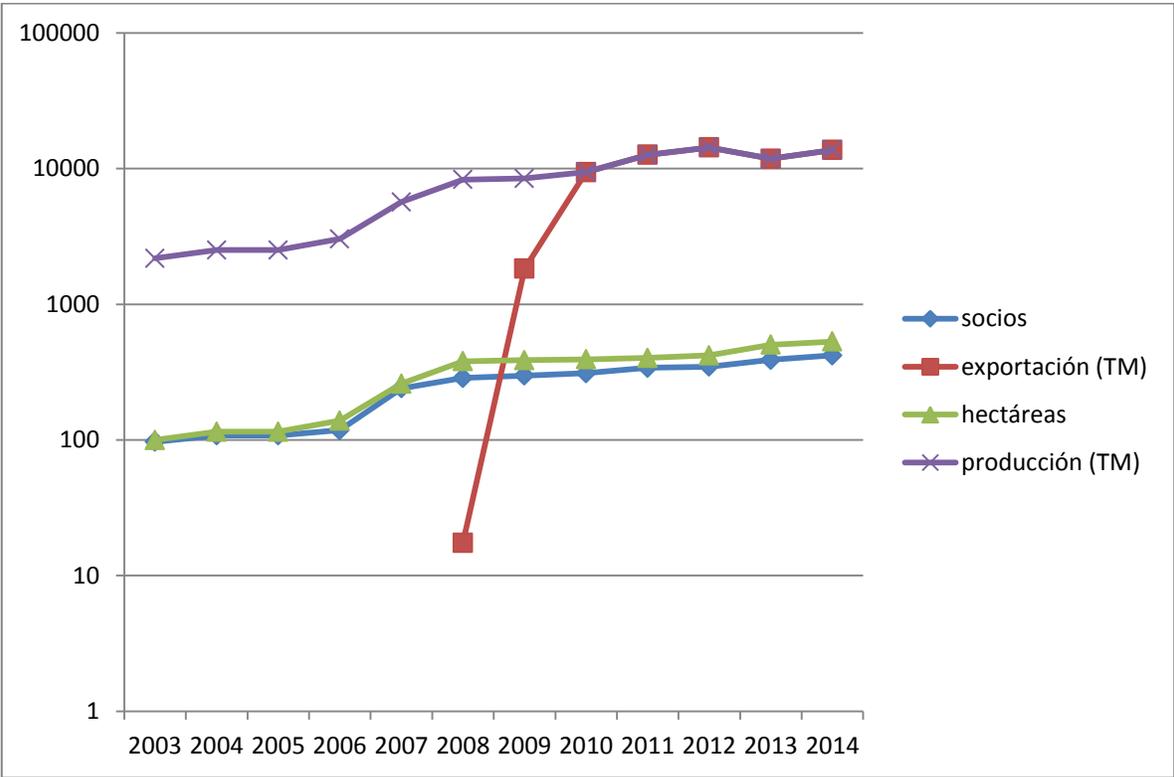
grupo de personas con sierras eléctricas y retiraron sus tinas, puertas y las instalaciones del empacado con violencia. Luego de esto el Gerente de DOLE, en su filial COPDEBAN, fue despedido por esta acción. Todo esto no impidió que la organización se detenga, en ese momento los dirigentes tomaron acciones inmediatas y adquirieron empacadoras móviles y siguieron con el empacado. Después de esto ya no se realizó ninguna negociación con DOLE (Marshall, 2013).

Como se desprende de lo descrito, APPBOSA ha transitado desde su formación por diferentes periodos, caracterizados por diversas perturbaciones que implicaron desafíos para la organización y que terminaron fortaleciendo la formación de un subsistema estrictamente coordinado desde la producción hasta la comercialización del producto al mercado externo. Esta evolución de la asociación fue acompañada de la evolución de indicadores asociados a los diferentes ambientes.

3.6. APPBOSA. La evolución de los indicadores de crecimiento de la Asociación:

Existen diferentes indicadores que ponen de manifiesto el crecimiento de la Asociación, entre ellos, el número de socios, las hectáreas sembradas, la producción y las exportaciones (Gráfico 3.2).

Gráfico 3. 2: Crecimiento de APPBOSA: socios, hectáreas, producción y exportación



Fuente: Elaboración propia a base de datos de APPBOSA (2015) y Revista Agraria (2015)

Según el gráfico 3.2, la superficie agrícola se expandió y sigue la misma tendencia que los socios, desde el año 2003 al 2014 se ha incrementado en 5,3 veces. El número de socios de APPBOSA

desde el año 2003 al 2014 se ha incrementado en 4,3 veces. En todos los años se verifica que el promedio en terrenos de cada socio es de 1,3 hectáreas (APPBOSA, 2015).

La cantidad producida desde el año 2003 al 2014, se ha incrementado aproximadamente en 6,3 veces, pasando de 2.180 toneladas a 13.700 toneladas respectivamente (APPBOSA, 2015).

Desde el año 2010 toda la producción de APPBOSA tuvo como destino la exportación, solo el banano de descarte se destinó para el mercado local (Entrevista al Gerente de APPBOSA, mayo 2015). El descarte de banano orgánico del Valle del Chira, depende de los cuidados y las técnicas de cultivo que el productor aplique. Las asociaciones de este Valle tienen un descarte aproximado de 25,17 cajas a 15,08 cajas mensuales por hectárea, mientras que APPBOSA tiene aproximadamente 10,6 cajas/has cada mes. **Este descarte es comercializado en el mercado nacional y con un precio similar al banano convencional. Cabe aclarar que la diferencia de precios entre el banano orgánico y el banano convencional es aproximado 2,3 veces mayor (Fairlie, 2008).**

En el año 2013 existió un pico de caída en la producción de banano orgánico en Perú. Esto se debió a las plagas de “mancha roja” y “pulgón” que dañaron la producción de banano orgánico en ese año. El presidente de la Junta Nacional de bananas de Perú afirmó que la producción de banano orgánico se redujo entre el 30% y 50 % (Diario la república, 2013). Las plagas también afectaron a APPBOSA pero se observa (gráfico 3.4) que en el año 2014 se está recuperando de este hecho fortuito.

Las exportaciones de APPBOSA se han incrementado aproximadamente en 787 veces desde el año 2008 al 2014, pasando desde 17,4 toneladas a 13.700 toneladas respectivamente (Revista Agraria, 2014).

En el ambiente tecnológico con el empacado de la fruta, la implementación de cable vía, riego tecnificado y compostera orgánica propia parecen haber influido en el incremento de las cantidades de producción. En el ambiente comercial con el cierre de negociación con DOLE se incrementaron las cantidades de exportación exponencialmente. Todos los sucesos mencionados han apalancado cualitativamente a la organización. En el próximo capítulo (IV) se profundiza el estudio a través del análisis de las variables de cada ambiente y sus indicadores, los cuales fueron medidos a partir de encuestas a los productores asociados y entrevista la gerencia de la organización.

CAPITULO IV: FACTORES IMPULSORES DESDE EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Este capítulo se presenta con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 3 el cual identifica y describe los principales factores desde el ambiente organizacional que favorecieron la inserción comercial en el mercado externo de APPBOSA. La metodología utilizada fue el análisis cualitativo y cuantitativo. Las variables seleccionadas para evaluar los factores del ambiente organizacional fueron el liderazgo, la transacción y su alineación. Para la variable, liderazgo, se utilizaron dos indicadores: el reconocimiento del liderazgo y la relación con el líder. Para evaluar la transacción y su alineación, se utilizaron 3 indicadores: la conformidad con el precio de pago, el plazo de pago y la existencia de sanciones. La transacción analizada fue la que se presenta entre el socio y APPBOSA (T2).

Del estudio de las variables se desprende que **la mayoría de los asociados reconocen un liderazgo positivo** y que **la transacción bajo estudio está alineada razón por la cual los costos de transacción son bajos**. La mayoría de los asociados manifestaron **un alto grado de conformidad respecto al precio de pago, al plazo de pago y a la existencia de sanciones**, no manifestando conflictos en estos aspectos del contrato.

Este capítulo se divide en tres secciones: la primera contiene la descripción de las variables del ambiente organizacional, la segunda describe la variable liderazgo y la última contiene el análisis de la transacción T2 y su alineación.

4.1. Variables del ambiente organizacional

En el ambiente organizacional como se indicó en la metodología se analizaron dos variables: el liderazgo y la transacción T2 (entre el socio y la organización), y su alineación.

A continuación, se presentan el análisis cualitativo y cuantitativo de cada una de las variables:

4.2. El liderazgo en APPBOSA:

Los resultados mostraron que **el 67 % de los encuestados han manifestado una respuesta positiva entorno al liderazgo (Cuadro 4.1)**. Asimismo, los resultados de los indicadores expusieron que **el 62 % de los encuestados consideraron tener un buen y regular líder** y en cuanto a la relación con líder el **72% de los encuestados manifestaron una relación positiva**.

Cuadro 4. 1: Indicadores de liderazgo

Variable: Liderazgo (n=100)	Negativo (No reconoce tener un buen líder) (%)	Positivo (Reconoce parcialmente tener buen líder) (%)	Positivo alto (Identifica un muy buen líder) (%)	Total (%)
La asociación tiene un buen líder?	38	29	33	100
Cómo es su relación con el líder?	28	42	30	100
Total	66	71	63	200
Ponderación	33	67		

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas, 2015.

4.3. Descripción y análisis de la transacción entre los socios y APPBOSA (T2):

4.3.1. Partes involucradas en la transacción:

La transacción T2 está integrada por los productores asociados y su relación con APPBOSA. Esta transacción comprende desde la producción hasta la cosecha y empaque.

El derecho de propiedad intercambiado entre las partes es banano orgánico, de la variedad “Cavendish Valery”, con las certificaciones correspondientes de orgánica, de Comercio Justo y de Global Gap. Este producto es **un fruto de elevada perecebilidad y es exclusivo para la exportación.**

Los requisitos para ser socios de APPBOSA son: **poseer una extensión de terreno mayor a 0,5 hectáreas, ubicarse en lugares cercanos a Samán y encontrarse en producción de banano orgánico con todas las certificaciones orgánicas, de Comercio Justo y de Global Gap.** Es por ello, que para ser socio de APPBOSA, se tiene que pasar un proceso mínimo de 2 años (proceso de conversión de banano convencional a orgánico) (Entrevista al Gerente de APPBOSA, enero 2015).

Los socios se encuentran en la zona de Samán y sus alrededores, y son 420 socios, que tienen en promedio parcelas de 1,3 hectáreas. Estos socios cultivan banano orgánico con todas las certificaciones de orgánico, de Comercio Justo y de Global Gap. La variedad de su cultivo es “Cavendish Valery”, como se mencionó antes es exclusivo para exportación.

El cultivo de banano orgánico comienza con un proceso de conversión que dura entre 2 a 3 años. Este proceso de conversión corre por cuenta del socio, el cual en este periodo no es considerado socio, sino posible socio, porque para ser socio el productor debe de estar entregando banano orgánico a la organización, es decir **certificado con Comercio Justo, orgánico y Global Gap.**

En el proceso de conversión, el posible socio de la organización practica todas las normas orgánicas, pero esta producción aún no es considerada como orgánica y por ello es vendida al mercado nacional como si fuera banano convencional recibiendo el mismo precio. Cabe mencionar que el precio de banano convencional es aproximadamente 2,3 veces menor que el precio del banano orgánico. En el periodo de conversión, el posible socio realiza grandes erogaciones como maquinaria, mano de obra, abonos orgánicos, insecticidas orgánicos, etc.

A partir del tercer o cuarto año, la producción es considerada orgánica y se destina para el mercado internacional, recuperando el productor la inversión realizada. Además, el posible socio recién se convierte en un socio de la organización, firmando el contrato y empezando a entregar banano orgánico certificado, recibiendo todos los derechos y obligaciones según el reglamento de la organización. Asimismo, la producción orgánica tiene menores rendimientos que la producción convencional. **Cabe aclarar que el pago de la certificación orgánica corre por cuenta de la organización** (Entrevista al presidente de APPBOSA, enero 2015).

Por otro lado, la asociación APPBOSA realiza inversiones en sistemas de cable vía, en empacadoras, en sistemas de riego tecnificado, en certificaciones (orgánico, Comercio Justo, Global Gap, BPM, HACCP y otros), etc.

La asociación APPBOSA tiene muchos compromisos de abastecimiento con el mercado mundial (Holanda, EE.UU, Canadá, Alemania y Suecia). Es por ello, que la organización procesa 3 contenedores de banano orgánico por día y trabaja 6 días a la semana, es decir tiene que entregar 18 contenedores por semana. El despacho de la fruta es por día, cada día la organización envía 3 contenedores al puerto de Paita, que luego son enviados a los países destino.

Las relaciones entre estos actores se presenta desde la producción de banano hasta la etapa de empaçado y son las siguientes: adquisición de abono orgánico (compost), asistencia técnica (deshije y enfundado), asistencia fitosanitaria, cosecha y empaçado. El periodo de cosecha y empaçado se realiza cada 15 días durante todo el año, y el productor está presente en estas etapas; ya que la organización le paga por el número de cajas que rinde su campo. Cada caja tiene un peso de 18,14kg aproximadamente.

Las características del producto, para la exportación hacia Estados Unidos y la Unión Europea es la siguiente:

- ✓ **Variedad:** Cavendish Valery.
- ✓ **Tamaño de dedos (o bananos):** 20 cm mínimos
- ✓ **Calibre:** Min 39 mm – Max 46 mm. (medida destinada al diámetro del banano).
- ✓ **Número de dedos:** Min 5 – Max 12 (cada grupo es un cluster).
- ✓ **Edad de la fruta:** Min 10 semanas – Max 13 semanas (Depende del país destino).
- ✓ **Peso de la Caja:** 18, 14 kg (Destinado a contenedores de 960 cajas o 1080 cajas).
- ✓ **Empaque:** Tapa, fondo, cartulina exterior, protector entre cluster y funda al vacío o polipack.

Las cajas de banano orgánico de APPBOSA llevan su nombre, su código orgánico, su código de Comercio Justo, el código del productor, el código del embalador y la fecha del empaçado. Además, el código FLO del importador y el nombre de la certificadora (Figura 5.1).

Figura 4. 1: Presentación de la caja de banano orgánico de APPBOSA



Fuente: APPBOSA, 2015

La relación comercial entre ellos es mediante contratos formales y se **realiza de manera individual con cada socio y el plazo de vigencia del contrato es de 1 año**. Con este contrato el productor se asegura la venta de toda su producción de banano orgánico y la asociación se asegura de volúmenes de producción con la calidad requerida para cumplir sus compromisos con los clientes externos.

4.3.1.1. El contrato:

El contrato es un documento escrito que estipula las responsabilidades del socio, las responsabilidades de la asociación (lo que la asociación entrega al socio desde que es parte de ella), los incentivos y los beneficios para el socio, y las sanciones que recibe el socio al momento de no cumplir con las reglas. A continuación, se describe las responsabilidades y derechos de los socios y de la asociación:

Para el socio:

A. Responsabilidades del socio:

- Entregar toda su producción de banano orgánico (**Exclusivo para APPBOSA**).
- Cumplir con las normas orgánicas establecidas.
- Efectuar las normas de Comercio Justo.
- Realizar las tareas agrícolas de su campo.
- Asistir a las asambleas y reuniones que se realizan.

B. Sanciones que recibe el socio cuando incumple sus responsabilidades:

- Suspensión por 1 mes en la entrega de banano; esto se aplica a los socios cuando ellos incurren a faltas leves como las inasistencias continuas en las reuniones de asambleas o descubrir que entrega una parte de su producción (aunque sea mínima) a otra empresa.
- Retiro de la organización; este tipo de sanción se aplica cuando el socio incurre a faltas muy graves, como descubrir que ha fumigado con insecticida inorgánico su producción, contaminándolo y poniendo en riesgo el negocio de la organización frente a sus clientes externos (Entrevista a presidente de APPBOSA, enero 2015).

C. Incentivos para el socio:

Estos incentivos son para motivar al socio en el mejoramiento de la productividad y que se encuentre conforme de pertenecer a la organización. Estos incentivos son los siguientes:

- ✓ Premios a la productividad; si el socio pasa de las 800 cajas al año, recibe S/1 nuevo sol por caja (Entrevista a Gerente de APPBOSA, enero 2015).
- ✓ Utilidades y préstamos sin interés.
- ✓ Canastas en días festivos; navidad y día de la madre.
- ✓ Escolaridad (un monto de dinero por socio con hijos).
- ✓ Programas educativos como alfabetización e inglés.

Para la asociación:

A) Responsabilidades de la Asociación:

- Cubrimiento del costo de las certificaciones: **orgánica, Comercio Justo y Global Gap**.
- Asistencia técnica y asesoramiento en la producción orgánica.
- Entrega de fundas, cintas y “cuellos de monja”.
- Cobertura médica, solo por algunos periodos en el año.
- Apoyo mortuario.

B) Servicios que ofrece la asociación al socio (Descontándole):

Estos son programas opcionales, si el socio desea. *Al principio se negaban a que otra persona se encargue del enfunde y deshije, pero ahora aproximadamente el 100 % acepta estos programas. El descuento es mediante su ahorro que realiza la organización cada tres meses, les descuenta S/Inuevo sol por caja durante ese periodo de tres meses y luego les entrega el dinero en efectivo; si ellos desean estos programas piden que se les descuenten de este ahorro (Marshall, 2013 y entrevista al Gerente de APPBOSA enero 2015).*

- Enfundado de los racimos.
- Programa de deshije.
- Abono orgánico de compost.

En este contrato se estipula **que el plazo de pago hacia el socio sea en 7 días**, después que éste entrega la mercadería. Sin embargo, en el contrato **no figura una cláusula sobre el precio de pago hacia el productor**, dado que puede incrementarse o puede disminuir en el transcurso del año.

Como se explicó anteriormente, el precio es según el mercado internacional pero **no puede bajar del precio mínimo del mercado de Comercio Justo**. Este precio mínimo es formado según las normas de Comercio Justo, en las cuales se estipulan que todas las asociaciones de banano orgánico de Perú deben realizar sus informes económicos, de costos y ventas; y lo deben enviar a la organización de Comercio Justo. Luego de evaluar este informe, el Comercio Justo estipula el precio mínimo de la caja de banano orgánico de Perú.

Existen dos precios mínimos de Comercio Justo, el precio FOB¹ y el precio EXW². En el año 2014 el precio **FOB mínimo por caja de banano orgánico en este mercado de Comercio Justo fue 12 USD** y el **precio mínimo EXW fue de 8,55 USD**. Según las normas de Comercio Justo se le debe pagar éstos precios a las organizaciones de pequeños productores de banano orgánico de Perú.

Al precio mínimo de 8,55 USD (EXW) se le tiene que quitar el costo de empaclado y el costo logístico del traslado desde la empacadora hacia el almacén de la organización. Resultando el **precio mínimo que debería recibir el productor en 5,20 USD aproximadamente**.

Sin embargo, el precio del banano orgánico que reciben los productores de Perú ronda entre 6,0 USD a 6,20 USD. **Esto se debe a que el precio internacional FOB del banano orgánico en el año 2014 fue 13 USD, es decir el precio del mercado internacional fue mayor en 1USD que el precio mínimo de Comercio Justo.**

¹ Franco a Bordo (FOB) significa que el vendedor entrega la mercancía cuando esta sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

² Ex Works significa que la entrega tiene lugar cuando el vendedor coloca la mercancía a disposición del comprador en las instalaciones del vendedor u otro lugar seleccionado (fábrica, almacén, etc.) sin despacharla en aduana para la exportación y sin cargarla en ningún medio de transporte.

Los socios de APPBOSA reciben el precio de 6,20 USD, que es el precio mayor para los productores del subsistema de banano orgánico de Perú. Además, los socios conocen que su producción es destinada a este tipo de mercado y tienen un precio mínimo que los respalda.

En base a lo expuesto, se observa que el precio convenido entre las partes no representa un punto de incertidumbre, y por ende, de conflicto entre las partes involucradas en la transacción. A continuación, se analiza la transacción con sus atributos.

4.3.2. Transacción como unidad de análisis:

Tomando la transacción como unidad de análisis se describen los atributos: Frecuencia, incertidumbre y activos específicos:

4.3.2.1.Frecuencia:

La frecuencia en esta transacción es alta, dado que las relaciones que existen entre ambos actores son directas y permanentemente, permitiendo generar confianza y compromisos creíbles entre las partes. Asimismo, las constantes reuniones entre las partes generan que la información sea simétrica, además en estas reuniones la organización trata de resolver los problemas que están afectando a los asociados.

Como se detalló anteriormente, el contrato entre las partes es de exclusividad de entrega, y por ello los socios venden toda su producción a APPBOSA. Es por ello, que la frecuencia es recurrente.

4.3.2.2.Activo específico:

La especificidad del activo es elevada y deriva de la perecebilidad del banano, del nivel de inversión, del periodo de inmovilización del capital que implica la conversión de plantación convencional a orgánica, de la variedad específica de banano y de las certificaciones (activos intangibles).

Dado que el producto que se comercializa es el banano, **un fruto de elevada perecebilidad, representa un activo específico alto.**

Como se explicó anteriormente, las inversiones que realiza el socio son altas, empezando con la siembra de variedad “Cavendish Valery”, que es exclusiva para la exportación. Luego este tipo de cultivos comienza con un proceso de conversión que dura entre 2 a 3 años.

El proceso de conversión corre por cuenta del socio, el cual en este periodo no es considerado socio, sino posible socio, porque para ser socio el productor debe de estar entregando banano orgánico a la organización, es decir **certificado con Comercio Justo, orgánico y Global Gap.**

A partir del tercer o cuarto año, la producción, recién es considerada orgánica y se destina para el mercado internacional, recuperando el productor la inversión realizada.

Los activos específicos del socio son la variedad de banano, la perecibilidad del banano, las certificaciones implementadas y la inmovilización de capital. Por lo tanto, los activos específicos para el socio son altos.

Por otro lado, para la asociación **el activo específico es alto por las inversiones** que tiene en el sistema de cable vía, en las empacadoras, en el sistema de riego tecnificado, en las certificaciones (orgánico, Comercio Justo, Global Gap, BPM, HACCP y otros), etc., y por los compromisos de abastecimiento con el mercado mundial (Holanda, EE.UU, Canadá, Alemania y Suecia).

Los altos activos específicos que existen entre las partes generan una alta relación de interdependencia entre estos actores. Existe una alta dependencia bilateral entre las partes. Para el socio la dependencia es alta, porque necesita a la organización para poder comercializar su producción al mercado orgánico y de Comercio Justo, ya que de manera individual no podría lograrlo. Para la organización también es alta, porque necesita de los socios para poder abastecerse de un producto de especialidad y con altos estándares de calidad para cumplir los contratos con sus clientes externos.

4.3.2.3. Incertidumbre:

Teniendo en cuenta lo señalado anteriormente, acerca de la dependencia entre estos dos actores y que el banano orgánico está designado a un nicho de mercado, de Comercio Justo y orgánico, en donde está **implícito un precio mínimo por caja**, cubriendo los costos de los pequeños productores, **la incertidumbre para el socio es baja**, porque está seguro que recuperará la inversión realizada.

La incertidumbre para la organización también es baja, porque mediante el contrato escrito, el socio está en la obligación de entregar toda su producción de banano orgánico a la organización, asegurándose ésta de cantidad y de calidad de banano orgánico para cumplir los contratos con los clientes externos. Asimismo, la organización cuenta con 420 socios con producción a pequeña escala de 1,3 hectáreas aproximadamente que le disminuyen la incertidumbre en el abastecimiento de banano orgánico.

Las sanciones estipuladas en el contrato para los socios, cuando éstos incumplen con alguna norma orgánica, son salvaguardas para la organización dado que le disminuyen la incertidumbre.

Este tipo de contrato, dejando solo de palabra el precio, ha dado buenos resultados, porque el precio del banano orgánico, desde los inicios de la organización, ha tenido una tendencia alcista, empezando aproximadamente con 2 USD en el año 2003 y terminando con 6,2 USD en el año 2014 para el productor. Beneficiándose directamente el asociado por este tipo de relación (Gerente de APPBOSA, enero 2015).

4.3.2.4. Estructura de gobernanza:

La estructura de gobernanza utilizada para resolver esta transacción es la forma híbrida mediante contratos formales.

La conformidad de los productores asociados en torno al precio y al plazo de pago se testeó a partir de las encuestas, tal como se indicó en la metodología.

4.3.3. Resultados de las encuestas:

Los resultados de las encuestas arrojaron que no existen conflictos o disconformidades en torno al precio y al plazo de pago (Cuadro 4.2). El **94% de los asociados están conformes en mayor o menor medida con el precio de pago** por su mercadería. Asu vez, **el 98% de los asociados mostraron conformidad con el plazo de pago**. En cuanto a las sanciones, **el 84% de los asociados afirmaron que sí existen sanciones de parte de la organización**.

Cuadro 4. 2: Indicadores de la transacción y su alineación

Variable: Estructura de gobernancia (n=100)	Disconformidad total (%)	Conformidad parcial (%)	Alto grado de conformidad (%)	Total (%)
Está conforme con el Plazo de pago?	2	42	56	100
Está conforme con el precio de pago?	6	43	51	100
Variable: Estructura de gobernancia (n=100)	NO (%)	SI (%)	Total (%)	
Sancionan cuando no entrega mercadería ?	16	84	100	

Fuente: Elaboración propia, basada en encuestas, 2015.

4.3.4. Alineación de la transacción:

Se observa en base a lo expuesto que los costos de transacción son bajos, con lo cual se considera que la transacción está alineada ya que la estructura de gobernanza seleccionada minimiza los costos de transacción, en base a los atributos de la transacción.

A continuación, en el cuadro 4.3, se resumen los atributos de la transacción T2, la intensidad de calificación, las responsabilidades de cada parte y la estructura de gobernanza.

Cuadro 4. 3: Relación entre los atributos de la transacción T2, las responsabilidades de cada parte y la estructura de gobernanza seleccionada.

Atributo de la transacción	Intensidad del atributo	Responsabilidades de cada parte	Relación con la estructura de gobernanza
Frecuencia	Alta (para el socio) Alta (para la organización)	<p>Desde el socio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corte de banano cada 15 días todo el año. - Exigencia técnica. <p>Desde la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrega de 18 contenedores cada semana. -Exigencia de aprovisionamiento. 	<p>Formas Híbridas</p> <p><i>(Subsistema estrictamente coordinado: coordinación vertical mediante contratos)</i></p>
Incertidumbre	Baja (para el socio) Baja (para la organización)	<p>Desde el socio:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contrato informal para precio, “de palabra” “implícito” según el mercado de Comercio Justo (no así para cantidades y exigencias técnicas de calidad). <p>Desde la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contrato formal; se asegura la entrega de mercadería y su calidad. 	
Activo específico	Alto (para el socio) Alto (para la organización)	<p>Desde el socio, inversiones en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Maquinaria. -Abonos -Insecticidas orgánicos -Mano de obra. -Calidad. -Certificación orgánica, Comercio Justo y Global Gap. -Percibilidad del banano. <p>Desde la organización, inversiones en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cable vía. -Empacadoras. -Certificaciones de Calidad. -Certificación de Comercio Justo, orgánico y Global Gap. -Riego tecnificado. -Infraestructura de almacenes y logística. -Percibilidad del banano. 	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Los resultados de este capítulo mostraron que desde el ambiente organizacional, el 67 % de los asociados consideraron en mayor o menor medida un liderazgo positivo. Asimismo, los indicadores para medir el liderazgo manifestaron que el 62 % de los asociados consideraron tener un buen y regular líder y el 72% de los asociados consideraron en mayor o menor medida tener una relación positiva con el líder.

Por otro lado, la transacción T2 está alineada. Y los costos de transacción son bajos porque la estructura de gobernanza híbrida, mediante contratos resuelve en forma eficiente esta transacción.

El 94 % de los asociados mostraron conformidad entorno al precio de pago. Asimismo, el 98% de los asociados manifestaron conformidad con el plazo de pago. **De esta manera no existen puntos de conflicto en el contrato en cuanto al precio y al plazo de pago.** También, el 84 % de los asociados indicaron que la asociación sí los sancionan cuando incumplen con las reglas, siendo esto una salvaguarda para la asociación.

En el capítulo siguiente (V) se describe y analiza las variables desde el ambiente tecnológico, que influyeron el éxito de APPBOSA.

CAPITULO V: FACTORES IMPULSORES DESDE EL AMBIENTE TECNOLÓGICO

Este capítulo se presenta con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 4, el cual consiste en describir y analizar los principales factores impulsores desde el ambiente tecnológico que influenciaron en el éxito de APPBOSA. La metodología utilizada fue el análisis cualitativo y cuantitativo. La variable de análisis fue la innovación tecnológica que se midió mediante tres indicadores: tecnología en riego, en fertilización, en sistema de cosecha y logística. Este análisis se presenta en los tres periodos identificados en el capítulo III, que marcaron la evolución de APPBOSA, los cuales son: el periodo 2003 – 2005, el periodo 2006 – 2007 y el periodo 2008 – 2014.

Los resultados mostraron que los principales factores impulsores de APPBOSA desde este ambiente, se ubican en los tres periodos antes mencionados. En el periodo 2003 – 2005, se destaca la adquisición del certificado de Comercio Justo. En el periodo 2006 – 2007, se consiguió la certificación orgánica, la certificación Global Gap, las empacadoras y **el sistema de cable vía**. En el periodo 2008 – 2014 se implementaron el sistema **de riego tecnificado**, se construyó **la compostera orgánica** y se continuó con el sistema de cable vía. Estas tecnologías incrementaron la cantidad de producción de APPBOSA en dos maneras, incrementando el rendimiento de producción en campo y disminuyendo la cantidad de descarte por el manejo de post cosecha.

Este capítulo se divide en 4 secciones: la primera identifica y analiza los principales factores de este ambiente, la segunda detalla los periodos tecnológicos, la tercera muestra los resultados de las encuestas y la última describe los rendimientos de producción de APPBOSA.

5.1. Principales factores impulsores del ambiente tecnológico.

Estos cambios tecnológicos se han dividido en tres periodos como se mencionó antes. Los principales factores impulsores desde el ambiente tecnológico son las innovaciones que APPBOSA ha implementado en toda su evolución.

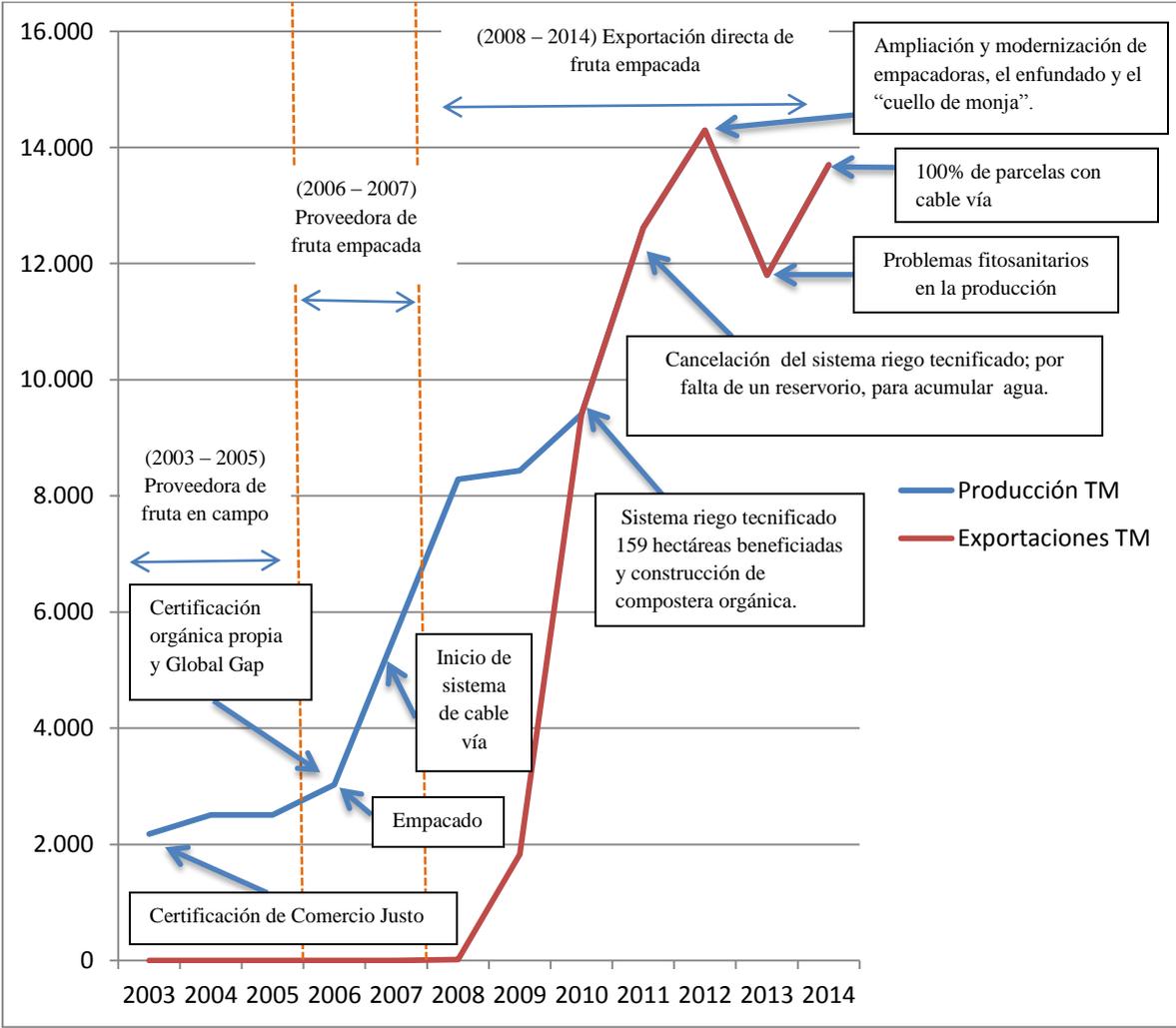
En los tres periodos de la evolución de APPBOSA se observó que la asociación implementó innovaciones tecnológicas, permitiendo que **los socios estén por encima de la media tecnológica que otros productores del subsistema de banano orgánico de Perú.**

En el periodo 2003 – 2005, como se mencionó antes, se destaca la adquisición del certificado de Comercio Justo. Luego, en el periodo 2006 – 2007, se implementaron tecnologías de bienes intangibles y de mejoramiento de post cosecha. Estas tecnologías fueron: la certificación orgánica, la certificación Global Gap, el empaque de fruta y el sistema de cable vía. Estas tecnologías influyeron en el volumen producido de APPBOSA (Gráfico 5.1).

En el periodo 2008 – 2014, la asociación APPBOSA adquirió tecnología que le ayudaría en el incremento del rendimiento de la producción en campo y en la disminución de la cantidad de descarte, incrementándose de esta forma la cantidad producida. Las tecnologías de mayor importancia que se implementaron fueron: **el sistema de riego tecnificado** a 159 hectáreas, **la construcción de la compostera orgánica**, **la continua implementación de cable vía**, la

modernización de empacadoras, el enfundado y los “cuellos de monja”. Todas las tecnologías antes mencionadas, parecen haber influido en la cantidad de producida de APPBOSA (Gráfico 5.1).

Gráfico 5. 1: Factores impulsores desde el ambiente tecnológico en APPBOSA.



Fuente: Elaboración propia, base de datos de APPBOSA (2014) y Revista Agraria (2014).

A continuación, se detallan los tres periodos de implementación tecnológica que realizó APPBOSA, desde su inicio hasta el año 2014.

5.2. Periodos de incorporación tecnológicos

5.2.1. Periodo 2003 – 2005:

En este periodo se inició APPBOSA, con 97 productores y con las 100 hectáreas; y se implementaron las siguientes tecnologías:

- Adquisición de la certificación de Comercio Justo.
- Implementación de técnicas y fórmulas ecuatorianas.
- Inicio de la construcción del Local Institucional.
- Topografía de todas las parcelas.
- Elaboración de perfiles para los proyectos de empacadoras, de riego tecnificado, de defensa ribereña y de limpieza en Samán.

La cantidad producida, en este periodo, **se incrementó en el 15%** pasando de 2.180 toneladas a 2.507 toneladas desde el año 2003 al 2005 respectivamente.

5.2.2. Periodo 2006 – 2007:

El periodo 2006 – 2007 se caracterizó por las siguientes acciones tecnológicas:

- Finalización de la construcción del Local Institucional.
- Adquisición de las certificaciones orgánicas y Global Gap.
- Inversión en empacadoras.
- Inicio de las instalaciones de cable vía.
- Inversión de equipos de cómputo y motocicletas.
- Inversión en la construcción del almacén General.

Esta inversión en tecnología se vio reflejada en la evolución de las curvas de producción y exportación. En este periodo, las curvas de producción y exportación crecieron de manera exponencial. Las cantidades de producción en este periodo **se incrementaron en el 87%** pasando de 3.030 toneladas a 5.668 toneladas desde el año 2006 al 2007 respectivamente, este incremento fue acompañado del aumento del número de socios y hectáreas.

En el año 2007 se observa por primera vez en el Perú la instalación de cable vía, implementado por APPBOSA. El resultado de esta incorporación fue la optimización de daños a la fruta y

también se redujo los costos de logística interna en el traslado del racimo de banano a las plantas empacadoras. De esta forma se redujo la cantidad de descarte, incrementándose el número de cajas por hectárea, es decir, aumentó la producción (Marshall, 2013 y APPBOSA, 2014).

5.2.3. Periodo 2008 – 2014:

En este periodo se dio un gran cambio, porque empieza la etapa exportadora de la organización. Las principales implementaciones tecnológicas son las siguientes:

- Instalaciones de cable vía terminado. El 100 % de las parcelas tienen cable vía hasta el año 2014. Este sistema de cable vía permite que la fruta viaje largas distancias y que no se maltrate, desde el traslado del corte en cosecha hasta la planta empacadora, disminuyendo la cantidad de descarte (manejo de post cosecha).
- Diseño y logotipo de marca.
- Instalaciones de riego tecnificado. Las áreas beneficiadas fueron 159 hectáreas. En el año 2008, se dio inicio al proyecto de riego tecnificado que después de 2 años terminaría de ejecutarse. Este proyecto solo duró un año, porque el canal de agua que abastecía al centro de bombeo era insuficiente, se necesitaba construir un reservorio. En ese año el beneficio de esta instalación fue el aumento del 30 % de la producción (entrevista al Gerente de APPBOSA, mayo 2015).
- Construcción de la compostera orgánica.
- Construcción del segundo almacén.
- Adquisición de camiones para la logística interna en el traslado de las cajas de banano orgánico desde campo (planta empacadora) hasta la planta de embalaje y paletizado (dentro de la empresa).
- Enfundado de racimos, su principal función es proteger el racimo del exterior.
- Adquisición de “Cuellos de monja”, su principal función es proteger los clúster de bananas (4 a 8 bananas).
- Incorporación de programas de deshielo y cuidados fitosanitarios (calendario de fumigaciones).
- Modernización de las empacadoras.

En este periodo, APPBOSA experimenta la exportación directa, enviando un contenedor a Estados Unidos de 17,4 toneladas. La **cantidad de producción se incrementó en el 65%** pasando de 8.284 toneladas a 13.700 toneladas desde el año 2008 al año 2014 respectivamente.

Las exportaciones en este **periodo se incrementaron en 877 veces** pasando de 17,4 toneladas a 13.700 toneladas desde el año 2008 al 2014 respectivamente (Marshall, 2013 y entrevista al Gerente, enero 2015).

Por otra parte; en las operaciones de cosecha y empaque, APPBOSA tiene **un ahorro de 50 centavos de dólar/caja de banano** comparado con otras organizaciones del subsistema de banano orgánico de Perú; porque la organización tiene 15 empacadoras ampliadas y modernas; mientras que la mayoría de otras organizaciones tiene más 50 empacadoras que no tienen el mismo equipamiento que APPBOSA (Entrevista Gerente de APPBOSA, enero 2015).

De todas las tecnologías antes mencionadas, como se indicó en la metodología, la tecnología de riego, de fertilización y de cosecha y logística (cable vía), se utilizaron como indicadores para medir la variable de análisis de este ambiente. A continuación, se muestra los resultados de esta medición, que se realizó mediante encuestas.

5.3. Resultados de las encuestas:

Los resultados **arrojaron que el 97% de los asociados reconocen el impacto tecnológico que APPBOSA ha implementado** para que sus socios estén por encima de la media tecnológica que otros productores del subsistema de banano orgánico.

Los indicadores mostraron que **el 94 % de los asociados reconocen mejoras en el impacto de la tecnología de riego. Asimismo, el 100% de los asociados consideraron un impacto en la tecnología de fertilización. Por último, el 98 % de los asociados manifestaron que la tecnología de cosecha y logística ha impactado en la producción.** A continuación, en el cuadro 5.1 se muestra el análisis cuantitativo de la variable y los indicadores utilizados.

Cuadro 5. 1: Innovación tecnológica de APPBOSA

Variable: Impacto Tecnológico (n=100)	Negativo (No reconoce impacto) (%)	Positivo (Reconoce mejoras parciales) (%)	Positivo alto (Identifica grandes mejoras) (%)	Total (%)
Se mejoró la tecnología en riego?	6	30	64	100
Se mejoró la tecnología en fertilización?	0	22	78	100
Se mejoró el traslado de racimos en cosecha?	2	11	87	100
Total	8	63	229	300
Ponderación	3	97		

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas, 2015.

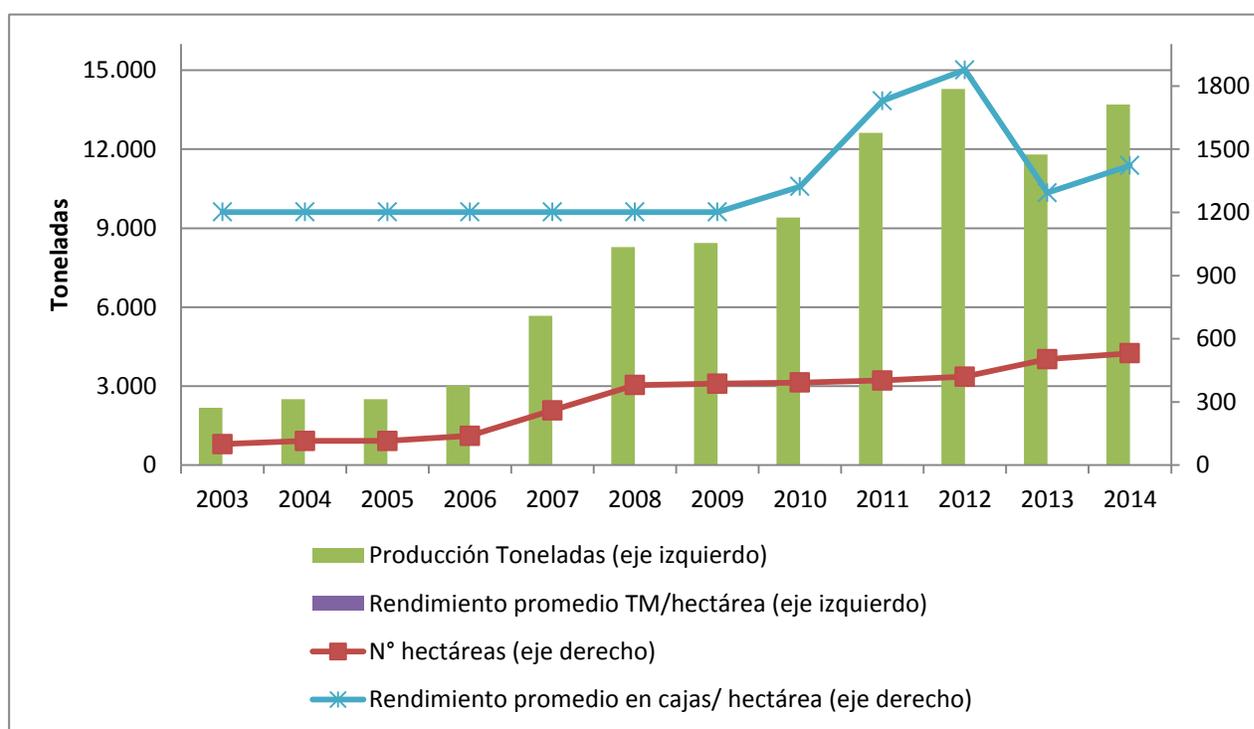
Todos las inversiones realizadas en tecnología tanto de proceso como de productos que se detallaron antes, fueron acompañadas de respuestas positivas en la producción (ya sea por ampliación de la superficie como de los rendimientos). A continuación, se detalla la evolución del rendimiento, en las cantidades de cajas y de toneladas, de APPBOSA.

5.4. Rendimientos de producción de APPBOSA.

Las innovaciones tecnológicas que ha implementado APPBOSA, en sus tres periodos influyeron en el número de los socios, las hectáreas, las cantidades de producción y exportación. **Sin embargo, se observa que en el periodo 2008 – 2014 se incrementaron los rendimientos de la cantidad producida**, pasando de 1202 cajas a 1422 cajas de banano orgánico respectivamente. Estas innovaciones tecnológicas se implementaron en el campo y en el manejo de post cosecha.

A continuación, en el gráfico 5.2 se describe la cantidad producida, el número de hectáreas sembradas y el rendimiento promedio por hectárea en toneladas y en cajas.

Gráfico 5. 2: Rendimientos de producción en la evolución de APPBOSA.



Fuente: Elaboración propia a base de datos de APPBOSA, 2015.

Según el gráfico 5.2, los rendimientos de APPBOSA desde sus inicios se han mantenido **constante y aproximadamente en 1202 cajas/ hectárea** (APPBOSA, 2015).

Sin embargo, a partir del año 2010 se incrementan un 10 % con respecto al año 2009, pasando de 1202 cajas a 1323 cajas respectivamente. Realizando una comparación con las implementaciones tecnológicas adoptadas por APPBOSA en ese año 2010, se observa que la **culminación del sistema de riego tecnificado, la construcción de la compostera orgánica y la continua implementación de cable vía**, parecen haber influido en la cantidad producida de APPBOSA. Las dos primeras tecnologías (riego tecnificado y compostera orgánica) intervinieron en el

rendimiento de los campos de la asociación y la última tecnología (cable vía) actuó en el manejo de post cosecha.

En el año 2011 el rendimiento se incrementó el 30,7 % respecto al año 2010, pasando de 1323 cajas a 1730 cajas respectivamente. En este año se canceló el sistema de riego tecnificado. Realizando una comparación con las implementaciones tecnológicas que APPBOSA ha realizado en ese año, se observa que la **continua implementación de cable vía** parece haber influido en el rendimiento de cantidad producida.

En el año 2012 se registra un incremento de 8,4 % del rendimiento de la producción respecto al año 2011 pasando de 1730 cajas a 1876 cajas respectivamente. Realizando una comparación con las implementaciones tecnológicas que APPBOSA ha incorporado, se observa que **la modernización de empacadoras, la continuidad del sistema de cable vía, el enfundado de la fruta y el “cuello de monja”** aplicado en la fruta, parecen haber influido en el rendimiento de la cantidad producida de la asociación.

En el año 2013 el rendimiento de la producción disminuyó por motivos fitosanitarios de las plagas “mancha roja” y el “pulgón” que no solo afectaron a APPBOSA, sino a todo el subsistema de banano orgánico de Perú. Aun así, en ese año, APPBOSA seguía ocupando el primer lugar en el ranking exportador de banano orgánico de Perú (Revista Agraria, 2014).

El año 2014 se registró un incremento del rendimiento en el 10 % respecto al año 2013, recuperándose APPBOSA de los problemas fitosanitarios. Además, en el año 2014, la asociación cuenta **con el 100 % de sus campos con el sistema de cable vía.**

En resumen, **la organización registró en toda su evolución un incremento del 18 % del rendimiento de producción desde el año 2003 hasta el año 2014, presentándose este incremento en el periodo 2008 – 2014.**

Los resultados de este capítulo mostraron que las inversiones en tecnología tanto de proceso como de producto que sucedieron en cada uno de los periodos identificados, se han reflejado en el crecimiento de la producción y de las exportaciones. Los resultados de las encuestas están en concordancia con los resultados que muestran las estadísticas de producción y exportación. **El 97 % de los asociados reconocieron un impacto positivo de la aplicación de tecnología sobre los resultados productivos y comerciales logrados por APPBOSA.** Estos parecen ser factores impulsores que han posicionado a la asociación por encima de la media tecnológica del subsistema de banano orgánico de Perú. Asimismo, los indicadores manifestaron que el 94 % de los asociados reconocieron mejoras en la tecnología de riego, el 100 % de los asociados manifestaron mejoras en la tecnología de fertilización y el 98% de los asociados consideraron un impacto positivo del sistema de cosecha y logística. En el próximo capítulo (VI) se describe y analiza las variables desde el ambiente comercial de APPBOSA y su influencia en el éxito de la organización.

CAPITULO VI: FACTORES IMPULSORES DESDE EL AMBIENTE COMERCIAL

Este capítulo se presenta con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 5, el cual identifica y describe los principales factores impulsores desde el ambiente comercial que favorecieron en el éxito de APPBOSA. La variable de análisis fue la estrategia comercial que implementó APPBOSA desde su nacimiento hasta el año 2014. Para la medición de la variable se utilizó el indicador de reconocimiento de las decisiones comerciales que ha tomado la asociación por parte de los asociados. Este análisis abarca en los tres periodos identificados en el capítulo III, que enmarcaron la evolución de APPBOSA, los cuales son: el periodo 2003 – 2005, el periodo 2006 – 2007 y el periodo 2008 – 2014.

Del análisis de la variable, en los tres periodos, se desprende que los principales factores impulsores desde el ambiente comercial se encontraron en el periodo 2008 – 2014. Las estrategias comerciales realizadas por APPBOSA, en los tres periodos, fueron por **diferenciación y segmentación del mercado**.

Este capítulo se divide en 3 secciones: la primera identifica y describe los principales factores impulsores, la segunda describe las estrategias comerciales adoptadas por APPBOSA y la última muestra los resultados de las encuestas realizadas.

6.1. Principales factores impulsores desde el ambiente comercial:

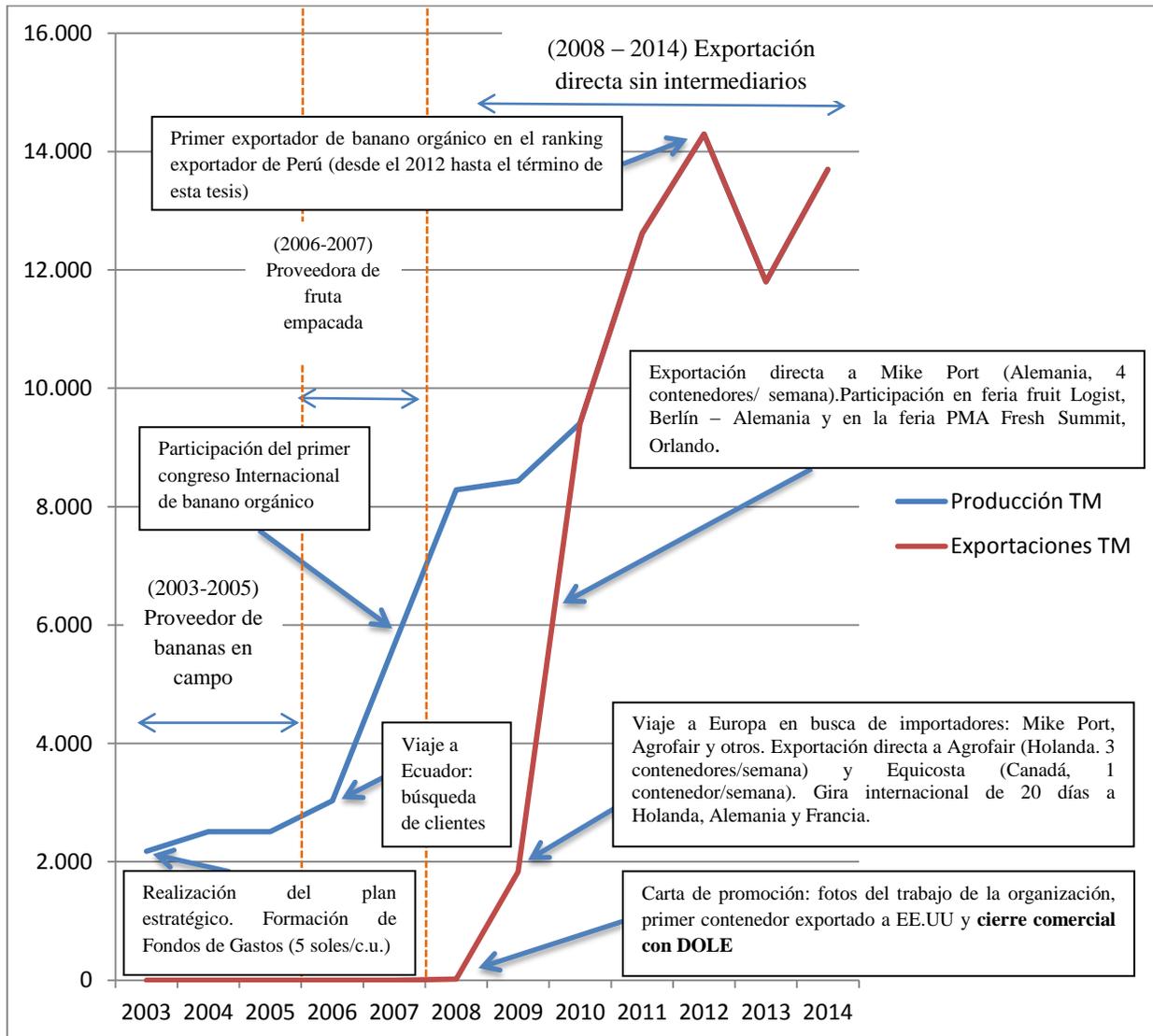
Los factores impulsores desde el ambiente comercial que impactaron en el éxito de APPBOSA, se encuentran en los tres periodos mencionados anteriormente. En esos tres periodos ocurrieron una serie de sucesos que impulsaron el éxito comercial de APPBOSA.

La asociación APPBOSA ha tomado varias decisiones en los tres periodos antes mencionados. Sin embargo, los hechos más resaltantes se presentaron en el periodo 2008 – 2014 en donde comienza la exportación directa al mercado internacional.

Con el cierre de negociación con DOLE, en el año 2008, se observa que las exportaciones se incrementaron exponencialmente (**Gráfico 6.1**), esto se debió a las acciones comerciales utilizadas, mediante el marketing operativo, la cual consistió en la búsqueda de clientes en el exterior. Desde el año 2010 toda la producción de la asociación se exporta.

La asociación APPBOSA desde el año 2012 hasta el año 2014 lidera el ranking exportador de banano orgánico de Perú (Revista Agraria, 2014).

Gráfico 6. 1: Principales factores impulsores desde el ambiente comercial



Fuente: Elaboración propia, base de datos de APPBOSA (2014), Revista Agraria (2014) y Marshall (2013).

A continuación, se detallan las estrategias comerciales incorporadas en los tres periodos mencionados.

6.2. Descripción de las estrategias comerciales realizadas por APPBOSA en sus tres periodos.

Las estrategias comerciales realizadas por APPBOSA son por **diferenciación**, dado que el producto es una especialidad, y **por segmentación de mercado**, dado que se dirige a un nicho específico de mercado, como el mercado de Comercio Justo y Orgánico, que solo en algunos países como la Unión Europea y Estados Unidos tiene mayor demanda.

Para implementar las estrategias de diferenciación y segmentación de mercado, la asociación utilizó las herramientas del marketing estratégico y del marketing operativo. El primero se realizó para planificar y el segundo se implementó para ejecutar lo planificado.

6.2.1. Marketing estratégico:

La asociación APPBOSA, desde sus inicios, utilizó las herramientas del marketing estratégico realizando la siguiente acción, en el año 2003:

- Elaboración de un plan estratégico; en donde se planearon varios proyectos, que se ejecutarían con el futuro ingreso económico del premio de Comercio Justo.

6.2.2. Marketing operativo:

La asociación APPBOSA utilizó las herramientas del marketing operativo, para lograr lo planeado, en donde tomó una serie de acciones. A continuación, se detallan las acciones tomadas desde el punto de vista del marketing operativo en los tres periodos de la asociación:

6.2.2.1. Acciones realizadas en el periodo 2003 – 2005; y su influencia en las ventas locales:

En este periodo la organización, trató de imponer sus reglas de juego, las acciones utilizadas fueron:

- Formación del fondo de gastos; en la creación de este fondo, cada socio otorgó 5 nuevos soles mensualmente.

En este periodo se muestra que la parte comercial de APPBOSA solo consistía en la venta de fruta en campo y sin empacar para las empresas agroexportadoras como DOLE, Grupo Hualtaco y Biocosta.

6.2.2.2. Acciones realizadas en el periodo 2006 - 2007; y su influencia en las ventas locales:

En este otro periodo, la organización empezó a independizarse, creando valor con la fruta empacada. Sin embargo, surgieron problemas con las empresas agroexportadoras, porque no aceptaban el precio que APPBOSA proponía por su fruta empacada. Las empresas exportadoras, principalmente DOLE, querían seguir teniendo el control y de una u otra manera quería imponer sus reglas, ocasionando conflictos en la organización. Las acciones realizadas en este periodo fueron:

- Viaje a Ecuador en busca de empresas exportadoras, para entregar fruta empacada. Luego de esta medida, DOLE acepta la propuesta de la organización.
- Participación en el primer Congreso Internacional de banano orgánico. En esta participación APPBOSA expone su trabajo realizado con el empacado de fruta. **Cabe resaltar que fue la primera asociación en comenzar a empacar su producción**

(Marshall, 2013). Esta acción se utilizó como herramienta de difusión y promoción del producto.

En este periodo 2006 – 2007, se muestra que la parte comercial de APPBOSA consistía en la venta de fruta empacada a las empresas agroexportadoras como DOLE, Grupo Hualtaco y Biocosta.

6.2.2.3. Acciones realizadas en el periodo 2008 – 2014; y su influencia en las exportaciones:

En este periodo surgen varias acciones en el ambiente comercial, porque APPBOSA comienza a independizarse en su totalidad, exportando su producción, pero este acto le trae consecuencias con su principal cliente, DOLE. La transnacional luego de enterarse que la organización comenzó a exportar directamente, decide terminar toda negociación con ella y cuando terminó el contrato entre ambas, envía una carta de cierre de la comercialización.

Las acciones de difusión y promoción que la asociación realizó fueron:

- Participación en la feria Fruit Logistic (Berlín - Alemania).
- Carta de promoción de la organización a importadores; con fotos de su trabajo, vía internet.
- Viaje a Europa en busca de clientes como Mike Port y Agrofair, para la exportación directa. Este viaje fue positivo, porque los importadores decidieron en un periodo de tiempo trabajar directamente con ellos, mientras tanto le sugirieron que siga trabajando con las empresas exportadoras que estaban en Perú y les proveían de fruta (Biocosta y Grupo Hualtaco). Biocosta entregaba a Mike Port y Grupo Hualtaco entregaba a Agrofair; estas agroexportadoras incrementaron sus pedidos en el periodo 2009 (Marshall, 2013).
- Gira internacional de 20 días a Holanda, Alemania y Francia; en estos viajes el Gerente y el Presidente observaron todos los procesos de descarga, maduración y comercialización del banano orgánico. Estos conocimientos les ayudaron más adelante para negociar con los importadores (Marshall, 2013 y APPBOSA, 2014).
- Participación de la feria PMA Fresh Summit en Orlando - EE.UU.

En el año 2008, APPBOSA comenzó con la exportación directa, exportando **17,4 toneladas**. Comparando con las decisiones tomadas en ese año 2008, se observa que la organización realizó la difusión de su producto, mediante una carta de promoción, obteniendo resultados positivos.

En todo este periodo 2008 – 2014, la cantidad exportada se incrementó en **787 veces**, pasando de 17,4 toneladas a 13.700 toneladas desde el año 2008 hasta el año 2014 respectivamente. Ubicándose APPBOSA como el líder de las exportaciones peruanas de banano orgánico (Revista Agraria, 2014).

Uno de los limitantes comerciales que tiene APPBOSA, así como todo el subsistema, es el alto costo arancelario que tiene con su principal cliente la Unión Europea y le resta competitividad con su principal competidor la Republica Dominicana, que tiene arancel cero por ser una antigua colonia de la U.E. (Entrevista al Gerente de APPBOSA, enero 2015).

A continuación, se presenta el resultado de las encuestas, que verificaron las buenas estrategias comerciales implementadas por APPBOSA, las cuales son reconocidas por los asociados.

6.3. Resultados de las encuestas :

Los resultados mostraron que **el 96 % de los asociados consideran que la asociación ha tomado buenas a muy buenas decisiones comerciales**, es decir consideran que APPBOSA ha tomado buenas estrategias comerciales. En el cuadro 6.1 se detalla el análisis cuantitativo de las encuestas realizadas para medir la variable de este ambiente.

Cuadro 6. 1: Estrategias comerciales

Variable: Estrategia comercial (n = 100)	No reconoce buenas decisiones (%)	Reconoce parcialmente buenas decisiones (%)	Identifica muy buenas decisiones (%)	Total (%)
Tomó la asociación buenas decisiones entorno a aspectos comerciales?	4	32	64	100

Fuente: Elaboración propia, basada en encuestas, 2015.

Los resultados de este capítulo mostraron que las estrategias realizadas por APPBOSA son por **diferenciación y por segmentación de mercado**. Asimismo, los factores impulsores desde el ambiente comercial tuvieron más relevancia en el periodo 2008 – 2014, **dado estos factores fueron decisivos para éxito exportador de APPBOSA**. Estos factores se encontraron dentro del marketing operativo y fueron: **la búsqueda de clientes en el exterior, la promoción mediante una carta vía internet, la participación en ferias internacionales y las giras a los principales eslabones de la cadena en la parte comercial y distributiva**. Sin embargo, tiene una limitante, el costo alto de aranceles en el mercado de la Unión Europea.

Los resultados de las encuestas manifestaron que **el 96 % de los asociados reconocen en mayor o menor medida las buenas y muy buenas decisiones comerciales tomadas por APPBOSA**.

Por otro lado, se realizó una pregunta *de calificación general hacia la asociación, por parte de los asociados y se obtuvo que el 82 % de los encuestados calificaron positivamente* a la organización desde sus tres ambientes: el organizacional, el tecnológico y el comercial, manifestando el buen clima laboral y la buena relación que existe entre ambos actores.

Hasta aquí se estudiaron en forma cualitativa y cuantitativa las diferentes variables seleccionadas para estimar la contribución de cada uno de los ambientes abordados para comprender el éxito de la asociación. En el capítulo siguiente (VII) se profundiza el estudio complementándolo con la metodología de análisis de Componentes Principales y Cluster, estas herramientas permiten ordenar e identificar los factores impulsores con más peso dentro de los estudiados.

CAPITULO VII: GRUPOS DE PRODUCTORES Y FACTORES IMPULSORES DEL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN

Este capítulo se presenta con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 6, el cual consiste en identificar a los diferentes grupos de productores que se originan a partir del análisis de combinación y el peso relativo de cada uno de los factores analizados en los capítulos anteriores. La metodología utilizada fue el Análisis de Componentes Principales (ACP) combinado con el análisis de Cluster. El ACP permitió reducir la dimensión de los datos e identifican los factores de más peso agrupando a los productores en base a las variables en las cuales se parecen. A su vez, mediante el Análisis de Cluster, se pudo complementar la identificación de los grupos y mejorar su descripción.

Del análisis de Componentes Principales combinado con Cluster se desprende que los factores impulsores de mayor peso para el éxito exportador de APPBOSA, fueron desde el ambiente organizacional y dese el ambiente comercial. Teniendo a las variables del liderazgo, la transacción y su alineación, y las estrategias comerciales, como las variables de mayor peso que apalancaron este éxito. Además, se encontraron **4 grupos de socios** que presentaron una correlación entre la edad y el tipo de respuesta que dieron para las diferentes variables estudiadas.

Este capítulo se divide en 3 secciones: la primera muestra la descripción de las variables utilizadas en la matriz principal, la segunda muestra el análisis del grado de dispersión de las variables y la tercera describe los grupos que se formaron en torno a las nuevas variables obtenidas a partir del ACP.

7.1. Descripción de las variables en la matriz primaria

Como se mencionó en la metodología, en el capítulo correspondiente, este trabajo se enfocó en una población de 420 socios de los cuales se tomó una muestra representativa de 100 productores escogidos al azar, a los cuales se realizó varias preguntas, para evaluar las variables de cada ambiente que se está estudiando, para encontrar de donde se apalanca la organización. En el anexo se encuentra el cuestionario realizado. **Las variables de mayor peso permitieron explicar en qué factores se apalancó la asociación en su éxito exportador.**

Las variables se ordenaron en una matriz primaria (Tabla 12.1- sección del Anexos-), y se presentan a continuación.

7.1.1. Matriz primaria:

A partir del análisis de los datos se obtuvo que **el 62,38 % de la varianza total** pudo explicarse en dos ejes, en los cuales se ubican todas las variables analizadas, las que se presenta a continuación:

7.1.1.1. Dentro del ambiente organizacional

Las variables estudiadas para conocer el liderazgo en APPBOSA fueron:

Lid: Liderazgo

Rlid: Relación con el líder.

Puntuación: Puntuación a la asociación.

Las variables estudiadas para conocer la transacción y su alineación fueron:

CPP: Conformidad con el plazo de pago.

CP: Conformidad con el precio.

7.1.1.2. Dentro del ambiente tecnológico

Las variables estudiadas para conocer las innovaciones tecnológicas fueron:

ITF: Innovación tecnológica en fertilización.

ITR: Innovación tecnológica en riego.

ITL: Innovación tecnológica en cosecha y logística.

7.1.1.3. Dentro del ambiente comercial

La variable para conocer la estrategia comercial fue:

EC: Estrategia comercial

Antes de ingresar al análisis de componentes principales combinado con cluster, fue necesario medir el grado de dispersión de las variables antes mencionada.

7.2. Medidas de dispersión para la descripción de las variables

En esta sección se analizaron el promedio, la desviación estándar y el coeficiente de variación de los resultados encontrados, de todas las variables estudiadas, con la finalidad de encontrar qué variable tiene mayor dispersión. A continuación, en el cuadro 7.1 se muestra los resultados.

Cuadro 7. 1: Medidas de dispersión de las variables

Variables	Promedio	Desviación estándar	Coeficiente de variación
CPP	2,54	0,54	21%
CP	2,45	0,61	25%
ITR	2,58	0,61	24%
ITF	2,78	0,42	15%
ITL	2,85	0,41	14%
EC	2,60	0,57	22%
Lid	1,95	0,85	44%
Rlid	2,02	0,77	38 %
Punt	2,43	0,78	32 %

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas (matriz primaria), 2015.

En el cuadro 7.1 se aprecia que la variable de liderazgo tiene una variabilidad mayor respecto a su promedio que las efectuadas por las otras variables. Caso contrario se observa en la innovación tecnológica de cosecha y logística que tiene una variabilidad menor con respecto a su promedio que las efectuadas por las otras variables.

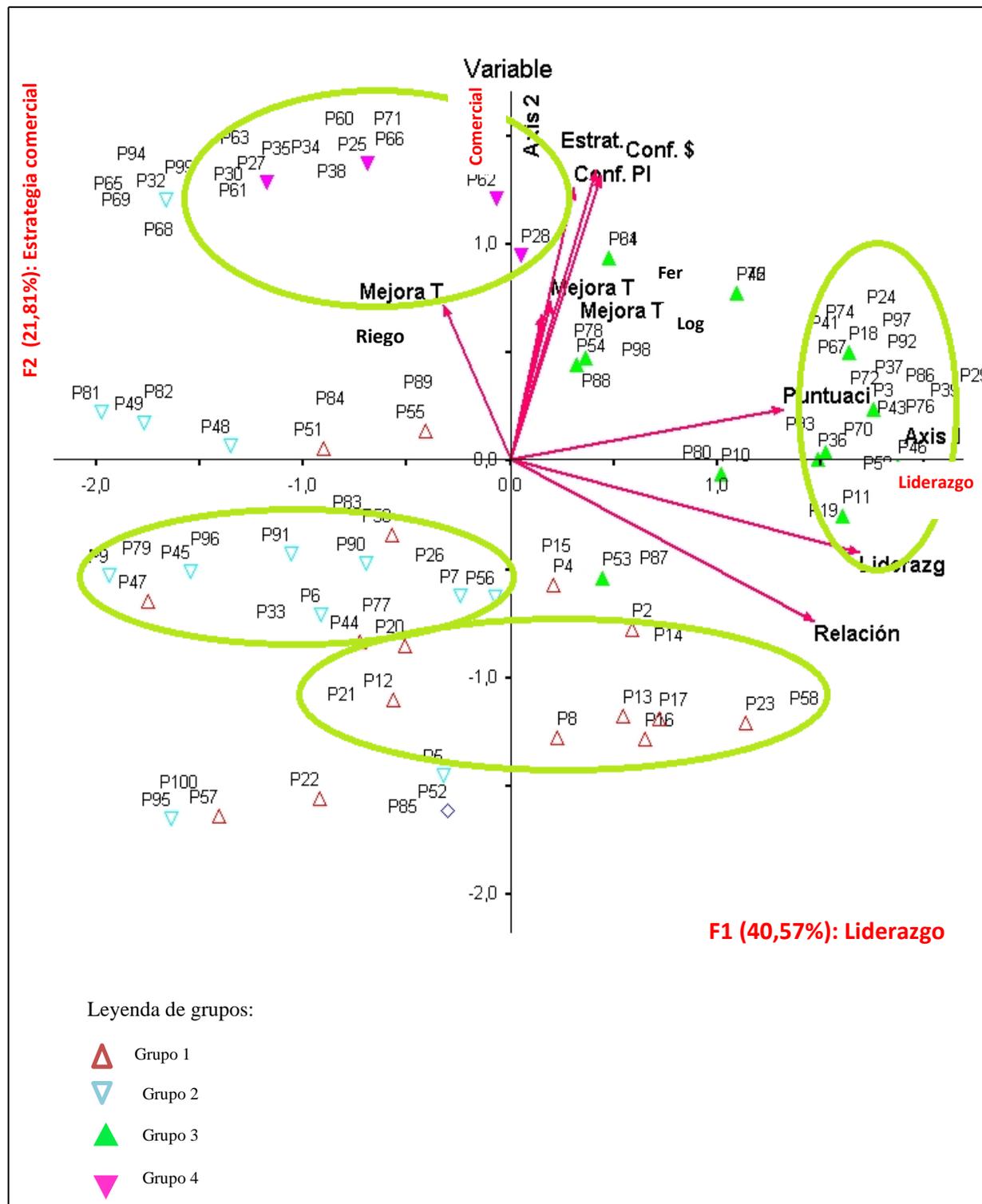
Luego de observar el grado de dispersión de los resultados de las variables, se pasa al Análisis de Componentes Principales y Cluster, el cual se presenta a continuación.

7.3. Análisis de Componentes Principales y Cluster

En base al procesamiento de la matriz de datos originales (matriz principal), se obtuvo que los dos primeros auto valores acumularon el 62,38% del total de la varianza (Tabla 12.2 - sección del Anexo-), por lo cual se consideró conveniente retener las dos primeras componentes. Las componentes son F1 interpretada como **Liderazgo** y F2 interpretada como **Estrategia comercial**. Estas definen un espacio de dos dimensiones en el que se pueden ubicar los 100 socios, obteniéndose los gráficos 7.1.

El Análisis de Componentes Principales y su combinación con el análisis de Cluster, permitió identificar cuatro grupos de socios que se parecen en las variables cuyos vectores están cercanos.

Gráfico 7. 1: Mapa en dos dimensiones con ubicación de los grupos formados



Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de encuestas mediante el Análisis de componentes principales – programa PCORD, 2015.

En función de la intensidad de los vectores que definen las variables para los dos componentes principales, se identificaron aquellas variables de mayor peso con cada componente principal. Las variables de mayor correlación con F1 fueron: Liderazgo, relación con el líder y calificación general por parte de los asociados. En los tres casos mostraron una correlación positiva con la componente principal y con valores cercanos a 0,6 (Tabla 12.3 –sección del Anexo-).

En el caso de F2, las variables de mayor peso fueron: Conformidad con precio, estrategia comercial y conformidad con plazo de pago. En los tres casos guardaron una correlación positiva con la componente F2 y con valores cercanos a 0,5 (Tabla 12.3 –sección del Anexo-).

En función de las variables anteriores, y tal como se mencionó arriba, se asoció a F1 con el “Liderazgo” y a F2 se lo interpretó como “Estrategia comercial”. De este modo los cuatro grupos de socios identificados (Gráfico 7.1) se definieron como:

- **Grupo 1:** En este grupo casi todos son menores de 45 años y todos poseen al menos educación primaria; casi la mitad educación secundaria. Estos poseen un nivel medio de satisfacción con el precio y el plazo; pero consideran un gran impacto en las innovaciones tecnológicas y parcialmente buenas decisiones en el ambiente comercial. Con respecto al liderazgo, la mayoría lo considera bajo; sin embargo, su relación con el líder es buena. Por último, este grupo califica con una muy buena puntuación a la asociación.
- **Grupo 2:** En este grupo la mayoría son menores de 45 años y todos poseen educación primaria y algunas educaciones secundarias. Estos socios tienen de media a alta conformidad con el plazo de pago y una conformidad media con el precio. En las innovaciones tecnológicas la mayoría reconoce un gran impacto. Sólo en la tecnología de riego reconocen un mediano y alto impacto; con respecto a las estrategias comerciales la mayoría considera que en parte se han tomado buenas decisiones. Sin embargo, respecto del liderazgo y a la visión general sobre la asociación, la calificación fue baja.
- **Grupo 3:** En este grupo la mayoría son mayores de 45 años y en cuanto a educación es un grupo muy heterogéneo. Estos socios tienen un alto grado de conformidad con el precio que perciben por su mercadería y el plazo de pago, reconocen un gran impacto en tecnología, reconocen que la asociación ha tomado muy buenas decisiones en el ambiente comercial. Por último el tema de liderazgo, relación con el líder y puntuación a la asociación, lo consideran alto.
- **Grupo 4:** En este grupo casi todos son mayores de 45 años y todos tienen hasta educación primaria. Estos socios tienen un alto grado de conformidad en plazo de pago y precio por su mercadería, reconocen un gran impacto en tecnología y reconocen que la asociación ha tomado muy buenas decisiones en el ambiente comercial. En cuanto al tema de liderazgo y relación con el líder lo consideran bajo, sin embargo a la asociación la califican con un muy buen puntaje.

En cuanto a la cobertura médica y a las sanciones que establece la asociación, todos los grupos poseen cobertura médica y reconocen sanciones por incumplimiento.

Los resultados de este capítulo mostraron que en el Análisis de Componentes Principales combinado con Cluster arrojó dos componentes principales, las cuales **acumularon una varianza total de 62,38%** y se interpretaron como **liderazgo y estrategias comerciales**.

En el ambiente organizacional, para la variable liderazgo, los indicadores fueron el reconocimiento de liderazgo y la relación con el líder, los cuales mostraron una alta correlación con la puntuación general hacia la asociación. Asimismo, para la variable de la transacción y su alineación, los indicadores utilizados fueron la conformidad de precio de pago y de plazo de pago, los cuales tuvieron una alta correlación con las estrategias comerciales optadas por APPBOSA.

En el ambiente tecnológico, para la variable de la innovación tecnológica, los indicadores utilizados fueron: las innovaciones de riego, de fertilización y de cosecha y logística, los cuales guardaron una alta correlación con la conformidad de precio de pago y plazo de pago, excepto la tecnología de riego, la cual tuvo menos peso.

En el ambiente comercial, para la variable de las estrategias comerciales, se utilizó como indicador el reconocimiento de las decisiones comerciales, la cual tuvo una alta correlación con la conformidad de precio de pago y plazo de pago (indicadores de la transacción y su alineación).

Por lo mencionado anteriormente, se puede concluir que los factores impulsores que apalancaron el éxito exportador de APPBOSA fueron **desde el ambiente organizacional y desde el ambiente comercial**. Teniendo mayor peso las variables **del liderazgo, la transacción y su alineación, y las estrategias comerciales**.

Asimismo, el Análisis de Componentes Principales combinado con Cluster arrojó **cuatro grupos de socios**, los cuales tienen ciertas características que los vinculan. Se encontró que los socios mayores de 45 años tienen una alta conformidad con el precio de pago, plazo de pago y las decisiones comerciales tomadas por la organización. Los socios menores de 45 años están medianamente conformes con el precio de pago, plazo de pago y las decisiones comerciales tomadas por la organización. Sin embargo, ambos grupos de socios (los menores y mayores de 45 años), reconocen un gran impacto tecnológico que APPBOSA ha implementado. En el capítulo siguiente (VIII) se pasa a discutir todos los resultados encontrados.

CAPITULO VIII: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se discuten los resultados obtenidos mediante fuentes primarias y secundarias, contrastando con el marco conceptual antes mencionado en la sección correspondiente.

La discusión de los resultados se organizó en cuatro secciones en concordancia con los objetivos planteados:

8.1. El contexto en el cual tiene lugar el negocio de bananos orgánicos de APPBOSA.

8.2. El ambiente organizacional de APPBOSA.

8.2.1. El liderazgo en APPBOSA.

8.2.2. La transacción de los socios y APPBOSA.

8.3. El ambiente tecnológico de APPBOSA.

8.3.1. Innovaciones tecnológicas adoptadas por APPBOSA.

8.4. El ambiente comercial de APPBOSA.

8.4.1. Las estrategias comerciales optadas por APPBOSA.

A continuación se describe y discute cada sección.

8.1. El contexto en el cual tiene lugar el negocio de bananos de APPBOSA:

El resultado que se tiene al analizar el contexto en donde se lleva el negocio del banano orgánico de Perú, es que está apalancado en un ambiente institucional favorable, donde las leyes y decretos impulsaron este negocio, creando incentivos a las exportaciones como la devolución del IGV (impuesto general a las ventas) y el Drawback. Además, este ambiente es favorecido por la estabilidad económica de Perú. North (1990), afirma que el ambiente institucional facilita la estructura de incentivos de una economía; a medida que la estructura va cambiando, dan forma a la dirección de cambio económico hacia el crecimiento, el estancamiento, o el declive. Por su parte, Menzin y Gregorio (2004), afirman que para que los derechos sean seguros deben ser apoyados por una institución eficaz que haga cumplir la ley. Comparando con los resultados de este trabajo, se puede afirmar que los resultados obtenidos están en línea a lo que mencionan estos autores, dado que el ambiente institucional positivo que tiene Perú, ha favorecido el crecimiento de este negocio.

Este ambiente institucional tuvo un origen apalancado en la Ley de la Reforma Agraria del año 1969. Un caso similar se presentó en México, Palerm y Martínez (2006) comentan que en México las organizaciones a nivel de comunidad tienen antecedentes en el siglo XIX, coloniales y muchas veces prehispánicas. Con el reparto agrario, la expansión de la frontera agrícola de riego en las comunidades campesinas hace que tengan más agua que administrar y además deben hacerse cargo de la administración del sistema en su conjunto. Lo que afirman los autores está de

acuerdo a los sucesos ocurridos en Perú, a partir de la administración propia de los productores, el panorama institucional fue evolucionando positivamente.

El ambiente institucional favoreció a este negocio de especialidad, porque en el año 1998 se incorporaron leyes incentivando la conversión del banano convencional por el orgánico. Estas leyes se apalarcaron en las ventajas comparativas que tiene Perú respecto a otros países, por sus climas, suelos y otros, de algunas regiones peruanas (Piura y Tumbes), generando de esta forma la producción de un producto de especialidad como el banano orgánico, que va dirigido a un nicho de mercado específico.

En un trabajo realizado por Porter (1990) a 10 países que en su conjunto aglomeraban el 50% de las exportaciones mundiales del año 1985, menciona que la prosperidad nacional de un país se crea y no se hereda. No surge de los dones naturales, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirmaba con insistencia la economía clásica. La ventaja competitiva se crea y se mantiene a través de un proceso muy localizado. En los mercados internacionales, las innovaciones que proporcionan ventaja competitiva son las que se anticipan a las necesidades tanto nacionales como extranjeras. El autor cita algunos ejemplos como: A) En sectores como el de los automóviles y el de la electrónica doméstica, las empresas japonesas ganaron ventajas competitivas dedicándose a producir modelos más pequeños, más utilitarios y de menor capacidad, que los competidores extranjeros despreciaban considerándolos menos provechosos, menos importantes y menos atractivos. B) La preocupación internacional por la seguridad de los productos ha aumentado, y empresas suecas como Volvo, Atlas Copco y AGA han triunfado por haber visto la oportunidad de mercado en ese campo.

En concordancia con el autor, los resultados obtenidos muestran que el ambiente institucional fue favorable por las decisiones tomadas por el gobierno peruano y mediante la ley de conversión de banano convencional a orgánico, aprovechando las ventajas comparativas de Perú y las necesidades del mercado internacional, el Perú creó ventajas competitivas con respecto a sus competidores.

Teniendo en cuenta la definición del ambiente institucional informal de North (1990) que lo señala como reglas informales que constituyen todo el marco cultural, hábitos y costumbres, se observa que hay una trayectoria cultural sobre acción colectiva que fomenta el trabajo asociativo.

El ambiente institucional informal del subsistema de banano orgánico es caracterizado por las costumbres, creencias y valores de los pobladores involucrados directamente en este negocio. Las regiones productoras de este producto especializado son Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad, zonas ubicadas en la costa norte del Perú. En estas regiones sus costumbres provienen de una combinación entre la cultura inca y la española. Los ritos religiosos que practican es adorar a sus Santos Patronales de cada zona, realizando fiestas patronales. Este tipo de eventos involucra la participación de todos los pobladores, dando iniciativas a las **acciones colectivas**.

Maurice (2012) señala que los seres humanos les encantan los ritos, símbolo en acción, porque “permiten darles significados a los mensajes muy hondos de la psiquis por medio de posturas, gestos y acciones individuales o **colectivas**”.

Un estudio realizado por Maurice (op.cit.) en la provincia de Chimborazo – Ecuador, menciona que en la fiesta patronal de esta provincia “el Padre Eterno”, el ritual está acompañado por una serie de acciones y siempre con su valor simbólico. Además, en la preparación de la fiesta, la organización y el financiamiento están a cargo de los fundadores y sus familiares. Es interesante

anotar que para los migrantes de Guayaquil y Quito los gastos o mejor dicho la preparación es compartida. Dado que los gastos son excesivos, ellos hacen reuniones previas a la fiesta para recaudar fondos, para financiar y organizar la fiesta.

Lo mencionado por la autora está acorde con los resultados obtenidos del ambiente institucional informal del subsistema de banano orgánico de Perú, dado que las regiones productoras de este producto específico realizan similares fiestas patronales que involucran a toda la población, la cual se organiza colectivamente para realizar este evento, generando de esta forma acciones colectivas. Sin embargo, se observa que el nivel de acciones colectivas tal vez es insuficiente para que a nivel horizontal las organizaciones de este subsistema coordinen, para disminuir sus costos de transacción. Los verdaderos motivos de esto se desconocen y no es punto de estudio de este trabajo, mas fue necesario solo para tenerlo en cuenta.

En el ambiente organizacional del subsistema de banano orgánico de Perú, está fundamentado en el nivel cultural de acciones colectivas, que permitió que los pequeños productores se organicen y formen asociaciones, pero entre las asociaciones aún existen conflictos sobre todo en la distribución de sus socios, se desconoce el origen de estos problemas y no es tratado en este trabajo.

En este sentido Johnson y Berdegué (2004), señalan que en un nivel más básico, a menudo las innovaciones organizacionales e institucionales surgen como respuesta a los altos costos de transacción relacionados con los fracasos del mercado. Las mejoras de estos fracasos del mercado, especialmente en la esfera de la información y las comunicaciones, contribuirán a un sector agroindustrial más eficiente y equitativo. Además, Knox y Lilja (2004) señalan que la acción colectiva también puede ser necesaria para aumentar eficazmente las tecnologías.

Por su parte FIDA (2013), señala que los gobiernos y los organismos de desarrollo desempeñan una función importante para que esas asociaciones sean equitativas y permitan acceder a posibilidades reales de mejorar los medios de vida de los pequeños productores.

En Filipinas, en la Isla de San Salvador, se dio un caso exitoso de acción colectiva en el sector pesquero. La pesca indiscriminada de todo el recurso en las costas de la Isla trajo como consecuencia pobreza a la población que dependía directamente de la pesca. Esto generó que se tomarán medidas de inmediato de parte del Gobierno, pero sin éxito. En este contexto los pobladores decidieron organizarse con el único objetivo de proteger la pesca de su costa.

Ahmed et al (1997), analizan el caso de San Salvador y afirman que a menudo el gobierno no tiene la capacidad para hacer cumplir los derechos de propiedad y las reglamentaciones sobre el uso de los recursos. Gestionar esos fondos de recursos comunes exige los esfuerzos conscientes de una amplia gama de grupos de interesados, para organizar y crear reglas que permitan el uso equitativo y sostenible de los recursos, en beneficio de todos. A menudo la acción colectiva es un requisito previo para el desarrollo de las instituciones de base comunitaria, y para la transferencia de la autoridad que se requiere, de los niveles centrales a los locales. Lo que afirman los autores en el caso de San Salvador es similar los resultados obtenidos, dado que si bien el estado peruano dio este impulso, los pequeños productores de banano orgánico al organizarse colectivamente en asociaciones, aprovecharon los recursos como el clima, el suelo, etc., que permitieron salir de la extrema pobreza en la que se encontraban.

En este sentido, FIDA (2013) señala que el establecimiento de asociaciones eficaces entre los pequeños agricultores y otros participantes en las cadenas de valor agrícola es un elemento

fundamental para que los pequeños productores puedan beneficiarse de condiciones equitativas de participación y recibir una recompensa justa por su trabajo.

Michael Porter (1990), afirma que la rivalidad entre las empresas puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector y expandirlo, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas. Contrastando con lo que afirma el autor, el ambiente organizacional de este subsistema está sufriendo cambios positivos, porque a medida que las organizaciones maduran y compiten entre sí, las asociaciones adoptan innovaciones organizacionales, tecnológicas y comerciales, permitiendo hacer mucho más eficiente este negocio.

Los productores de banano convencional, están optando por la reconversión de sus cultivos y en Perú es muy accesible este cambio, porque la mayoría de productores tienen pequeñas cantidades de terrenos, utilizando abonos de sus propios ganados, porque no tienen los medios suficientes para invertir en abonos inorgánicos; es por este factor, que las exportaciones peruanas de banano orgánico se han incrementado a un ritmo acelerado.

Además los acuerdos comerciales con EEUU, como el tratado de libre comercio, con aranceles cero, permitieron el incremento de las exportaciones del banano orgánico de Perú. Morón et al (2005), mencionan que la opción recíproca bilateral y en particular la firma de acuerdos o tratados de libre comercio, surge como una alternativa que permite acelerar los beneficios de la apertura económica de un país. En el caso de un tratado de libre comercio con Estados Unidos, que es un mercado tan grande y significativo resulta fundamental para el desarrollo de muchos sectores productivos de Perú, en particular de los no tradicionales, como es el caso del banano orgánico.

Lo que afirma el autor, está acorde con los resultados, porque se observa un crecimiento de las exportaciones de banano orgánico, que es un producto no tradicional, y como se mencionó, Perú tiene un tratado de libre comercio con EEUU. Sin embargo, existen carencias de tratados con el principal cliente de banano orgánico que es la Unión Europea, teniendo un alto régimen arancelario, reduciéndole competitividad a Perú, porque su principal competidor, República Dominicana, tiene arancel cero, por ser una colonia de la U.E. Esta falta de acuerdos comerciales es una limitante de este subsistema de banano orgánico.

Otra limitante que tiene este subsistema de banano orgánico son las últimas leyes que ha estipulado el gobierno peruano a las asociaciones. Esta última ley estipula que las asociaciones tienen que pagar el 1,5% del valor comercial que venden, a partir de enero del 2014, a la SUNAT. Es por ello que muchas organizaciones han cambiado de personería jurídica, para evadir estos aranceles internos. Entonces, se destaca en este punto que no solo por la acción colectiva una organización es cooperativa, sino por otros intereses, como por ejemplo evadir impuestos.

Para concluir con las discusiones del contexto del subsistema de banano orgánico; se puede afirmar que tienen un ambiente institucional positivo que apalanca el negocio; pero aún al gobierno peruano le falta crear leyes internas que favorezcan a las asociaciones y negociar tratados de libre comercio con sus principales clientes externos. En el ambiente organizacional, se fundamenta en la cultura de sus productores, que fomenta las acciones colectivas, para formar asociaciones. **En este ambiente se discutió todo lo referente a las acciones colectivas**, como parte del ambiente institucional informal del subsistema de banano orgánico de Perú. En el

ámbito tecnológico existe una evolución de adaptaciones, con la finalidad de mejorar el rendimiento y existen diferencias entre las organizaciones con respecto a las innovaciones tecnológicas como es el caso de la Asociación de pequeños productores de banano orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA), la cual se pasa a discutir a continuación.

8.2. El ambiente organizacional de APPBOSA:

En el ambiente organizacional de APPBOSA, se observa que existe un fuerte lazo de acción colectiva, que ha permitido que esta asociación desde sus inicios marque un liderazgo en el subsistema de banano orgánico de Perú y ser la organización que exporta mayores cantidades de banano orgánico. Ordóñez (2009), manifiesta que la acción colectiva es parte siempre de una visión compartida y metas comunes; solo un modelo mental colectivo constituye la única alternativa frente al poder o dominio del mercado. En este sentido, las acciones colectivas de los pequeños productores de banano orgánico de Samán y Anexos les otorgaron mayor poder de negociación frente a las grandes empresas transnacionales como DOLE, que imponía sus reglas de juego, pero una vez organizados, ellos negociaron nuevas reglas en el contrato. De esa forma, organizados colectivamente, lograron empacar su producción y más adelante exportar directamente sin intermediarios.

Al comienzo la relación contractual con DOLE fue importante para APPBOSA, ya que mediante la multinacional, adquirió nuevos conocimientos para la producción y empaque. En ese sentido, la FAO (2001) cita algunos casos como: una empresa multinacional realizó 400 contratos con campesinos para producir tomates híbridos para elaborar puré. Un estudio del programa confirmó que las cosechas y los ingresos de los campesinos, en promedio, ascendieron alrededor del 50% en comparación con los de otros campesinos que producían tomates para el mercado libre. En Sri Lanka, se ha creado un floreciente comercio de exportación de pepinillos a partir de contratos entre las empresas y más de 15.000 productores con parcelas de alrededor de 0,5 hectáreas cada uno. En escala mucho mayor, más de 200.000 campesinos de Tailandia producen azúcar de caña para los 46 empresas del país, en un sistema patrocinado por el gobierno que asigna a los productores el 70% y a la industria el 30% del total de los ingresos netos.

Por otro lado, FLO (2006) indica que los productores de banano orgánico del Valle del Chira necesitaban superar dos obstáculos: el tamaño de las parcelas (el cultivo medio ocupa de 0,25 a 2 hectáreas) y la falta de experiencia en el negocio del banano, por la que era prácticamente imposible que los productores pudieran avanzar en la cadena de comercialización sin el apoyo de un gran exportador.

Los resultados se alinean a lo que mencionan los autores (FAO y FLO, op. cit.) porque fue importante la relación de DOLE con APPBOSA a inicios de la organización. En las primeras relaciones entre ambos se observó un buen comportamiento de la transnacional DOLE cumpliendo con el precio y el contrato, pero a medida que APPBOSA comenzó a crecer y obtener certificados como Comercio Justo y a negociar en forma conjunta, la transnacional se opuso a negociar con ellos como asociación, quería que los contratos siguieran de manera individual, no quería perder el control del negocio de bananos orgánicos de Perú. Luego al enterarse de la primera exportación de APPBOSA tomó algunas represalias, como terminar con la negociación, con el objetivo de hundir a la organización porque en ese momento la organización recién empezaba a exportar y no tenía suficientes clientes a quienes abastecer. La

organización se adaptó rápido a este turbulento contexto y tomó las estrategias adecuadas, para resolver ese problema.

En este sentido, FIDA (2013) señala que si los pequeños agricultores quieren beneficiarse, deben unir fuerzas con otros pequeños productores en el marco de asociaciones y cooperativas, es decir relaciones horizontales. En concordancia con lo hallado por el autor, APPBOSA desde su nacimiento nunca ha trabajado de manera aislada, siempre ha estado asociada con otras organizaciones como CEPIBO y REPEBAN, con la finalidad de negociar con otros actores del subsistema de banano orgánico del Perú. Por ejemplo las relaciones horizontales con REPEBAN (Ahora se llama Junta Nacional de Banano), le permitieron disminuir el precio de la certificación orgánica.

En el ambiente organizacional interno de APPBOSA se llevan asambleas constantemente (12 a 13 por año) y en ellas los socios tienen un alto grado de participación generando de esta forma una confianza estrecha entre los socios y su organización. Mccarthy (2002), señala que cualquier factor que mejore la capacidad del grupo de identificar objetivos comunes, trabajar conjuntamente y negociar en buena fe mejorará la capacidad cooperativa y, por tanto, reducirá los costos de llevar a cabo acción colectiva. Uno de los primeros factores identificados es la confianza entre los miembros. Comparando con el autor, APPBOSA se fundamenta en la confianza que existe entre sus miembros, aunque algunas ocasiones existieron problemas, pero siempre han logrado superarlos.

De esta forma, Rodríguez (2007) señala que las transferencias de información entre los contractantes, al reducir la asimetría de la información y la probabilidad de comportamientos oportunistas, se refleja en menores costes de la transacción, son un indicativo de la buena voluntad de las partes y aumenta las probabilidades de que se descubran nuevos modos de mejorar el desempeño a través de las inversiones específicas. Por su parte, Roy y Dugal (1988) mencionan que un factor causante de aumentos y disminuciones en los costes de la transacción es el intercambio sustancial de información entre los contractantes.

Cabe mencionar que a diferencia de lo que se encontró para APPBOSA, en el Valle del Chira existen muchos productores que están disconformes con sus organizaciones, en este ámbito, dado que no les incluyen en las decisiones que se toman y no los hacen participar en algunos casos. Esto genera desconfianza entre los miembros de la organización, incrementado el nivel de incertidumbre y los costos de transacción. Esta situación, genera que tarde o temprano las otras organizaciones fracasen. Johnson y Berdegué (2002), mencionan que las razones de sus muchos fracasos de las organizaciones es la falta de capacidad para: desarrollar y hacer cumplir sistemas adecuados de reglas, para dirigir las relaciones entre los miembros y entre cada uno de ellos y sus organizaciones. Lo que afirman los autores, se observa en otras organizaciones de primer nivel, que compiten con APPBOSA.

Por otro lado, los resultados estadísticos muestran **que el 82 % de los socios calificaron positivamente a APPBOSA de manera general y se sienten conformes de ser parte de ella.** Este elevado porcentaje, refleja el buen clima laboral que existe en la organización.

En este sentido, APPBOSA cuenta con un comité de fiscalización, este es el encargado de vigilar los manejos de dinero, de manera que se evite los fraudes. El trabajo de este comité, emite confianza a los socios, y hasta el momento ha dado resultados positivos. Caso contrario se observa en otras organizaciones, en donde los socios están disconformes con los manejos de

dinero, muchos de ellos se quejan de corrupción, y que sus representantes se quedan con parte de ello. Además, no reconocen en nada el trabajo de sus comités de fiscalización, dado que algunos socios piensan que ellos también son parte de esa corrupción. En este contexto APPBOSA, hace la diferencia y es por ello que marca un determinado liderazgo en el Valle del Chira y muchos productores de Samán y cercanos quieren pertenecer a esta organización. Además, la organización brinda incentivos como canastas navideñas, canasta por el día de la madre, dinero por escolaridad, préstamos sin interés, cobertura médica y otros.

En un estudio, Knox y Lilja (2000), afirman que 21 grupos de investigación de agricultores (GIA), en Kabale (Uganda), reveló que la participación en estos grupos seguía una pauta en forma de U. Inicialmente cuando los grupos se forman la participación es alta pero cuando los miembros comienzan a retirarse, la motivación disminuye. Una vez que los grupos obtienen resultados exitosos, se unen a ellos más agricultores. Y al parecer, los agricultores más pobres participan en igual manera que los agricultores menos pobres, y las mujeres tienden a ser el número mayor de miembros de los GIA, aunque en los grupos mixtos, los hombres tienden a ocupar los papeles de liderazgo.

En concordancia con los autores, se observa que en APPBOSA se están incrementando los asociados por el éxito que tiene la organización, pasando de esta manera de 97 productores a 420 actualmente. Con respecto a la participación de socios, todos los socios participan por igual, incluso lo que tienen menos cantidad de terreno, participan más que los que tienen mayores cantidades. Con respecto al número de género, casi el 100% son varones, caso contrario de lo que afirman los autores en su investigación. Este hecho es por sus costumbres, ya que el pueblo de Samán tiene por tradición que las mujeres no deben trabajar en los campos, sino que deben de estar en labores domésticas de la casa y atención a los hijos. Esta misma tradición aún se observa en todo el Valle del Chira.

Por otro lado, un estudio realizado por Vásquez (2011) en México en el sector de Uvas de mesa, aunque no es semejante al caso de APPBOSA. El autor menciona un caso exitoso en implementaciones de tecnologías en este sector, el cual es la Asociación Agrícola de Productores de Uva de Mesa. Esta organización se formó por socios (empresas) que tenían grandes cantidades de terrenos y tenían un alto grado de instrucción. Los resultados muestran diferentes realidades que no se pueden comparar. Sin embargo, se puede mencionar que la mayoría de socios de APPBOSA tienen un grado de instrucción de primaria y solo terrenos de 1 a 2 hectáreas cada uno, y estas condiciones no han sido impedimento para que la organización implemente nuevas tecnologías.

8.2.1. El liderazgo en APPBOSA:

Uno de los factores que ha hecho posible este éxito de APPBOSA, es el liderazgo que ejerce el Gerente y presidente de la asociación. En las encuestas que se realizaron, los socios consideran al Gerente como la persona que tiene mayor poder de decisión y cuando se les preguntaba por su líder, ellos se referían en primer lugar a él. Noriega (2008) y López (2013), afirman que el liderazgo es el hecho de influir en las personas para alcanzar metas comunes y que un buen líder tiene la pasión puesta en la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además, un líder no solo debe delegar funciones sino expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. Todas esas aptitudes que marca el autor, se reflejan en todos los líderes de APPBOSA, desde sus inicios hasta la actualidad, cabe resaltar que hasta el momento han existido 3 gerentes y 4 presidentes, reflejando estos líderes un compromiso con la organización.

Los resultados estadísticos muestran que **el 67 % de los socios reconocen un positivo liderazgo**. Los indicadores utilizados para llegar a ese dato, mostraron que **el 62 % de los socios consideran que tienen un buen líder y el 72 % de los socios considera que su relación con su líder es positiva**. En relación a las preguntas realizadas en torno al liderazgo de la asociación, se esperaba que el nivel de conformidad fuera mayor al obtenido (62%). En ese sentido cabe la posibilidad que muchos de los entrevistados desconocieran la definición de liderazgo y cómo se identifica a un buen líder. Este aspecto se identificó ex post de realizar las encuestas, donde surgió como inquietud la posible relación del liderazgo con la idea subjetiva de “si te cae bien el líder o no”. Esto queda abierto para futuras investigaciones acerca del liderazgo de la organización, se debe primero capacitar a los socios con estas definiciones exactas para que puedan diferenciarlo.

Un estudio realizado por Riveros (2012) en la distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional en la educación, el autor menciona que existe confusión al momento de definir liderazgo, dado que siempre que se pregunta sobre el liderazgo la respuesta va ligada al nombre de una figura histórica. El liderazgo ha sido entendido tradicionalmente como una característica de los individuos. Esta idea, profundamente enraizada en la cultura gracias a la concepción de **los líderes como héroes que deben librar sus propias batallas a favor de sus seguidores**, ha impactado las estructuras organizacionales desde hace mucho tiempo.

Asimismo, Leithwood y Duke (1999 mencionados por Riveros 2012) proponen un modelo de *liderazgo participativo*. En dicho modelo, el proceso de toma de decisiones se entiende como una empresa colectiva y no como la función de un individuo. Hay dos categorías en las que se pueden clasificar los tipos de liderazgo: como un rol especializado (liderazgo heroico) o como un proceso de influencia compartida (Yukl, 2006 mencionado por Riveros 2012). El modelo participativo encaja en la segunda categoría. Es posible ver cómo al interior de los grupos sociales, organizados alrededor de propósitos definidos, las funciones de liderazgo se distribuyen o alternan, desdibujando la diferencia entre líderes y seguidores. Comparando con el trabajo realizado, se puede decir, que **el liderazgo de APPBOSA, no se fundamenta en una persona sino en las relaciones de equipo**. Sin embargo, para la medición de este liderazgo fue necesario enfocarse en el reconocimiento de un buen líder y la relación con él, de parte de los socios de APPBOSA.

En una investigación forestal, Wollenberg et al (2002), encontraron que los organismos forestales han tenido diferentes experiencias en la organización de la acción colectiva. Los conflictos internos y la falta de liderazgo en muchas comunidades y la dificultad de organizar acción colectiva **contrapesan** los ideales románticos de comunidades armoniosas y del conocimiento local y las capacidades de la “gente tradicional”. En ese sentido, en APPBOSA se observa que los socios son gente tradicional, que supieron inclinar el lado de la balanza a su favor, con un buen líder, colectivamente y aprovechando todo el conocimiento local; para de esta forma ser la primera organización de pequeños productores en empacar y exportar banano orgánico de Perú.

Por otra parte, los resultados de los componentes principales mostraron que **el liderazgo (F1) es una de las variables con mayor peso con un 40,57 % de varianza (la varianza acumulada entre F1 y F2 fue 62,38 %; siendo F2 estrategias comerciales)** y tiene una correlación positiva con las variables iniciales de liderazgo, relación con el líder y puntuación hacia la asociación, cercanos a 0,6. En concordancia a Zamudio et al (2008) en un estudio que realizaron para medir el índice de ruralidad de México, los autores afirman que la varianza acumulada del 60 % de las dos primeras componentes principales es aceptable para medir el indicador de productividad en

los subgrupos. Además, Hernández et al (2008) confirman que un 55% de varianza para las componentes principales es aceptable para estudios de orden social.

Los resultados se alinean a lo que menciona Ordóñez (2009), el autor menciona que en un subsistema estrictamente coordinado, el liderazgo estratégico constituye la clave de la capacidad de coordinación. En base a los resultados obtenidos el liderazgo es una de las variables principales que apalancó el éxito de APPBOSA.

Un estudio realizado por Sonja (2010) al caso de bananos en Nicaragua, se menciona que en la ciudad de Monterrey existe una cooperativa que desde sus inicios colocó un centro de empaque, esto le permitió tener mayor poder de negociación frente a los intermediarios e incrementar el precio; pero lamentablemente fracasó por la corrupción de sus directivos.

Los resultados muestran que al empacar su producción APPBOSA tuvo mayor poder de negociación, pero en contraste con la autora los líderes de la organización, tuvieron esa mirada a largo plazo y en beneficio colectivo. Además, esta relación entre el socio y la organización permitió generar compromisos creíbles entre ambos.

En ese sentido, Dyer (1997) menciona que la creación de compromisos creíbles disminuye la probabilidad de oportunismo. Otros autores como Camarero y Gutiérrez (1999) y Moore y Cunningham (1999), señalan que el compromiso creíble se produce cuando las partes contratantes tienen la creencia o convencimiento íntimo de que su relación continuada es tan importante que justifica la realización del máximo esfuerzo en asegurar su duración.

Por otra parte, en un estudio por Sinha (1996) encontró que al evaluar los estilos de liderazgo de pequeños empresarios en India, existían diferencias significativas entre emprendedores efectivos y los que no lo son. Los ejecutivos o líderes organizacionales desarrollan los siguientes comportamientos exitosos: a) promueven el funcionamiento estable de la organización introduciendo nuevas formas de administración; b) muestran interés personal en los subordinados que se esfuerzan en el trabajo; c) toman diferentes posiciones de acuerdo con los intereses de la empresa, y d) se consideran como un modelo por seguir. En suma, ***el liderazgo del pequeño empresario debe ser visto como una variable de estudio para identificar los comportamientos favorables a la actividad exportadora.*** Lo que afirma el autor está acorde con los resultados; porque el liderazgo positivo en la organización, ha permitido que las cantidades exportadoras de APPBOSA se incrementen de una manera exponencial en un corto tiempo; estas medidas cualitativas se confirmaron con los resultados estadísticos. Siendo **el liderazgo, la transacción y su alineación** las variables dentro del ambiente organizacional que apalancaron el éxito de APPBOSA.

En el ambiente organizacional de APPBOSA, a lo largo del tiempo se ha contratado personal competente para las labores de contabilidad, logística, administración, etc. La mayoría de ellos desde sus inicios sigue laborando en la organización por su eficiencia y desempeño mostrado. La experiencia combinada con el compañerismo y el largo tiempo trabajando en APPBOSA ha forjado fuertes lazos entre su personal administrativo, operacional y de campo; todo bajo la mirada del líder que ha conducido a la organización de manera exitosa.

Por otra parte, Antonakis y Autio (2006) diseñaron el modelo situacional de liderazgo de acuerdo con la etapa en donde se encuentra el negocio del emprendedor (concepción, creación o consolidación). En la fase de consolidación se propone que el comportamiento del líder hacia su personal se basa en una influencia idealizada, la utilización de comunicación simbólica y una

efectiva comunicación de la visión. En concordancia con los autores, se puede afirmar que APPBOSA se encuentra en esta etapa de consolidación, y que la función del líder sigue siendo fundamental para su desempeño y éxito.

8.2.2. La transacción de los socios y APPBOSA:

APPBOSA se encuentra en un subsistema estrictamente coordinado, que mediante contratos coordina verticalmente el proceso desde la producción hasta su comercialización. Esta adaptación es porque tiene altos activos específicos invertidos y del estudio se desprende que existe alineación entre los atributos de la transacción y la estructura de gobernanza seleccionada para resolverla. Ordoñez (2009) señala que la coordinación vertical desde el campo hasta la góndola constituye uno de los ejes conceptuales y operativos fuertes de la estrategia de Denominación de Origen. El autor menciona que las Denominaciones de Origen constituyen subsistemas estrictamente coordinado y frente al shock de perturbaciones multidimensionales a las que están expuestas las pequeñas empresas de las distintas economías regionales, la capacidad adaptativa es una alternativa viable. La estructura de gobernanza híbrida, conjunto de contratos estrictamente coordinados, resuelven adecuadamente el equilibrio de incentivos de mercado y el control de procesos y productos. En ese sentido, APPBOSA aunque no tiene Denominación de Origen su alto activo específico de calidad de banano orgánico (y las certificaciones orgánicas, Comercio Justo y otros), le exige adaptarse mediante este subsistema estrictamente coordinado a diferentes escenarios turbulentos.

En todas sus transacciones, APPBOSA, las maneja con contratos formales escritos, disminuyendo la incertidumbre en sus transacciones. La transacción foco que se realizó en este trabajo es entre el socio y la organización T2.

La transacción T2, se basa en un contrato formal que hacen estos dos actores y donde coordinan los derechos y obligaciones que tienen los socios y la organización, cuando los socios forman parte de la organización, luego este contrato se renueva cada año. **La incertidumbre para la organización es baja**, porque en el contrato se estipula que el asociado está en la obligación de entregar toda su producción de banano orgánico a la organización (exclusividad de entrega). Además, existen 420 socios con parcelas de 1,3 hectáreas que le disminuyen la incertidumbre a la organización. **Para el socio la incertidumbre también es baja**, porque si bien es cierto que no existe ningún contrato en donde se acuerde precio con APPBOSA, pero la **principal salvaguarda que disminuye la incertidumbre es que la organización comercializa el banano orgánico a un mercado especializado de Comercio Justo, en donde cada caja de banano orgánico tiene un precio mínimo de base, la cual los importadores respetan**. Este precio mínimo por caja es estipulado por la FLO cada año y para cada país, cubriendo los costos de producción de los pequeños productores, asegurándose de esta forma que no se vean perjudicados por las fluctuaciones del mercado. A parte de esa medida, cada caja de banano recibe un premio de 1 USD; este dinero es utilizado por la organización y lo invierte en nuevas tecnologías, logística, comercialización, incentivos para los socios y utilidades.

Simon (1962), señala que la incertidumbre se define como factor de riesgo, que no es medible en términos de probabilidad debido a su naturaleza radical. Siguiendo lo indicado por el autor, en el caso de la transacción T2 los riesgos son bajos para el socio y la organización; y no por probabilidades sino por el contrato formal y el mercado de Comercio Justo. Esta forma de trabajo les ha dado resultados positivos.

Los socios están conformes con este tipo de relación, porque desde el año 2003 hasta el año 2014 el banano orgánico ha tenido una tendencia alcista empezando con 2 USD y terminando 6,2 USD respectivamente. Este incremento en el precio ha pasado directamente a los socios por este tipo de relación, solo en el año 2009 tuvo una ligera baja con la crisis mundial, pero luego se recuperó. En este sentido, los resultados estadísticos muestran que **el 94 % de los socios están conformes con el precio** que la organización les paga por su producción. De este modo el precio, no representa un punto de conflicto entre las partes.

Por otro lado, uno de los factores que se observa en este tipo de relación es la fluida comunicación que tienen los socios y los dirigentes, los cuales como se mencionó antes, realizan asambleas entre 12 a 13 por año, en cambio otras asociaciones del mismo rubro realizan aproximadamente 3 a 4 por año. Otras asociaciones como las de Cacao, solo hacen asambleas 1 a 2 veces por año. Evidenciándose de esta manera que el grado de comunicación entre estos actores es alta. Además, en esas asambleas que realiza APPBOSA se informa de los precios que están en el mercado internacional y se resuelven dudas e inquietudes de los socios, los cuales tienen libre voz y voto para participar.

El activo específico en T2 es alto para ambos actores principalmente porque el banano orgánico es una fruta de alta perecibilidad y que requiere un periodo de conversión inicial de 2 - 3 años (inmovilización de capital). **Para el socio es alta** porque tiene grandes erogaciones desde que se inicia su producción. Primero, porque requiere una variedad específica: **Cavendish Valery (activo específico)**, una variedad exclusiva para exportación. Luego, cuando inicia la siembra tiene que pasar por un periodo de conversión a orgánico de 2 a 3 años, es decir que las altas erogaciones que ha realizado en esos 2 a 3 años no lo recupera al principio, porque no le queda otra opción que vender ese banano que está en proceso de conversión al mercado nacional, y el productor tiene que comercializar este banano como si fuera banano convencional recibiendo un menor precio y la **diferencia de precios es aproximadamente 2,3 veces**. La inversión de maquinaria, mano de obra, **certificaciones (Comercio Justo y orgánica; activos específicos)**, abonos, fertilizantes e insecticidas orgánicos son altos, se podría decir que es una inversión de 2 a 3 años, a partir del tercer o cuarto año el productor recibe el retorno de su inversión, es decir tiene **inmovilizado su capital (activo específico)**. Además, la producción de **banano convencional es aproximadamente 34 % mayor a la producción de banano orgánico**, es decir que al sembrar banano orgánico el socio tiene menores rendimientos en la producción. **Para la organización también es alta** porque tiene fuertes inversiones en emparadoras, cables vías, certificaciones (Comercio Justo, orgánica y de calidad) y compromisos de abastecimiento con el mercado mundial (Holanda, EE.UU, Canadá, Alemania y Suecia).

Williamson (1996) menciona que la especificidad de activos es el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza. Se entiende por especificidad de activos, aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Cuanto más específico sea un activo, mayor será el riesgo, su pérdida de valor y costos de transacción. Las grandes inversiones en bienes durables, activos altamente específicos que no pueden ser reutilizables, determinan entonces mayores riesgos y costos de transacción. **La especificidad de activos crea situaciones de dependencia del recurso y dependencia bilateral lo cual complica las relaciones contractuales.** Asimismo, Rodríguez (2007) señala que es importante la reciprocidad en las inversiones específicas. Las características de interdependencia y simetría en la relación sustentarán desde un punto de vista económico racional las relaciones cooperativas y a largo plazo.

En concordancia con los autores, los resultados obtenidos mostraron una **alta dependencia bilateral de ambos actores**. El socio depende de la organización porque tiene altos activos específicos y tiene que recuperarlo, sino vende su producción a la organización tendría que venderlo a otra asociación que le paga algunos centavos menos o sino al mercado nacional que como ya se mencionó el precio es 2,3 veces menor. El banano orgánico es un producto perecible y el productor corre el riesgo que su producción se madure y pueda dañarse. Por otro lado, APPBOSA también depende de los socios, porque necesita del banano de calidad que éstos le proporcionan.

La organización tiene que cumplir los contratos con sus clientes externos, para ello procesa 3 contenedores de banano por día y trabajan 6 días por semana, teniendo que entregar 18 contenedores por semana. Un socio proporciona por cosecha (cada 15 días) aproximadamente 80 a 100 cajas de banano orgánico por hectárea, y un contenedor tiene la capacidad de 960 cajas. Es por ello, que existe una alta dependencia de ambas partes, generando relaciones cooperativas y a largo plazo como mencionaron los autores.

En cuanto a la **frecuencia de T2, es alta para ambos actores**, porque tienen muchas relaciones entre los mismos actores en periodos muy cortos de tiempo. El contrato que existe entre ambas partes es de **exclusividad** de entrega, es por ello, que la frecuencia es recurrente. Los resultados coinciden con los autores Moati y Mouhoud (1997) quienes se refieren que un producto comestible perecedero tiene altas transacciones por su corta vida y su sistema de almacenamiento. Además, esta alta frecuencia entre ambos actores genera compromisos creíbles, basados en la confianza y reputación de cada uno.

En ese sentido, Rodríguez (2007) menciona que la duración o frecuencia de las relaciones es uno de los factores más frecuentemente mencionados en la generación de la confianza por sus efectos moderadores del oportunismo. De este modo, los comportamientos que hayan tenido los agentes en transacciones pasadas son unos de los principales determinantes de la confianza. Además, el autor afirma que el compromiso está estrechamente relacionado con la creación de relaciones estables a largo plazo. Por su parte, Williamson (1996) señala que no serán confiables las promesas de un comportamiento responsable que no estén apoyadas por compromisos creíbles. En concordancia con los autores, los resultados obtenidos muestran que la alta frecuencia en las relaciones de los socios y la organización, ha permitido generar compromisos creíbles entre ellos incrementando el nivel de confianza.

Como se aprecia los atributos de la T2 están alineados con la estructura de gobernanza seleccionada (Formas híbridas; SSEC) **reduciendo los costos de transacción** y esto se complementó con el análisis cuantitativo. Los resultados muestran que el **98 % de los socios están conformes con el plazo de pago**, siendo los pagos por cada cosecha cada 7 días y el periodo de cosecha cada 15 días. Además, como se mencionó anteriormente **el 94 % de los socios están conformes con el precio** que la organización les paga por su producción. Con respecto a las sanciones el **84 % de los socios consideran que la organización si los sancionan**, cuando incumplen con la entrega de banano o cuando lo agregan algún componente químico. En el segundo caso es la expulsión inmediata y sin retorno del socio. Por todo lo mencionado, **esta transacción entre estos actores está alineada, teniendo costos de transacción bajos y no existiendo generación de cuasirenta derivadas del comportamiento oportunista entre ambos actores.**

En ese sentido, en el caso del queso Gruyère (Suiza), Barjolle y Chappuis (2001), señalan que la forma de mayor eficiencia para resolver una transacción es aquella que minimiza los costos de transacción. En este caso, la forma híbrida se presenta como la forma eficiente para resolver esta transacción porque permitió la reducción de la incertidumbre respecto al precio, los plazos de pago y a la calidad.

Los resultados del análisis de componentes principales combinado con el clúster, arrojaron cuatro grupos (1, 2, 3 y 4) en los cuales se muestra que **la edad de los socios influye en su satisfacción con el precio y plazo de pago**. Se encontró que los **socios menores de 45 años están medianamente conformes** con el precio y plazo de pago, mientras que **los mayores de 45 años están totalmente conformes**.

Un estudio realizado por Clemente et al (2000) en tres grupos de personas con edades de 18-25; 26-40 y 41 – 65, mostraron que la edad influye en satisfacción de vida. Los autores afirman que las personas más jóvenes esperan un mayor número de cambios en sus vidas, y de mayor importancia, lo que se traduce en un mayor número de expectativas y de aspiraciones, siendo la mayoría de ellas positivas, de progreso y de mejora y en cuanto a las propias posibilidades personales. En cuanto a las personas de más edad (41-65) baja el nivel de expectativas respecto a las proyecciones hacia el futuro. Este estudio podría servir para interpretar los resultados, obtenidos en esta investigación, donde los socios mayores de 45 años estaban totalmente conformes con el precio y el plazo de pago y los menores de 45 años, manifestaron una conformidad menor e incluso disconformidad.

Para concluir esta parte de las discusiones, se considera a APPBOSA como un buen ejemplo en donde sus socios se sienten satisfechos con su organización porque supieron escalar los eslabones de la cadena y mantenerse en el tiempo. Aunque aún le falta crecer más, como colocar su propio centro de maduración y distribución en el mercado de la U.E. FIDA 2013, señala un caso en donde de manera colectiva una asociación ha traspasado fronteras, no solo como exportador directo, sino como empresa internacional coordinando verticalmente hacia adelante y colocando negocios en donde vende directamente al consumidor sus productos. La asociación de esta índole es la Unión de cooperativas de cultivadores de café de Oromia, en Etiopía, que representa a más de 22.000 pequeños productores de café y exporta directamente, evitando la subasta central y dando más control y participación en el mercado a los productores. Además, ha abierto una cafetería en Londres, lo que ha creado un vínculo directo entre productores y consumidores.

8.3. El ambiente tecnológico de APPBOSA:

En el ambiente tecnológico, existen muchas diferencias entre APPBOSA y las otras organizaciones que forman parte del subsistema de banano orgánico de Perú. Las principales diferencias corresponden a la presencia del sistema de cables vías, la inversión en empacadoras modernas y el grado de adopción del sistema de riego tecnificado.

Asimismo, Meinzen y Gregorio (2004) señalan que los vínculos entre los derechos de propiedad, la acción colectiva y la gestión de los recursos naturales tienen repercusiones importantes para la adopción de tecnología, el crecimiento económico, la seguridad alimentaria, la reducción de la pobreza y la sostenibilidad ambiental.

Se observa que las adaptaciones de tecnologías implementadas por APPBOSA, han logrado mejorar la producción de los cultivos emprendidos por sus socios. Los resultados muestran que el rendimiento promedio de los años ha alcanzado picos de 34 TM por hectárea es decir 1876 cajas de banano en un año que es aproximadamente 156 cajas mensuales. Este resultado es confirmado por Fairlie (2008) que señala que la producción de APPBOSA por hectárea es la más alta que las otras organizaciones en el Valle del Chira.

Este elevado rendimiento responde a las implementaciones de tecnologías incorporadas que sustentan la base exportadora de APPBOSA, donde toda la producción de banano orgánico tiene por destino la exportación. Oviatt y McDougall (2005) señalan que un factor importante por considerar en el contexto de la internacionalización es el giro que tiene la pequeña empresa. La internacionalización se logra de una manera más rápida si la empresa tiene como base la tecnología o el conocimiento.

Drabenstott (1995) indica la existencia de dos fuerzas poderosas que impulsan el proceso de industrialización: un nuevo consumidor y un nuevo productor. El nuevo consumidor es muy exigente y el nuevo productor está equipado con nueva tecnología y nuevas herramientas de gestión, que le permiten diseñar alimentos del campo a la mesa.

En un estudio realizado por Préfontaine y Bourgault (2002), señalan que pequeñas empresas exportadoras canadienses y estadounidenses, encontraron que el principal factor que alentaba la exportación era la capacidad tecnológica. En esa línea, aquellas empresas que están produciendo tecnología generan una ventaja competitiva en los negocios internacionales sea cual fuere su tamaño; éste es el caso típico de países como Estados Unidos, Alemania o Japón.

En este sentido, se aprecia que APPBOSA ha creado ventajas competitivas, con respecto a otras organizaciones del subsistema de banano orgánico de Perú. Estas ventajas competitivas que ha creado, le permitieron dar un salto y diferenciarse; pero esto ocurrió para adaptarse al contexto turbulento, en donde le exigía reducir los costos de proceso y producción, para crear mayor rentabilidad, y mejorar la organización y la calidad de vida de sus asociados.

Porter (1990), menciona que la posición competitiva sectorial es lograda y mantenida por las empresas con capacidad y voluntad de mejorar e innovar. Esto se traduce en inversiones destinadas a la Investigación y Desarrollo (I+D), aprendizaje, instalaciones modernas y formación avanzada. En este sentido, todos los conocimientos que ha adquirido APPBOSA han sido gracias a su compañerismo y acciones colectivas. Estos conocimientos se difunden a los socios para mejorar su producción. FIDA (2013), señala que por “innovación” no solo se entiende elaborar

nuevas técnicas y tecnologías, sino también difundirlas a todos los agricultores, adaptarlas a las condiciones locales y garantizar que los agricultores tengan las aptitudes y conocimientos necesarios para emplearlas. La acción colectiva puede ser útil para compartir conocimientos, establecer prioridades y para experimentar, evaluar y difundir tecnologías (Knox y Lilja, 2004).

8.3.1. Innovaciones tecnológicas adoptadas por APPBOSA:

APPBOSA ha implementado tecnología en los tres periodos identificados: proveedor de fruta sin empacar, en campo, a las empresas agroexportadoras (2003 – 2005), proveedor de fruta empacada a las empresas agroexportadoras (2006 - 2007) y exportación directa sin intermediarios al mercado internacional (2008 - 2014). Paz et al (2013) señalan que la innovación es un factor de cambio en todos los sectores de la economía, la sociedad y la vida cotidiana. Muchas de estas innovaciones tienen efectos positivos en la calidad de vida de la población más pobre. Se trata de cambios pequeños y grandes, que provienen de la creatividad e inventiva de las poblaciones y colectividades rurales.

En ese sentido, Porter (1990) menciona que la innovación puede elevar la tasa de crecimiento de productividad en una organización. Además, el autor menciona que las empresas logran ventajas competitivas mediante actos de innovación. El autor menciona que las ventajas competitivas son creadas y no heredadas, y si una empresa quiere dar el salto y diferenciarse de sus competidores tiene que crear estas ventajas competitivas mediante la innovación, luego para sobrevivir tiene que mantener estas innovaciones mediante la mejora continua. Asimismo, Ordóñez (2009) afirma que la innovación tecnológica implica aplicar los productos del sistema científico tecnológico para desarrollar nuevos procesos y nuevos productos en la cadena. Además, el foco de la innovación es la reducción de costos de procesos para aumentar la productividad y la mejora continua para aumentar la calidad del producto.

En concordancia con Porter y Ordóñez (op.cit), todas las innovaciones que implementó APPBOSA, le ayudaron a crecer a un ritmo exponencial, evidenciándose en las cantidades de exportación. También en el incremento del rendimiento de producción y en la reducción de costos en el empaque.

En el año 2003 APPBOSA implementó técnicas agrícolas que le enseñaron los técnicos de DOLE, en la parte productiva, que marcaron un aspecto importante para los socios. En este sentido, Paz et al (2013) señalan que las tecnologías y prácticas basadas en conocimiento local junto con tecnología y conocimiento científico: semillas y maquinaria, encajan en la organización de la economía local y son capaces de responder a demandas y retos de los mercados dinámicos externos. En concordancia con el autor a inicios de la organización, el conocimiento local de los pequeños productores de APPBOSA, más la aportación de DOLE con el conocimiento de sus técnicos, respondieron a las demandas en calidad de los mercados extranjeros. Sin embargo, la organización solo entregaba fruta en campo, y no se le otorgaba el mérito.

Paz et al (2013), mencionan que existen también innovaciones intangibles, que se refieren a las normas y regulaciones tanto formales como informales, que permiten un uso más eficiente y justo de los recursos de las comunidades rurales.

Las certificaciones son activos intangibles que proporcionan beneficios económicos a largo plazo y que tiene un costo adquirirlo. IASB (2009) menciona que un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados y que espera obtener beneficios económicos en

el futuro. Además, el activo tiene un costo o valor que puede ser medido con fiabilidad. Asimismo, Castañeda y Gómez (2012) mencionan que la certificación crea una imagen o ventaja competitiva a la compañía y propicia su acceso a un mercado más selecto a nivel nacional y la posibilidad de realizar actividades de exportación. En concordancia con los autores, APPBOSA desde sus inicios (2003), ha implementado este tipo de activos intangibles, que le permitieron acceder a nuevos mercados y obtener muchos beneficios económicos.

En este periodo (2003 - 2005) se consiguió la **certificación de Comercio Justo**, esta implementación les otorgó mayor poder de negociación a los pequeños productores de APPBOSA y les otorgó ingresos que la organización administraba para la mejora continua, implementando tecnología. Además, gracias a este certificado, las exportaciones de APPBOSA ingresaron a un mercado protegido por un precio mínimo de base que disminuye la incertidumbre a los socios, este precio mínimo es estipulado por la FLO cada año y para cada país, y cubre los costos de producción de los pequeños productores.

Garza (2012), afirma que para algunos casos de pequeños productores, el Comercio Justo le ha sido muy beneficioso por el precio mínimo y la prima que se ofrece; el autor señala que para otros productos como el café, no les ha sido económicamente respetado este precio mínimo. Por su parte EFTA (2001), menciona que en el caso de las materias primas como el café o el cacao, cuyo precio se determina en las bolsas, el Comercio Justo paga el precio mundial, que no tiene mucha relación con los costes de producción, y, además, un margen adicional.

Asimismo, EFTA (2001), menciona que el “precio justo” es quizás la característica más conocida del Comercio Justo. Como los demás criterios, el precio justo es el resultado de una negociación. El precio debe cubrir el coste total de producción, gastos sociales y medioambientales incluidos. Debe ser lo suficientemente alto para que dé a los productores una vida digna y un margen para invertir en el futuro. Por lo general, las importadoras aceptan los cálculos propuestos por los productores.

Lo mencionado por los autores se alinea con el caso estudiado, en el caso de las bananas, no tiene su precio en la bolsa y mucho menos el banano orgánico, es por ello que la mayoría de las importadoras respetan este precio mínimo que beneficia directamente al pequeño productor cubriendo los costos de producción y mejorando su calidad de vida.

A partir del año 2006, se incorporaron nuevas tecnologías como la **certificación orgánica propia** de la organización, antes esta certificación lo tenían las empresas agroexportadoras como DOLE y Biocosta; y se incorporó también la **certificación Global Gap**. Estas certificaciones consolidaron a la organización y le dieron mayor poder de negociación y herramientas para poder exportar directamente sin intermediarios. Guhl (2009), menciona que la obtención de la certificación de un producto genera incentivos económicos para el productor, ya que éste recibe parte de un sobreprecio que el producto alcanza en el mercado. En este sentido, la certificación tiene implicaciones para mejorar las condiciones de vida de los productores y sus familias al recibir mayores ingresos por el producto.

En ese sentido, Castañeda y Gómez (2012) señalan que la certificación orgánica da al productor la oportunidad de establecer un mayor precio a los productos orgánicos en comparación con aquellos producidos de manera convencional.

Por otro lado, se implementaron **empacadoras propias** de APPBOSA; lo cual le dio un nuevo giro y creció su poder de negociación. Soto (1985) señala que el empaque del banano es para

proteger su calidad durante el transporte, manejo y almacenamiento, y que llegue a los mercados en las mejores condiciones posibles de presentación, con las menores pérdidas. El mejoramiento de la calidad, y siendo el empaqueo propio de la organización, le permitió negociar con las exportadoras nuevos contratos y con nuevos precios.

En concordancia con los resultados, Sonja (2010) menciona que una de las posibilidades de aumentar el precio recibido por los pequeños agricultores es asumir nuevas actividades y, por tanto acortar la cadena, que se demostró que influyen en los ingresos de los agricultores de manera positiva. Una de las razones por las que los agricultores reciben un precio tan bajo por los bananos es que no lo procesan de ninguna manera. Un estudio realizado por la autora en Nicaragua, menciona que en el pasado los agricultores de un centro de acopio en Monterrey los bananos se lavaban, se desmanaban y se empacaban en cajas. Esto les permitiría a su vez que los racimos de banano se convirtieran en un producto de más alto valor y venderlos a un mayor precio. Los resultados son acordes a lo que menciona la autora, dado que APPBOSA creó valor al empaquear su producción y obtuvo mayor poder de negociación y más rentabilidad.

En ese periodo **APPBOSA comenzó a ser la primera asociación en empaquear su fruta**; al ver otras organizaciones que la organización implementó esta tecnología, pidieron que les empaque su fruta, con la finalidad de observar como lo hacían para luego seguir sus pasos de APPBOSA. Así, el negocio del subsistema de banano orgánico dio un giro. Cabe resaltar que este giro fue también impulsado por el Comercio Justo; porque cuando se certifican las asociaciones tienen un límite de tiempo para avanzar en la cadena de valor, y empaquear su producción. Además, las diferencia tecnológica entre APPBOSA y las otras organizaciones con relación a las empacadoras, le permitió ahorrar costos y reaccionar rápidamente a cambios normativos internacionales; porque si saliera una nueva norma en la cual proponga que las empacadoras tienen que tener un nuevo equipo instalado; APPBOSA, reaccionaría más rápido a este cambio porque solo cuenta con 15 empacadoras modernas, mientras que las otras organizaciones tienen más de 50 empacadoras y no tan equipadas.

En el año 2007 se inició la implementación del cable vía, un sistema que reduce los costos logísticos y los daños a la fruta. Esta nueva tecnología fue la primera implementada en Perú. La implementación de esta tecnología fue un proceso cada año, llegando al 2014 con el 100% de las parcelas con cables vías. Los resultados muestran que esta tecnología de post cosecha, influyó de manera radical en el incremento de la producción; porque a partir del año 2010 se observa un incremento del **rendimiento de las cajas producidas en el 10 %** respecto a los años anteriores que se habían mantenido constantes y en total en todo el **periodo 2008 – 2014 se obtuvo un incremento del 18 % del rendimiento**. Porque como se mencionó este sistema de cable vía permite que la fruta viaje largas distancias sin ser maltratada eso reduce la cantidad de descarte. Un estudio realizado Fairlie (2008) donde compara a las asociaciones del Valle del Chira, señala que la cantidad de descarte de APPBOSA es menor que las otras organizaciones de banano orgánico.

En ese sentido, Vallejo (2000) señala que el cable vía es una de las partes más importantes en el diseño de una planta de empaque ya que de este sistema depende la calidad de fruta que llegue a la planta y la cantidad de daños que se ocasionen en el campo. Por su parte, Soto (1985) menciona que este método es sin duda la forma más eficiente y económica de transporte de fruta en plantaciones bananeras que se ha desarrollado en los últimos años. Por último, Simmonds (1973) afirma que cualquiera que sea el medio de conducción que se adopte, lo más importante es que la fruta se manipule delicadamente y se mantenga lo más fresca posible. Lo que mencionan

los autores coincide con los resultados obtenidos, ya que APPBOSA tiene en todos sus campos instalado el cable vía, en cambio las otras organizaciones del subsistema del banano orgánico de Perú, solo la implementa en algunas zonas. Todas las tecnologías que implementó APPBOSA como de cables vías y empacadoras modernas le ha permitido a la organización tener **un ahorro de 50 centavos de dólar/ caja de banano, respecto al costo de empaque de las otras organizaciones y conservar la calidad del producto.**

Por su parte, Ordóñez (2002) enfatiza que la innovación es clave para la construcción de ventajas competitivas sostenibles, a las que define como un complejo proceso de innovación, que atraviesa los entornos institucionales, organizacionales y tecnológicos como respuesta activa y adaptativa a los cambios en los clientes y el ambiente.

En el año 2010 se implementó el riego tecnificado que mejoró la producción de 159 hectáreas beneficiadas, este incremento fue aproximadamente el 30%. En este sentido, Vallejo (2000) menciona que al aumentar la tecnología de producción el proceso se vuelve más eficiente y por lo tanto los costos de producción unitarios van a ser más bajos y la rentabilidad va a mejorar. Lo que menciona el autor se confirma en el resultado porque se obtuvo un alto rendimiento en la producción.

Sin embargo, el sistema de riego tecnificado tuvo una corta duración (1 año), porque para este sistema se necesitaba suficiente agua; y el agua que la asociación disponía solo provenía del canal y no abastecía al sistema. Calcularon equivocadamente que se necesitaría un reservorio, el cual pueda suministrar la suficiente agua al sistema. Desde ese periodo todas las parcelas siguen utilizando el riego por gravedad, y la organización ayuda con la limpieza de canales e implementación de algunos materiales como tubos, etc. Esto representa una limitante porque hace uso ineficiente de un recurso agotable como es el agua.

En ese sentido, Palerm y Martínez (2006), señalan que la distribución del agua obliga a los pequeños agricultores a un esfuerzo colectivo que implica gran cohesión social, donde el individuo necesariamente debe someterse a las decisiones de la colectividad. Es decir, decisiones tan sencillas como cuándo regar la parcela, cuándo limpiar el canal son decisiones que no se pueden realizar bajo criterios individualistas; son, por su misma naturaleza técnica, decisiones colectivas. Los resultados muestran que el riego por gravedad, hasta el momento ha dado buenos resultados, no tanto por la parte productiva, sino por la parte social de los socios, ya que como menciona el autor, en las tareas a diario permiten un ambiente colectivo entre los socios, porque siempre coordinan las tareas en campo, dado que es su única manera de subsistencia. Sin embargo, este tipo de riego es una amenaza para la sustentabilidad ambiental y representa un uso ineficiente de un recurso limitante (el agua).

En cuanto a los fertilizantes e insumos orgánicos, la organización les ahorra S/1 nuevo sol por caja cada tres meses, luego les otorga el dinero en efectivo a los socios, y ellos compran sus insumos libremente. Cabe mencionar que APPBOSA tiene una compostera orgánica propia, con la cual la organización vende abono orgánico a los socios, los cuales lo adquieren libremente. Esto ha dado resultados positivos, porque le brinda libertad al asociado de dónde comprar y cómo hacerlo, pero siempre están bajo la mirada de los supervisores de campo de APPBOSA que verifican las fumigaciones y los abonos para que la producción sea con los estándares de la misma calidad.

Otra mejora en la tecnología de la producción de banano de APPBOSA fue el enfunde del racimo, que brindó mayor cuidado a la fruta. En ese sentido, Belalcázar (1991) menciona que el embolsado da a la fruta un crecimiento mucho más rápido debido al aumento de la temperatura, los frutos de la primera mano alcanzan un tamaño más adecuado y por lo tanto la cantidad de rechazos es menor y la calidad aumenta. Lo que afirma el autor está acorde con el resultado encontrado en APPBOSA dado que con la implementación del enfundado del racimo, se mejoró la calidad de la fruta, reduciendo la cantidad de descarte.

En relación a la tecnología implementada para el manejo del banano, resulta interesante el estudio de Kherallah y Kirsten (2001), donde abordan los desafíos que enfrenta la agricultura en los países en desarrollo para las PyMES. Los autores plantean que la necesidad de controlar los alimentos perecederos y la manipulación segura, requieren una producción especializada, técnicas de empaque y transporte refrigerado. Los resultados muestran que APPBOSA se especializó en tecnologías para el manejo de esta fruta perecible, desde campo hasta la comercialización.

Los resultados obtenidos muestran que *el 97 % de los socios reconocen el impacto de la tecnología que ha implementado APPBOSA, posicionándolos por encima de la media tecnológica de otros productores del subsistema de banano orgánico de Perú*. Los indicadores utilizados para esta medición arrojaron que **el 94 % de los asociados reconocen mejoras positivas en el sistema de riego, el 100 % de los asociados identifican mejoras en la fertilización y el 98% de los asociados manifiestan que se mejoró el rendimiento por la implementación de sistema de cosecha y logística (cable vía en la cosecha)**.

Todos estos cambios tecnológicos han influenciado en el crecimiento de APPBOSA, y se debe a que los socios aceptaron estos cambios, aunque al principio tenían un poco temor a lo nuevo. En este sentido, SELA (2010) señala que uno de los grandes retos que se presenta y que resulta muy difícil de cambiar es la actitud del empresario, que normalmente está acostumbrado a trabajar de una manera durante un número importante de años y se niega a adoptar y usar nuevos instrumentos de trabajo, tanto en el área gerencial, como a nivel de la producción y administración. Lo que afirma el autor se evidenció en APPBOSA, pero los socios y la organización superaron esta costumbre y miedo, mostrando óptimos resultados.

Torres (2013), señala que la deficiente educación recibida por los pequeños agricultores rurales en Perú, ha sido un factor para que no desarrollen capacidades en ellos, para detectar oportunidades que estimulen su asociatividad y expresen sus demandas por cambio tecnológico, sobre la base de ideas de negocios. Los resultados refutan lo que afirma el autor, o al menos APPBOSA es una excepción, porque según el resultado **el 66% de los socios solo tenían educación primaria y un 4 % no poseía ninguna educación**; sin embargo han podido responder satisfactoriamente a esta tendencia de incorporar nuevas tecnologías.

Los resultados parecen indicar que la educación y la edad de los socios no influyeron en el reconocimiento del impacto tecnológico, porque todos los grupos encontrados (1, 2, 3, 4) en el Análisis de Componentes Principales combinado con el análisis de Cluster, mostraron que todos reconocen un gran impacto de la tecnología incorporada por APPBOSA en su producción. En concordancia con CIMMYT (1974) y Hernández et al (2008), cuando una tecnología ayuda o resuelve problemas de los agricultores, la edad y la escolaridad podrían no ser un factor determinante.

El implemento de tecnología le permitió a APPBOSA incrementar su producción y ser más competitivos. En este sentido, Farina y Zylbersjtan (1997) definen la competitividad como la capacidad de las empresas de sobrevivir, y de preferencia, crecer en mercados actuales como en nuevos mercados.

Concluyendo esta parte de las discusiones, se puede afirmar que la innovación es la fuente principal para adaptarse a los entornos turbulentos, y un ejemplo de ello es APPBOSA.

Johnson y Berdegué (2004) señalan que: *“Ya sea que actúen individualmente o en grupo, las granjas y empresas necesitan mantenerse informadas sobre las innovaciones tecnológicas y de gestión para enfrentar los cambios de la globalización”*.

8.4. El ambiente comercial de APPBOSA:

8.4.1. Estrategias comerciales:

El ambiente comercial de APPBOSA se destaca por las estrategias comerciales que la organización ha implementado en sus tres periodos de evolución. Las estrategias comerciales de APPBOSA se basan en lo que menciona Porter (1982), que existen tres formas de estrategias genéricas ser líder en costos, diferenciación y segmentación. Las estrategias de la organización es **diferenciación por origen y calidad y segmentación de mercados**. La producción de banano orgánico es una especialidad por los altos activos específicos invertidos, por ello se destina a mercados especializados como el de Comercio Justo.

Porter (op.cit) menciona que a través de la **estrategia de diferenciación** la empresa intenta distinguirse dentro de su sector en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. La estrategia genérica diferencia **el producto o servicio** que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: **el diseño o la imagen de marca** (Fieldcrest líder en la línea de toallas y lencería; Mercedes en automóviles), **la tecnología** (Ilyster en carros montacarga; Macintosh en componentes de estéreo; Coleman en equipo para acampar), **las características** (Jenn-Air en cocinas eléctricas); **el servicio al cliente** (Crown Cork y Seal en latas de metal), **redes de distribución** (Caterpillar Tractor en equipo para construcción) **u otras dimensiones**. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. En concordancia con el autor, **el banano orgánico de APPBOSA es un producto diferenciado**, porque sus características orgánicas satisfacen a clientes interesados en su salud y el medio ambiente.

Asimismo, Porter (op.cit) menciona que la **estrategia de segmentación de mercado** se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico: igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más eficientemente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho.

El autor menciona un ejemplo de cómo la estrategia de enfoque alcanza una posición de costos bajos al atender a su mercado meta. La empresa **Martin - Brower** es el tercer distribuidor más grande de alimentos en Estados Unidos. La compañía redujo su lista de clientes a las ocho principales cadenas de comida rápida. Su estrategia se basa totalmente en atender las necesidades especializadas de los clientes, en ofrecer pocas líneas de productos, en adecuar los procedimientos de pedidos a los ciclos de compra, en ubicar los almacenes según los lugares, en controlar y computerizar agresivamente la contabilidad. **Martin-Brower** se ha visto recompensada con un rápido crecimiento y con una rentabilidad superior al promedio.

Los resultados se alinean a lo que menciona el autor, porque el banano orgánico de APPBOSA es dirigido a un nicho de mercado de **Comercio Justo**, que tiene mayor auge en algunos países de la **Unión Europea y Estados Unidos**. Este producto de especialidad es distribuido en tiendas especializadas, en donde los clientes están interesados de dónde proviene el producto, quiénes lo producen y cómo lo producen, pagando un precio mayor por este producto, dado que el mercado de **Comercio Justo busca la equidad comercial para los pequeños productores**.

En coincidencia con lo señalado por Ordóñez (2002), Barjolle y Chappuis (2001) los cuales, afirman que el éxito de las cadenas de abastecimiento de alimentos artesanales, donde deben de cubrir sus altos costos de producción con altos precios en los mercados, es posible sólo a partir de una estrategia de diferenciación impulsada a nivel colectivo, porque permite mantener el carácter artesanal y tradicional de un producto, para poder volcarlo al mercado Premium.

Desde sus inicios APPBOSA ha trabajado en forma colectiva, y esto le ha dado mayor poder de negociación con las empresas exportadoras de su entorno. Como se detalló en la parte de los resultados, los periodos de APPBOSA en la implementación de sus estrategias comerciales fueron tres: como proveedora de fruta sin empacar para las empresas agroexportadoras (2003 - 2005), como proveedora de fruta empacada para las empresas agroexportadoras (2006 - 2007) y como exportadora directa al mercado internacional (2008 - 2014). En todos estos periodos la organización ha incrementado su poder de negociación. Esto se alinea con lo señalado por Meinzen y Gregorio (2004), ellos mencionan que la acción colectiva puede ayudar a los productores a equilibrar de nuevo las relaciones de poder del mercado y a adquirir poder de negociación con los grandes compradores. Además, cuando los costos para acceder a los mercados son altos, debido a la infraestructura pobre, la tecnología inadecuada o a las barreras de información, la acción colectiva puede ayudar a los pequeños productores a ser más competitivos.

Este poder de negociación que ha ido incorporando APPBOSA es gracias a la accesibilidad de mercados especializados como de orgánico y de Comercio Justo. De acuerdo con un estudio de la

Asociación de Empresas Campesinas de Chile, la cooperación beneficia a los productores en los mercados donde los costos de transacción eran altos y donde era importante la diferenciación del producto.

En ese sentido, EFTA (2001) menciona que es indudable que las ventajas del Comercio Justo para los productores sean muchas y de diversa índole. En primer lugar, tienen un acceso directo a un mercado que no habría sido posible en otras circunstancias. Al tener acceso directo **al mercado europeo** de Comercio Justo, los productores suelen también encontrar salidas en el comercio tradicional gracias a las ferias donde exponen o a visitar a los negociantes tradicionales. El Comercio Justo fomenta mucho esta práctica para evitar que los productores dependan demasiado de su sistema.

La principal decisión comercial que la organización tomó fue buscar clientes en el extranjero, desde el año 2008 empezó con esta estrategia y trata cada año de consolidar sus relaciones con ellos y busca nuevos clientes. En este sentido, FIDA (2013) señala que la eficacia de las asociaciones se basa en sólidas relaciones comerciales entre pequeños agricultores productivos y orientados a los negocios y empresas, en el marco de cadenas de valor agrícolas modernas. Estas relaciones, bien manejadas, pueden generar crecimiento económico y ayudar a millones de hogares rurales a aumentar sus ingresos y su seguridad alimentaria. También pueden proporcionar los incentivos y recursos que los pequeños agricultores necesitan para administrar y reconstruir la base de recursos naturales de la que dependen.

Un estudio realizado por Vera y Torres (2011) en México para indagar las estrategias que han seguido dos pequeñas empresas agrícolas, una de ellas productora de champiñón orgánico y la otra de chíá orgánicas, para sobrevivir en un escenario en donde las grandes cadenas de supermercados imponían las reglas del juego, en donde cada empresa realizó una estrategia diferente. Los autores mencionan que las estrategias comerciales que han seguido ambos casos son diferentes. La empresa de champiñón orgánico desde su inicio de operaciones, tuvo como uno de sus objetivos principales integrarse a las cadenas globales de productos orgánicos y colocar **sus productos en los mercados internacionales**. Por el contrario, la empresa de chíá orgánica inicia enfocada más al mercado local y con la intención de diseñar estrategias que le permitieran obtener altos beneficios por el producto, sin necesariamente pretender integrarse a las cadenas globales de orgánicos o vender para alguno de los grandes supermercados. En este aspecto estas empresas son un excelente ejemplo, de dos estrategias de comercialización distinta, pero ambas con resultados positivos.

Los resultados del caso de la empresa de champiñón orgánico concuerda a los resultados obtenidos, porque la acción comercial que tomó APPBOSA fue la búsqueda de clientes en el exterior; esto porque el mercado nacional de Perú, no es un mercado atractivo porque no parece estar predispuesto a pagar por un precio mayor por la calidad de orgánico. Y como es un producto de especialidad que involucra altos activos específicos es necesario la exportación, para no exista pérdidas en el negocio. Los resultados mostraron que esta estrategia fue acompañada con el **incremento del volumen exportado en 787 veces** desde el año 2008 al año 2014.

Por otro lado, los resultados estadísticos muestran que el **96 % de los socios reconocen que la asociación ha realizado buenas a muy buenas decisiones** en el ámbito comercial. Esto muestra las estrategias exitosas que ha realizado APPBOSA, como exportar toda su producción.

Los socios de APPBOSA, tienen esa mirada de empresarios, de ver su producción como un negocio que depende de ellos hacerlo cada vez más rentable. En este sentido Johnson y Berdegú (2004), mencionan que el fortalecimiento de la capacidad en destrezas empresariales, acompañado de más servicios de desarrollo comercial, de más alta calidad, puede mejorar la competitividad de las pequeñas empresas rurales.

Los resultados se alinean a FIDA (2013), pues el autor menciona que la eficacia de las asociaciones depende de sus relaciones comerciales, quedando en manifiesto en los resultados que arrojó el estudio a partir de la ponderación estadística.

Por otra parte, los resultados muestran que las variables iniciales que se relacionan con F2 son: conformidad por precio, estrategia comercial y conformidad con plazo de pago, que guardaron una relación positiva con F2 y con valores cercanos a 0,5. Entonces, las estrategias que le ha dado un buen resultado a APPBOSA son las que implementó, en buscar clientes en el extranjero, participación en congresos internacionales, participación en ferias, etc; y también las que implementó con sus clientes internos (socios), a los cuales ha sabido mantener e incrementar con los pagos puntuales, y el precio mayor al de su entorno. Cabe precisar que APPBOSA paga algunos centavos más de dólar a sus socios que otras organizaciones.

Con respecto a los grupos encontrados (1, 2, 3 y 4), dos grupos consideraron que la organización **en parte ha tomado buenas decisiones comerciales, éstos grupos fueron personas menores de 45 años**. Los otros dos grupos consideraron que **la organización ha tomado buenas a muy buenas decisiones comerciales, y son socios mayores de 45 años**.

Este estudio parece alinearse a los datos obtenidos Clemente et al (2000), porque los socios mayores de 45 años estaban totalmente conformes con las decisiones comerciales que ha tomado APPBOSA, dado que baja el nivel de expectativas. En cambio lo más jóvenes, menores de 45 años, esperan algo más de su asociación en el aspecto comercial, porque aún tienen un nivel alto de expectativas personales.

En este sentido Peresson (2007), señala que el cliente es pieza clave para cualquier organización, porque gracias a él, depende la existencia del negocio y también de todas aquellas personas que trabajan en la empresa. En esencia lo que el cliente percibe de una organización, no es más que el resultado y reflejo de lo que ocurre en el interior de la misma. Lo que afirma el autor se alinea a los resultados, porque las buenas relaciones entre APPBOSA y los socios (clientes internos) han permitido que los clientes externos de APPBOSA solidifiquen sus relaciones comerciales, incrementando el número de pedidos.

Por otro lado, Peresson (op.cit.) señala que los clientes, tanto internos como externos, están en constante evaluación y medición del servicio que se le están prestando en contraposición con lo que se le dijo se iba a ofrecer. Y como cada ser humano posee pensamiento propio y distinto al resto, es necesario evaluar dicha percepción de manera constante, ya que el servicio que se le pudo brindar al cliente en un momento determinado, podría, tiempo después, no ser suficiente u óptimo para satisfacerlo. En este sentido, APPBOSA está en constantes asambleas en las cuales se les pregunta los problemas que tienen los socios, y ésta medida de satisfacción permite que la confianza entre ellos se incremente. En cuanto a las empresas, cada participación en ferias o viajes al extranjero a conseguir nuevos clientes externos, se visita a los clientes, para fortalecer más el vínculo. Cabe aclarar que al cliente interno (socios), la organización le brinda muchos incentivos para mejorar la producción y su relación con ellos.

SELA (2010), menciona que se debe poner un mayor énfasis en la generación y el mantenimiento de la lealtad de los clientes y estar abiertos a experimentar con nuevos modelos de gestión para adaptarse a los actuales consumidores. Además, De la Garza y Egri (2008), señalan que en el caso de las pequeñas empresas, la importación o exportación de productos o servicios se realiza a través de negociaciones entre empresarios de diferentes culturas. El desarrollo de una relación de negocios entre socios extranjeros toma tiempo, especialmente cuando los ambientes tecnológicos, las regulaciones gubernamentales y las culturas son diferentes.

Mayer y Davis (1995) y Camarero y Gutiérrez (1999), señalan que repetidas relaciones exitosas se atribuye a los individuos buena reputación, aumentando su valoración como socios comerciales en los que se puede confiar. Asimismo, Dyer (1997) señala que la capital reputacional hará aumentar el coste de perder un cliente o proveedor cuanta más cantidad se intercambie con él y cuanta mayor duración tengan las expectativas del negocio futuro.

Lo que muestran los autores, parece relevante porque el cumplimiento de las fechas de entrega es crucial para el mantenimiento de una relación comercial, pues crea buena reputación. En nuestros resultados, se observa que APPBOSA, ha incrementado sus números de clientes externos con el tiempo; y que siempre ha cumplido con sus contratos en las fechas de entrega de mercadería. Por otro lado, la primera transacción de exportación en el 2008, se realizó mediante una carta de presentación que mostraba el trabajo de la organización con fotos, y se utilizó el internet para enviarlo a diferentes importadores. Luego, la organización creó su página web en donde colocó a detalles como se pueden contactar con ellos. Estas estrategias, permitieron que APPBOSA se consolide como una organización exitosa. En este sentido, BID (2007) menciona que el internet ha hecho posible que empresas pequeñas vendan de manera directa sus productos a EE.UU. y a otros mercados alrededor del mundo. En este caso APPBOSA usó esta herramienta masiva de comunicación para promocionar su producto.

Se concluye las discusiones de las estrategias comerciales con lo que señalan Johnson y Berdegú (2004): *“Parte de la solución consiste en pensar y organizarse como negocio y prestar más atención a las señales y oportunidades del mercado. Puesto que están en mercados que no son perfectos, las inversiones en acción colectiva y el trabajo en redes pueden conducir a altos rendimientos”*.

CAPITULO IX: CONCLUSIONES

La producción de banano orgánico de Perú creció a una tasa del 20% en los últimos tres años. Prácticamente toda la producción de banano orgánico de este país tiene por destino la exportación. En este negocio coexisten muchas asociaciones, coordinadas en general verticalmente desde la producción hasta la comercialización. Sin embargo, APPBOSA ha demostrado un comportamiento singular, ocupando el primer lugar en las exportaciones de banano orgánico de Perú explicando el 11% del volumen exportado. Esta organización creció en el número de socios, superficies sembradas, cantidades de producción y exportaciones.

En base a esto surge la necesidad de identificar cuáles fueron los factores impulsores del éxito de esta Asociación desde el punto de vista organizacional, tecnológico y comercial, para generar información de utilidad para este subsistema de banano orgánico que ha empezado a desarrollarse en las últimas décadas en Perú y que presenta un elevado potencial de desarrollo.

Para atender a la pregunta de investigación se utilizó como metodología un estudio de caso simple, utilizando herramientas metodológicas de tipo cualitativas como cuantitativas. Para el análisis cualitativo se utilizó la descripción de los ambientes antes mencionados mediante un Análisis Estructural Discreto y los aspectos cuantitativos se resolvieron mediante entrevistas a los productores y a la gerencia de la Asociación. Los resultados fueron analizados a partir de herramientas de estadística descriptiva y multivariada.

El trabajo plantea una hipótesis general y 4 hipótesis específicas y de los resultados se desprende que no existen evidencias derivadas de este estudio para rechazar la hipótesis general ni las específicas.

La hipótesis general plantea que: “El posicionamiento de APPBOSA, reflejado en el crecimiento sostenido de las exportaciones de banano orgánico, se apalancó en los bajos costos de transacción derivados del nivel de coordinación, del liderazgo de la gerencia y del diseño de las estrategias comerciales innovadoras de APPBOSA”.

APPBOSA se enmarca dentro de un ambiente institucional que ha facilitado el desarrollo de un negocio exportador, principalmente, por su política de apertura comercial. North (1990) menciona que el marco institucional es la clave del éxito relativo de las economías, tanto en corte transversal como a largo plazo. El marco institucional son las reglas de juego que facilitan el intercambio de derechos de propiedad internamente en un país así como sus relaciones con el exterior.

Del estudio del ambiente organizacional del caso bajo estudio, surgió que la transacción entre los socios y APPBOSA está alineada ya que en el intercambio del derecho de propiedad del banano orgánico se genera una dependencia bilateral entre el productor asociado y la asociación. La dependencia se explica porque: los activos específicos para ambos actores son altos. Para el socio es alto porque tiene grandes erogaciones desde que se inicia la producción. Primero, porque requiere una variedad específica: Cavendish Valery (activo específico), una variedad exclusiva

para exportación. Luego, cuando inicia la siembra tiene que pasar por un periodo de conversión a orgánico de 2 a 3 años, es decir que las altas erogaciones que ha realizado en esos 2 a 3 años no lo recupera al principio (inmovilizado su capital). También tiene inversión en certificaciones como orgánica y Comercio Justo (activos intangibles). Para la organización es alta porque tiene fuertes inversiones en emparadoras, cables vías, certificaciones (Comercio Justo, orgánica y de calidad) y compromisos de abastecimiento con el mercado mundial (Holanda, EE.UU, Canadá, Alemania y Suecia).

Williamson (1996) menciona que la especificidad de activos es el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza. Se entiende por especificidad de activos, aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. Cuanto más específico sea un activo, mayor será el riesgo, su pérdida de valor y costos de transacción. Las grandes inversiones en bienes durables, activos altamente específicos que no pueden ser reutilizables, determinan entonces mayores riesgos y costos de transacción. **La especificidad de activos crea situaciones de dependencia del recurso y dependencia bilateral lo cual complica las relaciones contractuales.** Asimismo, Rodríguez (2007) señala que es importante la reciprocidad en las inversiones específicas. Las características de interdependencia y simetría en la relación sustentarán desde un punto de vista económico racional las relaciones cooperativas y a largo plazo. Es por ello que se forma un Subsistema estrictamente coordinado desde la producción hasta la exportación y la coordinación está dada por APPBOSA.

Ordóñez (2009) menciona que una forma híbrida gobernanza es el subsistema estrictamente coordinado (SSEC) que tiene alta capacidad de adaptación frente a grandes perturbaciones y cuando los niveles de especificidad de los activos son elevados. Además, el autor afirma que en un subsistema estrictamente coordinado, el liderazgo estratégico constituye la clave de la capacidad de coordinación.

Por lo tanto la transacción alineada es uno de los factores impulsores clave en el éxito de esta organización, ya que los bajos costos de transacción se traducen en bajos niveles de conflicto con beneficios percibidos por la Asociación como por los productores asociados.

Williamson (1988) menciona que **las transacciones que difieren en sus atributos, se alinean con estructuras de gobernanza que varían en sus costos y competencias, lo cual resulta en un determinado costo de transacción.** Una respuesta eficiente de la gobernanza ante la mayor necesidad de adaptación cooperativa consiste primero en alejar las transacciones de los mercados de contado y llevarlas más hacia el lado de la organización híbrida y, si aún no se satisfacen las necesidades de una mayor coordinación, hacia el plano de las jerarquías. Asimismo, Barjolle y Chappuis (2001) señalan que la forma de mayor eficiencia para resolver una transacción es aquella que minimiza los costos de transacción. En este caso, la **forma híbrida** se presenta como una forma eficiente de resolver esta transacción porque permitió la reducción de la incertidumbre respecto al precio, a los plazos de pago y a la calidad. En base a los resultados obtenidos no existen argumentos para rechazar la hipótesis específica 1 que indica:

“Entre APPBOSA y sus socios se estableció una relación de dependencia bilateral beneficiándose ambas partes y obteniendo una transacción alineada y con bajos costos de transacción”.

La innovación tecnológica también ha jugado un rol fundamental en el crecimiento de las exportaciones de APPBOSA. El nivel de adopción de tecnología de la Asociación se encuentra por encima de la media del subsistema de banano orgánico de Perú. Esto se desprende de las de las fuentes de información secundarias relevadas (Tostes 2013, Marshall 2013 y Fairlie 2008) como desde la visión del productor asociado a partir de las encuestas. El 94 % de los asociados reconocieron mejoras en la tecnología de riego, el 100% de los asociados manifestaron mejoras en el sistema de fertilización y el 98 % de los asociados consideraron un gran impacto del cable vía en la cosecha. Todas estas innovaciones han representado un ahorro de 50 centavos de dólar por caja empacada de banano orgánico respecto a las otras asociaciones.

En este sentido, Porter (1990) menciona que la innovación puede elevar la tasa de crecimiento de productividad en una organización. Además, el autor menciona que las empresas logran ventajas competitivas mediante actos de innovación. Enfocan la innovación en su sentido más amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas. Encuentran una nueva forma de competir al modo antiguo. La innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, un nuevo método comercial, un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal. Asimismo, Vallejo (2000) menciona que al aumentar la tecnología de producción el proceso se vuelve más eficiente y por lo tanto los costos de producción unitarios van a ser más bajos y la rentabilidad va a mejorar. En base a los resultados obtenidos no existen argumentos para rechazar la hipótesis específica 2 que señala:

“APPBOSA favoreció en sus socios el proceso de innovación tecnológica posicionándolos por encima de la media tecnológica en la producción de banano orgánico”.

Para testear la hipótesis específica 3, la cual plantea que *“APPBOSA se apalancó en estrategias comerciales innovadoras para alcanzar al mercado externo”*, se tuvo en cuenta la evolución de las estrategias seguidas por la Asociación para lograr la inserción y crecimiento en el mercado externo.

Los resultados mostraron que las estrategias comerciales seleccionadas por APPBOSA fueron la **diferenciación apalancada en el origen y la calidad, y la segmentación de mercado (mercado orgánico y de comercio justo)**. Estas estrategias influyeron en la curva de las exportaciones de forma exponencial, dado que la organización buscó clientes en el exterior y siempre participó en ferias internacionales mostrando su capacidad de trabajo, y dejando atrás a sus competidores (otras asociaciones). El 96 % de los socios consideraron que la organización ha tomado adecuadas decisiones en el ámbito comercial. En este punto se considera relevante mencionar que el indicador del reconocimiento de las decisiones comerciales tuvo una alta correlación positiva con los indicadores (o variables) “conformidad de precio de pago” y “conformidad de plazo de pago”.

Porter (1982) menciona que cuando se logra **la diferenciación**, se convierte en una estrategia útil para conseguir **rendimientos superiores al promedio**. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. Asimismo, Porter (op.cit) menciona que la **estrategia de segmentación de mercado** se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al **satisfacer más eficientemente las necesidades de su mercado**, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. La asociación APPBOSA utilizó estas dos estrategias obteniendo un mejor desempeño exportador que las otras asociaciones, sin embargo una limitante que enfrenta esta organización son los altos costos arancelarios con la Unión Europea, su principal cliente, restándole competitividad frente a su competidor República Dominicana que como se mencionó antes, tiene arancel cero por ser una antigua colonia de la U.E.

Porter (op.cit), menciona que la especialización es una manera de alcanzar nichos de mercado, en donde la rentabilidad se maximiza. A partir de los resultados hallados se desprende que los mismos están en concordancia con los enunciados por otros autores al abordar la selección y adecuación de estrategias comerciales para negocios de especialidades.

Por último, la hipótesis específica 4 plantea que *“El liderazgo de la gerencia y el diseño de estrategias comerciales innovadoras fueron los principales factores impulsores del éxito exportador de APPBOSA”*. En ese sentido, los resultados de las encuestas mostraron un reconocimiento hacia el liderazgo y buena relación con el líder de la asociación.

Sinha (1996) menciona, el liderazgo del pequeño empresario debe ser visto como una variable de estudio para identificar los comportamientos favorables a la actividad exportadora. Asimismo, Ordóñez (2009) menciona que en un subsistema estrictamente coordinado, el liderazgo estratégico constituye la clave de la capacidad de coordinación.

Un dato llamativo que se desprende de los resultados de las encuestas, es la diferencia en el tipo de respuesta según los productores sean socios mayores o menores de 45 años. Si bien, en general se obtuvo una respuesta positiva generalizada para todas las variables estudiadas, las pequeñas disconformidades reportadas se correlacionaron positivamente con edad del encuestado menor a 45 años. Tal como se mencionó en el trabajo, si bien no es objeto de esta investigación, podría tener relación con los aportes de Clemente et al (2000). Este autor plantea que las personas de más edad (45 – 65) parecen tener un menor nivel de expectativas respecto a las proyecciones hacia el futuro respecto a personas más jóvenes. En base a los resultados obtenidos no existen argumentos para rechazar la hipótesis específica 4.

Por lo tanto, en base a lo expuesto en las hipótesis específicas, no existen argumentos para rechazar la hipótesis general.

CAPITULO X: AGENDA FUTURA DE INVESTIGACIÓN

Como puntos relevantes de investigación, que se desprenden de este trabajo, se plantea una agenda futura, con la finalidad de mejorar el análisis del estudio en APPBOSA y del subsistema de banano orgánico en Perú.

La agenda futura es la siguiente:

- *Estudiar el liderazgo en profundidad dentro de APPBOSA, con una capacitación intensa del significado exacto de liderazgo, a los socios de la organización, antes de realizar encuestas.*

- *Analizar los posibles acontecimientos:*
 - a) *Si se incrementara la demanda de banano orgánico en el mercado Europeo y de EE.UU cómo reaccionaría el subsistema de banano orgánico peruano.*

 - b) *Si se saturara el mercado destino de las exportaciones de banano orgánico de Perú, cómo reaccionarían los importadores con las empresas exportadoras de Perú. Y cómo reaccionarían las asociaciones con los pequeños productores.*

- *Estudiar por qué las otras asociaciones de pequeños productores de banano orgánico en Perú no han alcanzado un crecimiento sostenido.*

- *Diseñar estrategias y tácticas institucionales, organizacionales, tecnológicas y comerciales, para hacer más eficiente el subsistema de banano orgánico de Perú.*

CAPITULO XI: BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L., Blancas, E. y Yulan, N. 2005. Proyecto de Inversión para el desarrollo de la producción de banano Ecuatoriano y su Exportación a Hamburgo – Alemania. Escuela Superior Politécnica Del Litoral, pp. 1-8.
- Ahmed, M., Viswanathan, K. y Viamonte R. 1997. Acción colectiva y derechos de propiedad en la gestión de la Pesca. Pp 16 -17, en Meinzen, R. y Gregorio, M. 2004. Acción colectiva y derechos de propiedad para el desarrollo sostenible. Editado por Instituto internacional de investigación sobre políticas alimentarias – IFPRI, Visión 2020.
- Antonakis, J. y Autio, E. 2006. Entrepreneurship and leadership. The psychology of entrepreneur ship, edited by Baum R, Frese M. and Baron R. Lawrence, N.J., Erlbaum Associates.
- Aponte, M. 2010. Estudio de Impacto de Comercio Justo del Banano en el Valle del Chira – Piura – Perú. Agrónomos y veterinarios sin fronteras, pp 7 – 34.
- Arias, P., Dankers, C., Liu, P. y Pilkauskas, P. 2004. La economía mundial del banano 1985 – 2002. Organización De Las Naciones Unidas Para La Agricultura y La Alimentación, pp 71 - 88.
- Armelino, M. 2005. Acción colectiva e historia: notas para el estudio de la acción sindical de ATE (1977-2005). Universidad de Buenos Aires – Argentina.
- Barjolle, D. y Chappuis, M. 2001. Costos de transacción y productos alimenticios artesanales. Swiss Federal Intitute of Techonology Zurich. Suiza.
- Barkin, D. 2001. Superando el paradigma neoliberal: desarrollo popular sustentable en N. Giarracca (comp.) *¿Una nueva realidad en América Latina?* CLACSO, Buenos Aires, Argentina, pp. 81– 99.
- Belalcazar, S. 1991. El Cultivo del Plátano en el Trópico. Colombia. Talleres gráficos de Editorial Feriva Ltda pp. 358. Cali, Colombia.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo), 2007. Cómo exportar efectivamente a los EE.UU. Guía práctica para PyMEs, en América Latina y el Caribe, pp. 1 – 7.
- Borges del Rosal, A .2003. Diseño y análisis de encuestas.
- Boucher, F. y D. Requier–Desjardins. 2005. La concentración de las queserías rurales de Cajamarca: retos y dificultades de una estrategia colectiva de activación. Revista Agroalimentaria. Volumen 21, pp 13–27.
- Camarero, I. y Gutiérrez C. 1999. Dimensiones estructurales y procesales de las relaciones entre empresas. Un estudio empírico. XI Encuentro de profesores universitarios de Marketing, pp. 195 – 210.
- Castañeda, Y. y Gómez, J. 2012. Certificación orgánica: un tangible que debe ser reconocido de los estados financieros. Área de investigación, contabilidad. XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, pp. 1 – 11.
- CECU Madrid (Confederación de consumidores y usuarios de Madrid). 2006. Guía sobre comercio justo. Comunidad de Madrid. España.
- Clemente, A. Molero, R. y Gonzales, F. 2000. Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personal. Universidad de Valencia. Revista, anuales de psicología, vol. 16, pp. 189 – 198.
- CIMMYT. 1974. El plan Puebla: Siete años de experiencia 1967 – 1973. Centro Internacional de Mejoramiento de maíz y trigo, el Baltán. Editorial México.
- Comtrade. 2014. Base de datos de las Naciones Unidas.

- Commons, J. 1931. Institutional Economics, *American Economic Review*, 648, December.
- Coase, R. 1937. The Nature of the Firm. *Economica N. S.*, 4, November, pp. 386- 405. Traducción francesa: « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, II, hiver 1987.
- De la Fuente, S. 2011. Análisis de componentes principales. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid.
- De la Garza, M. y Egri, C. 2008. Análisis de la experiencia de negocios de pequeños empresarios canadienses con México. *Revista N° 227*, pp. 93 – 114.
- Devaux, A., Velasco, C., López. G., Bernet, T., Ordinola, M., Pico, H., Thiele, G. y Horton, D. 2006. Acción colectiva para la innovación y el acceso de pequeños agricultores al mercado: La experiencia de Papa Andina. Taller de investigación sobre la acción colectiva y el acceso de pequeños agricultores al mercado, pp 1 – 35. Cali Colombia.
- D'Hauteville F., 2000. La grande distribution alimentaire: la recherche estelle en phase avec l'histoire? . *Revista economía rural* 255, pp. 72-85.
- Dulce, E. 2014. Estudio de casos como metodología para abordar investigaciones en agronegocios. Universidad de Buenos Aires- Argentina.
- Dyer, J. 1997. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transactions costs and maximize transaction value. *Strategic management journal* , vol. 18, n° 7, pp 535 – 556.
- Drabentstott, M. 1995. Agricultural Industrialization: Implications for Economic Development and Public Policy. New Orlenas, on january 1995, pp. 13 – 20.
- Estrada S. y Heijs J. 2003. Innovación tecnológica y competitividad: Análisis microeconómico de la conducta exportadora en México. Documento de trabajo, N° 36. Instituto de análisis industrial y financiero. Universidad de Madrid.
- EFTA (The European Free Trade Association). 2001. ¡Let's go fair! Anuario 2001, pp. 22 – 43.
- Fairtrade International. 2011. Criterio comercial de comercio justo fairtrade.
- Fairlie A. 2008. Informe final: Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira. Consorcio de Investigación Económica y Social. Programa Comercio y Pobreza en Latinoamérica (COPLA). *Revista Economía y sociedad* 69, pp. 31 – 39.
- Farina, E. y Zylbersjtan, D. 1997. Deregulation, chain differentiation and the role of government. First Brazilian Workshop on Agri Chain Management. PENSA/USP. November. 1997.
- FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola) 2013. El poder de las asociaciones: forjar alianzas para una agricultura sostenible en pequeña escala. Consejo de Gobernadores, pp 1 - 11.
- García, A. 2013. Estado situacional e importancia del Banano Orgánico en la región Piura. Gobierno Regional Piura. Dirección Regional de Agricultura. Piura – Perú.
- García, F. 1993. La Encuesta: El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, pp 123 – 152. Madrid, España.
- Garza, A. 2012. El impacto del Comercio Justo en el desarrollo de los productores de café. *Ciencias Sociales Tecnológico de Monterrey*, pp. 1 – 12.
- Gómez, L. y Gómez, M. 2005. La agricultura orgánica en México: Un ejemplo de incorporación y resistencia a la Globalización. Universidad Autónoma Chapingo, pp 1 - 17.
- Guhl, A. 2009. Café, bosques y certificación agrícola en Aratoca, Santander. *Revista de estudios sociales N° 32*, pp. 114 – 123. Bogotá.

- Grupo ETC, 2009. ¿Quién nos alimentará?. Preguntas sobre la crisis alimentaria y climática. Publicación n° 102, pp. 1 – 3.
- Hellin, J. y Higan, S. 2002. Los pequeños agricultores y los mercados especializados: Lecciones aprendidas en la Región Andina. Revista Red de Extensión e Investigación Agrícola volumen 118, pp. 20 – 30.
- Henry, G. 1990. Practical sampling. Newbury Park, CA: Sage.
- Hernández, E., Martínez, J., Gallardo, F. y Villanueva, J. 2008. Aceptación de nueva tecnología por productores Ejidales para el manejo integrado del cultivo de Papayo. Revista Tropical and Subtropical Agroecosystems, volumen 8, pp. 279 – 288.
- Hinojosa, V. 2002. Comercialización y Certificación de Cacao y Banano Orgánico de las comunidades indígenas de Talamanca, Costa Rica. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Costa Rica.
- Institute of Agriculture and Natural Resources & University of Nebraska, 2001. The Specialty Cheese Market. The North Central Initiative for Small Farm Profitability. A USDA Funded Project.
- International Accounting Standards Board (IASB) (2009). Norma Internacional de Contabilidad 38 Activos Intangibles. Recuperado el 01 de abril de 2012 de http://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/nic/38_NIC.pdf.
- IFPRI. 2004. Ending Hunger in África: Prospects for the Small Farmer. IFPRI, Washington, D.C.
- Johnson, N. y Berdegue, J. 2004. Derecho de propiedad, acción colectiva y Agroindustria. Pp 27 – 28, en Meinzen, R. y Gregorio, M. 2004. Acción colectiva y derechos de propiedad para el desarrollo sostenible. Instituto internacional de investigación sobre políticas Alimentarias, soluciones sostenibles para acabar con el hambre y la pobreza. Editado por Instituto internacional de investigación sobre políticas alimentarias – IFPRI. Visión 2020.
- Kherallah, M. y Kirsten, J. 2001. The New Institutional Economics. Application for Agricultural Policy Research in Developing Countries. Markets and Structural Studies Division. International Food Policy Research Institute (<http://www.ifpri.org>). USA.
- Kinsey J.-D. 1998. Une revue de la littérature académique anglo-saxonne sur la grande distribution alimentaire. Economie rurale, no 245-246, Mai-août 1998, pp. 93-101.
- Knox, A. y Lilja N. 2000. Investigación y Extensión a cargo de agricultores. Pp 29 – 30, en Meinzen, R. y Gregorio, M. 2004. Acción colectiva y derechos de propiedad para el desarrollo sostenible. Instituto internacional de investigación sobre políticas Alimentarias, soluciones sostenibles para acabar con el hambre y la pobreza. Editado por Instituto internacional de investigación sobre políticas alimentarias – IFPRI. Visión 2020.
- López, E. 2013. La importancia del liderazgo en las organizaciones. Facultad de Derecho, UAB. Tesis pp. 1 – 21.
- Markelova y Meinzen. 2009. Facilitación de la acción colectiva para el acceso de los pequeños productores a los mercados. CAPRI Policy, pp. 133 – 139.
- Marshall, J. 2013. Un viaje al corazón de APPBOSA. Asociación de pequeños productores de banano orgánico de Samán y Anexos. Samán – Sullana – Piura – Perú. Editado por Arte Digital JD&S.
- Mayer, R. y Davis, J. 1995. An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, vol 20, pp. 709 – 734.
- Maurice, S. 2012. Religión popular andina: el rito religioso en la fiesta patronal “Padre Eterno” de la parroquia Licto, provincia de Chimborazo, en las últimas décadas del siglo XX. Tesis, Universidad Andina Simón Bolívar – Ecuador.

- Maximixe, 2003. Perfil de mercado y competitividad exportadora de banano orgánico. Lima – Perú.
- McCarthy, N. 2002. Bienes públicos y acción colectiva en el ámbito local. Pp. 9 – 10, en Meinen, R. y Gregorio, M. 2004. Acción colectiva y derechos de propiedad para el desarrollo sostenible. Instituto internacional de investigación sobre políticas Alimentarias, soluciones sostenibles para acabar con el hambre y la pobreza. Editado por Instituto internacional de investigación sobre políticas alimentarias – IFPRI. Visión 2020.
- Ministerio de comercio exterior y turismo – Perú. 2011. Plan Operativo del Banano Orgánico Región Tumbes. Tumbes- Perú.
- Ministerio de Agricultura, 2003. Programa Nacional de Banano Orgánico: Estrategias para su desarrollo. Dirección general de promoción Agraria. Dirección de Cultivos, Lima – Perú.
- Morón, E. Bernedo, M. Chávez, J. Cusato, A. y Winkelried, D. 2005. Tratado de libre comercio con los Estados Unidos: una oportunidad para crecer sostenidamente. Centro de Investigación – Universidad del Pacífico; Instituto Peruano de Economía – Lima – Perú. 1° edición biblioteca nacional de Perú.
- Moore, K. Cunningham, W. 1999. Social Exchange behaviour in logistics relationships: a shipper perspective. *International journal of physical distributions & logistics management*, vol. 29, pp. 103-121.
- Moati, P., Mouhoud, E. 1997. Compétences, localisation et spécialisations internationales. For B. Guilhon, P. Huard, M. Orillard, J.-B. Zimmermann (eds.), *Economie de la connaissance et organisations. Entreprises, territoires, réseaux*, L'harmattan, Paris, pp.262-285.
- Murphy, S. (2010). *Changing Perspectives: Small-Scale Farmers, Markets and Globalization*. Editada por IIED, Londres, y HIVOS.
- Noriega, M. 2008. La importancia del liderazgo en las organizaciones. Universidad de tecnología de Mixteca. México. Ensayo volumen 13, pp. 25-29.
- North, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Ordoñez, H. 2002. La calidad y los agroalimentos. En: *Apuntes del Programa de Agronegocios y Alimentos*. FAUBA.
- Ordoñez, H. 2009. *La Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios*. Facultad de Agronomía - Universidad de Buenos Aires - Argentina.
- Oviatt, M. y McDougal, P. 2005. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp. 537–553.
- Palerm, J. y Martínez, T. 2006. *Antropología de Regadío*. Colegio de Postgraduados Hidrociencias, Texcoco – México.
- Paz, A., Montoya, M. y Asensio, R. 2013. *Escalando Innovaciones Rurales*. Editado por Instituto de estudios peruanos (IEP), pp. 4 – 35.
- Pedroza, M., 2010. *Un nuevo modelo de innovación tecnológica para el Agro Nicaragüense*. Dirección de investigación. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Edición Managua.
- Peresson, L. 2007. *Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente*. Proyecto final del MBA.
- Peterson, C. 1997. *La Epistemología de los Agronegocios: Pares, Métodos y Rigor*. Foro de Investigación de Agronegocios, Universidad de Missouri, Columbia.

- Préfontaine, L. y Bourgault, M. 2002. Strategic Analysis and Export Behaviour of SMEs. *International Small Business Journal*, 20(2), pp.123–138.
- Porter M. 1982. *Competitive Strategy*. New York Free Press.
- Porter M. 1990. *La ventaja competitiva de las naciones*. Ediciones B. Argentina s.a.
- Ramón, G. 2010. Análisis del impacto socio económico causado en la provincia de el Oro por la producción y exportación del banano orgánico a la Unión Europea, en el periodo 2003 – 2007. *Escuela económica, Universidad Técnica Particular de Loja*. Ecuador.
- Ramón, V. 2006. *Los Andes Bajos Historia de una Región Binacional*. Quito.
- Rastoin J., 2000. Una breve historia de la economía de la industria alimentaria. *Economía Rural* N° 255, pp. 61-71.
- Revilla, M. 2005. *Ciudadanía y acción colectiva en América Latina. Tendencias recientes*. Instituto de estudios Políticos, Universidad Antioquia, Medellín, Colombia. *Estudios político* N° 26, pp. 29 - 41.
- Riveros, A. 2012. La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Universidad Alberta Canadá*, volumen 15, n° 2, pp. 1 -13.
- Rodríguez, J. 2010. Exportación directa de banano orgánico por APPBOSA. Plan de negocio promovido por PROSAAMER. Ministerio de Agricultura – Perú.
- Rodríguez, L. 2007. Conceptualización de los efectos de las variables generadoras de confianza sobre el nivel de integración vertical. *Universidad de Vigo – España*.
- Roy, M. y Dugal, S. 1988. Developing trust: the importance of cognitive flexibility and cooperative contexts. *Management decisión*, vol. 36, pp. 561 – 567.
- Sastre, R. 2012. *La dirección de las organizaciones: de la teoría a la práctica*. Universidad de Buenos Aires – Argentina.
- Sauvée, L. 2002. Eficiencia, Efectividad y el Diseño de la Gobernancia de Redes. Programa del Sistema de Negocios Agroindustriales. Facultad de economía, administración y contabilidad. Universidad de San Pablo. Brasil.
- Saborío, G. y Delgado, G. 2002. *La Certificación en la Agricultura Orgánica (Respuestas a las preguntas más comunes)*. Eco-Lógica, Costa Rica. En: *Material didáctico para Curso-Taller Latinoamericano de Caficultura Orgánica*.
- SEA (Secretaría de Estado de Agricultura), IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) y CNC (Consejo Nacional de Competitividad). 2007. *Estudios de la cadena Agroalimentaria de banano en la República Dominicana*. Santo Domingo.
- SELA (Sistema Económico Latinoamericano y el Caribe), 2010. *Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)*. Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. Secretaria permanente de SELA, Caracas – Venezuela, mayo 2010.
- Simon, H. 1962. New developments in the theory of the firm. *American Economic Association*, Vol. 52, N° 2, May.
- Simmonds, N. 1973. *Los plátanos*. Traducido por Esteban Riambau. Barcelona, España. Editorial Blume, pp. 539.
- Singh, S. 2012. The Woes of Rural Labour. *Capcity.org*, 44, abril de 2012: 8-9.
- Sinha, T.1996. Human factors in entrepreneurship effectiveness. *Journal of Entrepreneurship*, 5(1), pp. 23–39.
- Sonja, M. 2010. *Utilizando el enfoque de cadena de valor para mejorar la integración de los pequeños productores en los mercados - el caso del banano en Nicaragua*. Tesis.
- Soto, M. 2011. Situación y Avances Tecnológicos en la Producción Bananera Mundial. *Revista Bras. Frutic., Jaboticabal - SP, Volumen Especial*, E. 013-028, pp. 13 – 28.

- Soto, M. 1985. Bananos, Cultivo y Comercialización. San José, Costa Rica. Litografía e Imprenta LIL, SA. pp. 619.
- Sunat, Operatividad Aduanera- Perú, 2014.
- Terrádez, M. 2001. Análisis de componentes principales. Proyecto e- Math. Financiado por la secretaría de Estado de Educación y Universidades (MECD).
- Torres, F. 2013. Prácticas tecnológicas y organizacionales exitosas de Cepicafe en la innovación del azúcar integral ecológico de exportación en el norte del Perú. Innovación empresarial y comportamiento tecnológico sectorial. Capítulo X, pp. 805 – 875.
- Tostes, V. 2014. Experiencias de Innovación para el Desarrollo Sostenible en el Agro del Norte Peruano: innovación, cadenas productivas y asociatividad. Lima – Perú.
- Vallejo, J. 2000. Diseño y presupuesto de un sistema de transporte, un cable de apoyo y una empacadora para 10 ha de plátano. Zamorano Honduras, Tesis, pp. 1 – 30.
- Vallejo, L. 2009. Saberes y prácticas ancestrales del autocuidado en salud en la región norte del Perú - Piura, durante el período colonial tardío (1740-1822). Loja, Ecuador. Tesis pp. 11 – 46.
- Vargas J. 2011. Una experiencia exitosa en el Valle del rio Chira - Piura - Perú. Programa Laboral de Desarrollo (PLADES).
- Vázquez, N. 2011. Asociación Agrícola Local de Productores de Uva de Mesa. Modelo de la Agricultura Moderna en México en el Siglo XXI. México. Revista mexicana de ciencias agrícolas volumen 5, n°8, pp. 1 – 12.
- Vera, G. y Torres, C. 2011. La participación de los pequeños productores agrícolas en las cadenas de supermercados ¿única alternativa para su sobrevivencia?. XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, pp. 204 – 219.
- Vorley, B., Del Pozo E. y Barnett, A. 2013. Agricultores de pequeña escala en el mercado globalizado: tomando decisiones en un mundo cambiante. Programa de aprendizaje. La Paz, Bolivia.
- Weiers. M., Gray B., Lawrence H., López I. y Martínez S. 2006. Introducción a la estadística para negocios. Edition: 5. Publicado por Cengage Learning Editores.
- Williamson, O. 1985. The economic institutions of capitalism: firm, markets, relational contrast. The free press. New York.
- Williamson, O., 1988. Corporate Finance and Corporate Governance. Journal of Finance, Volume 43, pp. 567-91.
- Williamson, O. 1993. Transaction cost economics and organizational theory. Journal of Industrial and Corporate Change.
- Williamson, O. 1996. The Mechanism of Governance. Oxford University Press. NY.
- Williamson, O. 2000. La nueva economía institucional: una mirada introspectiva y hacia el futuro.
- Wolleberg, E. Campbell, B., Shackleton, S. Edmunds, D. y Shanley, P. 2002. Gestión colaborativa de los bosques. For food, agriculture and the enviroment, Visión 2020. Instituto internacional de investigación sobre políticas alimentarias – IFPRI.
- Yin, R. (1981). The case study crisis: Some answers. Administrative Science Quarterly. 6 (1), pp. 58-65.
- Yin, R. (1989). Case Study Research: Design and Methods. Ed. Sage, Newbury Park, CA.
- Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Zamudio, F., Corona, A. y López I. 2008. Un índice de ruralidad para México. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas vol. 14, No. 42, pp.179 – 211.
- Zylbersztajn, D. 1996. Governance structures and Agribusiness Coordination: A transaction cost economics based approach. Research in domestic and International Agribusiness Management. Editor Ray Goldberg. JAI Press. Volume 12.

Páginas de internet consultadas:

- <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/T/TP/S>
- <http://cepibo.com/index.htm>
- <http://appbosa.blogspot.com.ar/>
- <http://www.appbosa.com.pe/empresa.html>
- <http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/2011/InformeAnual.pdf>
- <http://www.fundacionchile.com/biblioteca>
- <http://agraria.pe/descargas/Estadisticas.html>
- <http://www.fairtrade.org.uk/en/farmers-and-workers>.
- <http://comerciojusto.pe/miembros/banano/>.
- <http://www.ifpri.org/sites/default/files/pubs/pubs/ib/ib16.pdf>
- <http://pubs.iied.org/16517IIED.html>
- <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/reglamento.html#>
- http://www.rpp.com.pe/2013-02-19-piura-bananeros-exigen-derogatoria-de-resolucion-de-la-sunat-noticia_568840.html
- <http://archivo.larepublica.pe/12-05-2013/plagas-afectan-produccion-de-banano-organico-en-piura>.
- http://www.fairtrade.net/uploads/media/FLO_News_Bulletin_07-2006_05.pdf.
- <http://www.fao.org/ag/esp/revista/0107sp.htm>
- http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/2015-05-22_SP_Fairtrade_Minimum_Price_and_Premium_table.pdf
- <http://otcasea.gob.do/wp-content/uploads/2010/08/OTCA-DAM-9-2013.pdf>
- http://itdconsulting.net/tmp/directumbes/pdf/comercio_exterior/AGRO.pdf
- <http://www.regionlambayeque.gob.pe/>
- http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

CAPITULO XII: ANEXOS

12.1. Formulario de encuestas a productores de APPBOSA y gerente.

Encuesta para el productor (socio)

Datos personales:

Señale con una cruz la respuesta correcta.

1. Edad:

- 15 – 18
- 19 – 22
- 23 – 25
- 26 – 30
- 31 – 35
- 36 – 40
- 41 – 45
- 46 – 50
- 51 – 55
- 56 – 60
- 61 – 65
- 66 – 70
- 71 – 75
- 75 – 80

En relación a sus estudios Usted ha completado.

- Inicial (jardín o kínder)
- Primario
- Secundario
- Superior técnico.
- Superior universitario.

2. Usted cuenta con cobertura médica (se atiende en postas médicas con el seguro que brinda la asociación o el que brinda el estado peruano).

Sí No

3. Usted tiene hijos?

Sí No

Si la respuesta fuera sí, cuántos?.....

Datos con referente a la asociación:

Señale con una cruz la respuesta correcta y complete los espacios punteados, si lo desea necesario, para complementar su respuesta.

1. Está usted de acuerdo con el tiempo en que la asociación le paga por su producción.

- No estoy de acuerdo en nada.
- Parcialmente de acuerdo.
- De acuerdo en casi todo.
- Total mente de acuerdo.

12. Para usted, cuál cree que ha sido el factor más importante que ha impulsado el éxito de la asociación, diferenciándose de las demás asociaciones.

- Relación con sus socios.
- Innovación tecnológica.
- Estrategias comerciales.

Fundamente su respuesta:.....

13. Actualmente, algún tema con referente a la asociación le preocupa?

.....
.....

14. Siente usted, que los socios están conformes con los beneficios que le les brinda la asociación?

.....
.....

15. Si existiera alguna nueva exigencia en calidad, como un nuevo certificado que le pidiera la U.E, como cree usted que reaccionaría la asociación?

.....
.....

16. Para usted, cuáles fueron los principales factores que ha permitido que la asociación tenga éxito?

.....
.....
.....

12.2 Matriz de los resultados de las encuestas:

Cuadro 12. 1: Matriz primaria y secundaria para el procesamiento de las encuestas

Casos	Edad		Educación						Acceso a salud	Alineación			Tecnología			E. Comercial	Liderazgo		Puntuación de desempeño de asociad
	Hasta 45 años	Más de 45 años	No tiene	Kindergarten	Primario	Secundario	Técnico superior	universitario	Cobertura Médica	Conformidad con plazo de pago	Hay castigos por incumplimiento?	Conformidad con el precio	Mejoró la tecnología de riego	Mejoró la tecnología de fertilización	Mejoró la logística	Está de acuerdo con la estrategia comercial	Liderazgo de la asociad	Relación con el líder?	
1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	3
2	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	0	2	3	3	2	2	3	3	3
3	0	1	0	1	1	1	0	0	1	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3
4	1	0	0	1	1	1	0	0	1	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3
5	1	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	1
6	1	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2
7	0	1	0	1	1	0	0	0	0	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2
8	0	1	0	1	1	0	0	0	1	2	0	2	2	2	3	2	3	2	2
9	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1
10	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3
11	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3
12	0	1	0	1	1	1	0	0	0	2	0	2	3	2	2	2	2	2	2
13	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	1	2	3	2	2	2	3	2	3
14	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	0	2	3	3	3	2	2	3	3
15	1	0	0	1	1	1	0	0	1	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3
16	1	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3
17	0	1	0	1	1	0	0	0	1	2	0	2	2	2	3	2	3	2	3
18	1	0	0	1	1	1	1	0	0	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
19	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3
20	0	1	0	1	1	1	0	0	0	2	0	2	3	2	3	2	2	2	2
21	0	1	0	1	1	1	0	0	0	2	0	2	3	2	2	2	2	2	2
22	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	2	3	2	3	1	1	2	3
23	0	1	0	1	1	0	0	0	0	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3
24	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
25	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
26	0	1	0	1	1	0	0	0	0	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2
27	1	0	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	2
28	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3	1	3	2	3	3	3	2	1	3
29	0	1	0	1	1	1	0	0	1	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3
30	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	2
31	1	0	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3
32	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1
33	1	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2
34	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
35	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	2
36	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3
37	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3
38	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
39	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3
40	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3	0	3	3	3	3	3	3	2	3
41	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3
42	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3
43	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3
44	1	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	1	3	3	3	2	1	2	3
45	1	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	2	3	3	3	2	1	2	1
46	0	1	1	0	0	0	0	0	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3
47	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	1	1	3	3	3	2	1	1	2
48	1	0	0	1	1	0	0	0	1	3	1	2	3	3	3	2	2	1	1
49	1	0	0	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	2	3	3	1	1	1
50	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	2	3	3	3	2	1	2	3

51	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	0	2	3	3	3	3	1	2	2
52	0	1	0	1	1	0	0	0	1	2	0	1	1	3	1	3	2	2	2
53	1	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	2	1	3	3	3	2	2	3
54	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3	1	2	3	3	3	3	2	2	3
55	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	0	2	3	3	3	3	1	2	3
56	1	0	0	1	1	0	0	0	1	3	1	2	2	3	3	2	3	2	1
57	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	2	3	2	3	1	1	2	2
58	0	1	0	1	1	0	0	0	0	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3
59	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3
60	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
61	1	0	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	2
62	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3
63	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	2
64	1	0	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3
65	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1
66	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
67	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
68	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1
69	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1
70	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3
71	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3
72	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3
73	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3
74	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3
75	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3
76	0	1	0	1	1	0	0	0	1	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3
77	1	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	1	3	3	3	2	1	2	3
78	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3
79	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	1	1	3	3	3	2	1	1	2
80	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3
81	1	0	0	1	1	0	0	0	1	3	1	2	3	3	3	2	1	1	1
82	1	0	0	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	2	3	3	1	1	1
83	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	2	3	3	3	2	1	2	3
84	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	0	2	3	3	3	3	1	2	2
85	0	1	0	1	1	0	0	0	1	2	0	1	1	3	1	3	2	2	2
86	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3
87	1	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	2	1	3	3	3	2	2	3
88	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3	1	2	3	3	3	3	2	2	3
89	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	0	2	3	3	3	3	1	2	3
90	1	0	0	1	1	0	0	0	1	3	1	2	2	3	3	2	2	2	1
91	1	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	2	3	3	3	2	1	2	2
92	1	0	0	1	1	1	1	0	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
93	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3
94	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1
95	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1
96	1	0	0	1	1	1	0	0	1	2	1	2	3	3	3	2	1	2	1
97	1	0	0	1	1	1	1	0	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
98	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3
99	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1
100	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, 2015.

12.3. Salidas de computadora correspondiente al procesamiento de datos:

Cuadro 12. 2: Auto valores y varianza

VARIANCE EXTRACTED, FIRST 9 AXES

AXIS	Eigenvalue	% of Variance	Cum.% of Var.	Broken-stick Eigenvalue
1	1.463	40.570	40.570	1.134
2	0.787	21.813	62.383	0.733
3	0.454	12.599	74.983	0.533
4	0.284	7.862	82.845	0.399
5	0.207	5.753	88.598	0.299
6	0.177	4.902	93.499	0.219
7	0.118	3.274	96.773	0.152
8	0.061	1.704	98.478	0.095
9	0.055	1.522	100.000	0.045

Cuadro 12. 3: Variables y componentes principales

FIRST 6 EIGENVECTORS, scaled to unit length.
These can be used as coordinates in a distance-based biplot,
where the distances among objects approximate their Euclidean
distances.

Variable	Eigenvector					
	1	2	3	4	5	6
Conf. Pl	0.1133	0.4621	0.2996	0.1001	-0.1341	-0.3750
Conf. \$	0.1521	0.4936	0.1650	0.2148	0.5647	0.5307
Mejora T.R	-0.1187	0.2618	-0.5877	0.6238	-0.2076	-0.0956
Mejora T.F	0.0714	0.2689	-0.0470	-0.2017	-0.5428	0.0956
Mejora T.L	0.0552	0.2453	-0.1826	0.1625	-0.1032	0.1115
Estrat.Com.	0.1613	0.4830	0.1566	-0.3705	-0.2423	-0.0048
Liderazgo	0.6215	-0.1591	0.3087	0.4124	0.0299	-0.4009
Relación. Lid	0.5407	-0.2759	-0.0607	0.0780	-0.3679	0.5699
Puntuacion	0.4870	0.0843	-0.6153	-0.4173	0.3462	-0.2480

Cuadro 12. 4: Matriz de correlación entre las variables analizadas

CROSS-PRODUCTS MATRIX

	Conf. Pl	Conf. \$	Mejora T.R	Mejora T.F	Mejora T.L	Estrat	Liderazgo	Relación	Puntuación
Conf. Pl	0.2913D+00	0.1788D+00	0.1697D-01	0.9980D-01	0.8182D-01	0.1980D+00	0.1081D+00	-0.3111D-01	0.2808D-01
Conf. \$	0.1788D+00	0.3712D+00	0.3939D-01	0.5960D-01	0.8838D-01	0.1818D+00	0.9343D-01	0.2121D-01	0.8737D-01
Mejora T	0.1697D-01	0.3939D-01	0.3673D+00	0.3798D-01	0.8788D-01	-0.8081D-02	-0.1424D+00	-0.1127D+00	0.1071D-01
Mejora T.R	0.9980D-01	0.5960D-01	0.3798D-01	0.1733D+00	0.5758D-01	0.1434D+00	-0.1010D-02	0.3475D-01	0.6525D-01
Mejora T.F	0.8182D-01	0.8838D-01	0.8788D-01	0.5758D-01	0.1692D+00	0.6061D-01	0.2525D-02	0.1313D-01	0.7525D-01
Estrat.	0.1980D+00	0.1818D+00	-0.8081D-02	0.1434D+00	0.6061D-01	0.3232D+00	0.7071D-01	0.2828D-01	0.1232D+00
Liderazg	0.1081D+00	0.9343D-01	-0.1424D+00	-0.1010D-02	0.2525D-02	0.7071D-01	0.7146D+00	0.4758D+00	0.3146D+00
Relación-	-0.3111D-01	0.2121D-01	-0.1127D+00	0.3475D-01	0.1313D-01	0.2828D-01	0.4758D+00	0.5855D+00	0.3246D+00
Puntuaci	0.2808D-01	0.8737D-01	0.1071D-01	0.6525D-01	0.7525D-01	0.1232D+00	0.3146D+00	0.3246D+00	0.6112D+00

Trace of cross-products matrix: 0.360687D+01

12.3. Indicadores del crecimiento de APPBOSA

Cuadro 12. 5: Incremento del número de socios, hectáreas, producción y exportaciones

Años	Nº socios	Nº hectáreas	Producción Toneladas	Exportaciones Toneladas
2003	97	100	2.180	0,0
2004	108	115	2.507	0,0
2005	108	115	2.507	0,0
2006	118	139	3.030	0,0
2007	240	260	5.668	0,0
2008	286	380	8.284	17,4
2009	298	387	8.437	1830,4
2010	310	392	9.409	9408,7
2011	340	402	12.618	12618,0
2012	347	420	14.294	14294,2
2013	389	503	11.800	11800,0
2014	420	531	13.700	13700,0

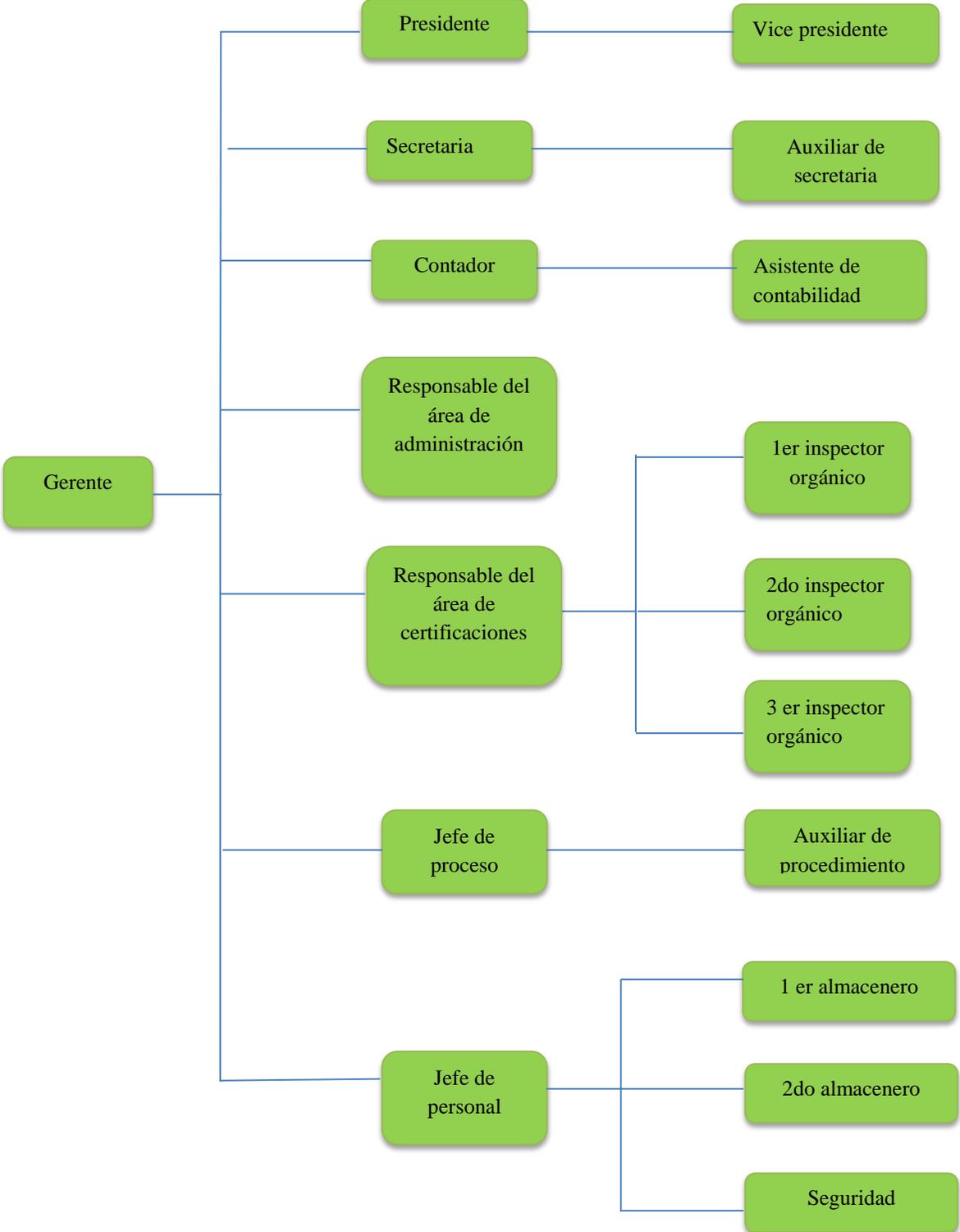
Fuente: Elaboración propia en base de APPBOSA (2014) y Revista Agraria (2014).

Cuadro 12. 6: Rendimiento promedio por hectárea en toneladas y en cajas

Años	Nº hectáreas	Producción Toneladas	Rendimiento promedio TM/hectárea	Rendimiento promedio en cajas/ hectárea
2003	100	2.180	21,8	1202
2004	115	2.507	21,8	1202
2005	115	2.507	21,8	1202
2006	139	3.030	21,8	1202
2007	260	5.668	21,8	1202
2008	380	8.284	21,8	1202
2009	387	8.437	21,8	1202
2010	392	9.409	24,0	1323
2011	402	12.618	31,4	1730
2012	420	14.294	34,0	1876
2013	503	11.800	23,5	1293
2014	531	13.700	25,8	1422

Fuente: Elaboración propia en base de APPBOSA, 2014.

Figura 12. 1: Organigrama de la Asociación APPBOSA



Fuente: Universidad Nacional de Piura, APPBOSA, 2012.