



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

El modelo asociativo y su relación con el desempeño exportador de las PYMES
exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 –
2019.

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTORES

Andia Toledo, Lilianne Haydee (0000-0002-0564-6236)

Palacios Barrera, Rosario del Pilar (0000-0002-8908-4073)

ASESOR

Acosta Mantaro, Juan Eduardo (0000-0003-3323-6151)

Lima, 15 de febrero de 2021

DEDICATORIAS

“Dedicado a mi madre, quien ha sido mi principal soporte y motivación para conseguir todo lo propuesto. Por creer en mí y acompañarme durante mi formación integral y profesional ¡Gracias, mamá, estaré eternamente agradecida! Dedicado también, a mi tía Elena por ser parte de mi vida y por todo su amor hacia mí”

Andia Toledo, Lilianne Haydee

“Dedico esta investigación a mis padres Redina Barrera y Feder Palacios, quienes son mi apoyo incondicional e inspiración, a mis hermanos Edith, Feder y Mitchell y a mi tía Hilda, por ser mi fortaleza, y en especial, a mis sobrinos Eduardo y Valentino, quienes son el mayor y más puro motivo de seguir luchando por mis sueños”

Palacios Barrera, Rosario del Pilar

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento a Dios, por darnos la oportunidad de desarrollar y culminar esta investigación. También, agradecemos a nuestros padres y familiares por alentarnos y darnos su apoyo de forma incondicional. A nuestro asesor, Juan Acosta, por acompañarnos y guiarnos sabiamente durante cada etapa de la investigación.

A los representantes de las entidades públicas y privadas, así como a los consultores de comercio internacional, por compartirnos toda su experiencia profesional y opiniones en el sector que contribuyeron con el desarrollo de la investigación. Finalmente, a los representantes y socios de las asociaciones exportadoras por su apertura a colaborar con la tesis brindándonos la información necesaria para una mejor investigación y análisis.

RESUMEN

El banano orgánico es el cuarto cultivo más importante del mundo y las exportaciones peruanas de esta fruta representan aproximadamente el 3% de la producción mundial, siendo la principal región de producción y comercialización Piura que representa el 81% de la producción total. Esta producción está destinada en su totalidad al mercado extranjero y entre los principales mercados esta Europa y Estados Unidos.

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar si el modelo asociativo está relacionado con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la región Piura durante el periodo 2012 - 2019. Considerando como dimensiones de la variable “Asociatividad” al (i) Financiamiento (ii) Herramientas de Productividad y (iii) Formalidad y a la segunda variable “Desempeño Exportador” a las (i) Ventas de Exportación y (ii) Objetivos Estratégicos”.

Para el desarrollo, se aplicó la técnica de investigación mixta, con un diseño descriptivo correlacional. Así mismo, para la recolección de la información cualitativa se realizó entrevistas semiestructuradas a 14 expertos en el sector bananero orgánico y en asociatividad, dichos entrevistados son representantes de entidades públicas como el MINAGRI, representantes del SENASA, representantes del INIA, consultores externos expertos en producción agrícola, representantes de ADEX y representantes de la Junta Nacional del Banano Orgánico. Estas entrevistas fueron transcritas, codificadas y analizadas en el programa Atlas Ti. En cuanto al desarrollo cuantitativo, se diseñó una encuesta cerrada en escala de Likert, la cual se validó con 3 expertos en el sector y fue resuelta por 12 asociaciones que representan el 63% del total de asociaciones de las cuales se obtuvieron 65 encuestas fueron desarrolladas por presidentes, gerentes, personal administrativo y socios productores, dichas encuestas se analizaron a través del *software* SPSS. En cuanto a los resultados obtenidos a través de la técnica Rho Spearman, se validó que el modelo asociativo está relacionado con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

Palabras clave: Asociatividad, Modelo Asociativo, Desempeño Exportador, Pequeñas y medianas empresas (PYMES), Internacionalización.

ABSTRACT

The organic banana is the fourth most important crop in the world and Peruvian exports of this fruit represent approximately 3% of world production, being Piura, the main region of production and commercialization, which represents 81% of total production. This production is destined entirely to the foreign market and among the main markets are Europe and the United States.

The main objective of this research is to determine if the associative model is related to the export performance of the organic banana exporting SMEs of the Piura region between the period 2012 - 2019. Considering as dimensions of the variable "Associativity" to (i) Financing (ii) Productivity Tools and (iii) Formality and the second variable "Export Performance" to (i) Export Sales and (ii) Strategic Objectives.

For the development, the mixed research technique was applied, with a correlational transversal design. In order to collect qualitative information, semi-structured interviews were conducted with 14 experts in the organic banana sector and in associations. These interviewees were representatives of public entities such as MINAGRI, representatives of SENASA, representatives of INIA, external consultants who are experts in agricultural production, representatives of ADEX and representatives of the National Organic Banana Board. These interviews were transcribed, coded and analyzed in the Atlas Ti program. With regard to quantitative development, a closed Likert scale survey was designed, which was validated with 3 experts in the sector and was resolved by 12 associations representing 63% of the total number of associations. Sixty-five surveys were carried out by presidents, managers, administrative staff and producer partners, and were analyzed through the SPSS software. Regarding the results obtained through the Rho Spearman technique, it was validated that the associative model is related to the export performance of the organic banana exporting SMEs of the Piura Region between the period 2012 - 2019.

Keywords: Partnership, Partnership Model, Export Performance, Small and Medium Enterprises (SMEs), Internationalization.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	17
CAPITULO I. MARCO TEORICO	19
1.1. CONCEPTOS CLAVES	20
1.1.1. Asociatividad	21
1.1.2. Cooperativa	22
1.1.3. Consorcio	23
1.2. ANTECEDENTES EPISTEMOLÓGICOS	25
1.2.1 Antecedentes Internacionales.	25
1.2.2 Antecedentes Nacionales.	45
1.2.3 Desarrollo de las variables y dimensiones	55
1.3 TEORÍA Y NORMATIVA RELACIONADA	59
1.3.1 Teoría de Internacionalización	60
1.3.2. Normativa relacionada	66
1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR BANANERO EN EL PERÚ	69
1.4.1. Agricultura Orgánica	71
1.4.2. Producción de banano orgánico	78
1.4.3. Cadena productiva del banano orgánico	88
1.4.4 Exportaciones peruanas de banano orgánico	85
1.4.5. La agricultura familiar	88
1.4.6. Transformación de asociaciones a cooperativas de banano orgánico	89
1.4.7 FODA del sector bananero orgánico	91
1.4.8. Conversión de la producción de banano convencional al banano orgánico	93
1.5. LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR AGRO EN EL PERÚ	94
1.5.1. Promoción de la asociatividad empresarial rural	95
1.5.2 Tipos de asociaciones de banano orgánico respecto a su modalidad de exportación	97
CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN	100
2.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA	100
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	108

2.2.1 Problema Principal	109
2.2.2 Problemas Secundarios	109
2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	110
2.3.1 Objetivo General	110
2.3.2 Objetivos Específicos	110
2.4 HIPÓTESIS	111
2.4.1 Hipótesis General	111
2.4.2 Hipótesis Específicas	112
2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	112
2.5.1 Justificación teórica.	112
2.5.2 Justificación práctica.	114
2.5.3 Justificación temporal	116
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO	118
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	119
3.1.1 Tipo de investigación	121
3.1.2 Diseño de la investigación.	123
3.2 PROCESO DE MUESTREO: TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA	125
3.2.1 Población de estudio.	125
3.2.2 Tamaño y selección de la Muestra.	128
3.3 MAPEO DE ACTORES CLAVE (STAKEHOLDERS)	136
3.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	152
3.5 INSTRUMENTACIÓN Y VALIDACIÓN	152
3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS	154
3.7 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	156
3.8 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	159
CAPÍTULO IV. DESARROLLO	161
4.1 DESARROLLO CUALITATIVO	162
4.1.1. Perfil de los Entrevistados.	163
4.1.2 Análisis de las Entrevistas.	178

4.1.3 Resultado de las Entrevistas	180
4.2 DESARROLLO CUANTITATIVO	211
4.2.1 Difusión de la Encuesta	212
4.2.2 Análisis Estadístico	213
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.	260
5.1 Validación De Hipótesis	260
5.1.1 Validación de Hipótesis General	262
5.1.2 Validación de la Hipótesis Específica 1:	263
5.1.3. Validación de la Hipótesis Específica 2	265
5.1.4. Validación de la Hipótesis Específica 3	267
5.2. Discusión de Resultados	269
CONCLUSIONES	278
RECOMENDACIONES.	280
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	282
ANEXOS	294

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Descripción de los subcapítulos del Marco Teórico de la investigación</i>	20
<i>Figura 2. Modelos asociativos más comunes utilizados en Perú</i>	21
<i>Figura 3. Ventajas que ofrece la asociatividad</i>	22
<i>Figura 4. Ventajas que ofrece la formación de un consorcio</i>	24
<i>Figura 5. Fuentes de Antecedentes Internacionales según repositorios</i>	26
<i>Figura 6. Enfoques utilizados según Antecedentes Nacionales</i>	26
<i>Figura 7. Ficha técnica y valor nutricional del banano orgánico, tipo Cavendish Valery partida arancelaria 0803901200</i>	73
<i>Figura 8. Organismos de Certificadores de Producción Orgánica Registrados</i>	77
<i>Figura 9. Agricultura Ecológica de la Unión Europea</i>	78
<i>Figura 10. Control Union Certifications</i>	78
<i>Figura 11. Global Good Agricultural Practice</i>	79
<i>Figura 12. Fair Trade</i>	79
<i>Figura 13. Business Alliance for Secure Commerce</i>	80
<i>Figura 14. Proceso inicial del banano orgánico</i>	82
<i>Figura 15. Manejo del cultivo</i>	83
<i>Figura 16. Cosecha de racimos</i>	85
<i>Figura 17. Postcosecha</i>	86
<i>Figura 18. Paletización</i>	88
<i>Figura 19. Cadena productiva del banano orgánico</i>	89
<i>Figura 20. Desarrollo de las Exportaciones Peruanas de banano orgánico, tipo Cavendish Valery partida arancelaria 0803901200, desde el año 2012 al 2019, valor FOB en millones de dólares</i>	90
<i>Figura 21. Características básicas de la Asociación y cooperativa agraria</i>	94
<i>Figura 22. Resumen de beneficios de la asociatividad agroempresarial</i>	99
<i>Figura 23.. Estrategia de articulación del modelo asociativo</i>	101
<i>Figura 24. Descripción de los subcapítulos del Plan de Investigación</i>	104
<i>Figura 25. Variación porcentual de las exportaciones del sector agropecuario desde el año 2010 al 2019</i>	108
<i>Figura 26. Participación en valor exportado, de acuerdo con el tipo de empresa, según ComexPerú</i>	109
<i>Figura 27. Exportaciones mundiales de banano por región durante el periodo 2015 - 2019 (miles de toneladas)</i>	110
<i>Figura 28. Distribución de las importaciones mundiales de banano por mercado, 2019 (miles de toneladas y participación en las importaciones mundiales)</i>	111
<i>Figura 29. Exportaciones de banano orgánico al mundo y a la Unión Europea</i>	119
<i>Figura 30. Porcentaje de producciones de Banano Orgánico según regiones</i>	121
<i>Figura 31. Descripción de los subcapítulos de la Metodología de Trabajo</i>	124
<i>Figura 32. Enfoques de la Investigación Científica</i>	125

<i>Figura 33. Clasificación de las fuentes bibliográficas desarrolladas en los Antecedentes Epistemológico ...</i>	126
<i>Figura 34. Alcances de la Investigación</i>	127
<i>Figura 35. Logotipo de la Cooperativa Agraria - APPBOSA.....</i>	136
<i>Figura 36. Logotipo de CEPIBO</i>	136
<i>Figura 37. Logotipo de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ.....</i>	137
<i>Figura 38. Logotipo de la Asociación de Productores de Banano Orgánico Valle del Chira.....</i>	137
<i>Figura 39. Logotipo de la Asociación de Productores de Banano Orgánico Sector el Monte y Anexos Mallaritos - APBOSMAM</i>	138
<i>Figura 40 . Logotipo de la Asociación de Productores de Banano Orgánico Salitral- APBOS.....</i>	139
<i>Figura 41. Imagen representativa de la asociación APBOUPPCH.</i>	139
<i>Figura 42. Logotipo de la Cooperativa Agraria Pueblo Nuevo - Hualanga - Perú - CAPNH</i>	140
<i>Figura 43. Empacadora de banano orgánico – CP. San Vicente de Piedra Rodada Baja. Relaciones de género y condiciones laborales en el sector productivo del banano orgánico en Sullana, Piura, 2019</i>	140
<i>Figura 44. Etiqueta de caja de banano orgánico de la Cooperativa Agraria - COOPABOH</i>	141
<i>Figura 45. Logotipo de la Asociación de Productores de Banano Orgánico de Chalcacala Baja</i>	141
<i>Figura 46 . Imagen referencial de La Asociación de Pequeños de Banano Orgánico de Montenegro</i>	142
<i>Figura 47. Subcapítulos del capítulo IV: Desarrollo y Aplicación</i>	167
<i>Figura 48. Códigos creados en Atlas Ti correspondientes a las entrevistas con los expertos.....</i>	183
<i>Figura 49. Vista de la red de “Asociatividad”. Procesado a través del software Atlas Ti.</i>	187
<i>Figura 50. Vista de red de “Desempeño Exportador”. Procesado a través del Software Atlas Ti.....</i>	189
<i>Figura 51. Continuación de la vista de red de “Desempeño Exportador”. Procesado a través del Software Atlas Ti.....</i>	190
<i>Figura 52. Vista de red de “Financiamiento”. Procesado a través del software Atlas Ti.....</i>	195
<i>Figura 53. Vista de red de “Herramientas de Productividad”. Procesado a través del software Atlas Ti.....</i>	200
<i>Figura 54. Vista de red de “Formalidad”. Procesada a través del software Atlas Ti</i>	204
<i>Figura 55. Vista de red de “Capacidad de gestión”. Procesada a través del software Atlas Ti.</i>	208
<i>Figura 56. Vista de red de “Unificación de calidad”. Procesada a través del software Atlas Ti.</i>	211
<i>Figura 57. Vista de red de “Problemas internos”. Procesada a través del software Atlas Ti.....</i>	214
<i>Figura 58. Acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.....</i>	220
<i>Figura 59. Mayor acceso al crédito bancario a las asociaciones</i>	221
<i>Figura 60. Entidades bancarias con intereses menores para las asociaciones.....</i>	222
<i>Figura 61. Facilidades de financiamiento del Banco Agrario a los productores para el desarrollo de sus asociaciones</i>	223
<i>Figura 62. Incentivación para la formación del modelo asociativo para acceder al financiamiento de Los programas del gobierno y entidades privadas</i>	224
<i>Figura 63. La influencia del PCC en el desarrollo y crecimiento de las asociaciones.....</i>	225

<i>Figura 64. Las capacitaciones y aplicación de BPA desarrollados por el Estado.....</i>	<i>226</i>
<i>Figura 65. Adquisición de conocimientos de los miembros de la asociación en base a su participación en pasantías e INIA.....</i>	<i>227</i>
<i>Figura 66. Fortalecimiento estratégico de las instituciones públicas y privadas para capacitar a las asociaciones para mejora de calidad exportable</i>	<i>228</i>
<i>Figura 67. Capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad y competitividad.....</i>	<i>229</i>
<i>Figura 68. Fortalecimiento de habilidades de gestión y administración organizacional de las asociaciones.</i>	<i>230</i>
<i>Figura 69. Mejora del control de calidad de los productos para la exportación, gracias a la asociatividad.</i>	<i>231</i>
<i>Figura 70. Apoyo técnico y gestión de las instituciones gubernamentales para la obtención de Certificaciones Orgánicas e internacionales como Global G.A.P.</i>	<i>233</i>
<i>Figura 71. Mejora en la calidad y reducción de pérdidas de la fruta, gracias al sistema de control interno.</i>	<i>234</i>
<i>Figura 72. Prevención del impacto por ataque de plagas y reducción del uso de bioinsecticidas, gracias a las labores de monitoreo de calidad en campo.....</i>	<i>235</i>
<i>Figura 73. Cumplimiento de normas impuestas por el Estado y por la asociación, y la penalidad del incumplimiento de los mismos</i>	<i>237</i>
<i>Figura 74 Acceso a un sistema comercial más equitativo como Comercio Justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente</i>	<i>238</i>
<i>Figura 75. Sistemas de organización para el cumplimiento de metas trazadas de la asociación.....</i>	<i>239</i>
<i>Figura 76. Existencia de compromiso con la producción, respeto entre asociados y confianza para informar problemas o inconvenientes en el desarrollo de actividades.....</i>	<i>240</i>
<i>Figura 77. Mayor poder de negociación con los compradores internacionales de banano orgánico</i>	<i>241</i>
<i>Figura 78. Mayor poder de negociación de las asociaciones con sus proveedores.....</i>	<i>242</i>
<i>Figura 79. Comercialización mayor al 75% de la producción de las asociaciones en el mercado extranjero.....</i>	<i>243</i>
<i>Figura 80. Competitividad de las asociaciones frente a otras agroexportadoras en cuanto a volumen de exportación.....</i>	<i>244</i>
<i>Figura 81. Incremento de las exportaciones de banano orgánico de la región Piura en los últimos 7 años.....</i>	<i>246</i>
<i>Figura 82. Disminución significativa menor al 10% del volumen de descarte de fruta por mala calidad</i>	<i>247</i>
<i>Figura 83. El retorno de las exportaciones fue mayor conforme se incrementaron los asociados</i>	<i>248</i>
<i>Figura 84. Incremento del precio por racimo del banano orgánico en los últimos años</i>	<i>249</i>
<i>Figura 85. Incremento del rendimiento por hectárea de banano orgánico en las últimas décadas.....</i>	<i>250</i>
<i>Figura 86. Capacidad de producción como asociación</i>	<i>251</i>
<i>Figura 87. Toma de medidas necesarias para abastecer la producción en caso un socio se encuentre incapacitado</i>	<i>252</i>

<i>Figura 88. Desarrollo de planes de contingencia para contrarrestar las plagas, desastres naturales, entre otros para asegurar la continuidad de actividades</i>	<i>253</i>
<i>Figura 89. Desarrollo de una cultura exportadora y visión global, gracias a las estrategias de manejo comercial</i>	<i>255</i>
<i>Figura 90. El total de la producción de banano orgánico es destinado al mercado internacional.....</i>	<i>256</i>
<i>Figura 91. Innovación y tecnología para las asociaciones</i>	<i>257</i>
<i>Figura 92. Asociaciones competitivas en producción, comercialización y negociación</i>	<i>258</i>
<i>Figura 93. Competitividad de las asociaciones</i>	<i>259</i>
<i>Figura 94. Importancia de la asociatividad para la comercialización internacional de las PYMES.....</i>	<i>260</i>
<i>Figura 95. Cumplimiento de requerimientos internacionales de las asociaciones.....</i>	<i>261</i>
<i>Figura 96. Cumplimiento de compromisos y obligaciones de las asociaciones con la comunidad y Estado.</i>	<i>262</i>
<i>Figura 97. Aceptación del banano orgánico y evolución de consumo en el mercado extranjero</i>	<i>263</i>
<i>Figura 98. Posicionamiento en países extranjeros de las asociaciones</i>	<i>264</i>
<i>Figura 99. Cantidad de países a los que se exporta banano orgánico</i>	<i>265</i>
<i>Figura 100. Subcapítulos del capítulo IV: Desarrollo y Aplicación.....</i>	<i>266</i>
<i>Figura 101. Diagrama de dispersión del modelo Asociativo y Desempeño Exportador.....</i>	<i>269</i>
<i>Figura 102. Diagrama de Dispersión de las variables Financiamiento y Desempeño Exportador</i>	<i>270</i>
<i>Figura 103. Diagrama de Dispersión de las Variables, Herramientas de productividad y Desempeño Exportador.....</i>	<i>272</i>
<i>Figura 104. Diagrama de Dispersión de las variables formalidad y desempeño exportador.....</i>	<i>274</i>

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Semejanzas y diferencias entre los diferentes modelos asociativos (Asociación, cooperativa y consorcio)</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 2. Antecedentes Internacionales.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 3. Antecedentes Nacionales.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 4. Teorías aplicadas a la asociatividad</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 5. Principales países de destino de exportaciones peruanas para el banano orgánico, variedad Valery Cavendish, partida arancelaria 0803001200 en el año 2019.</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 6 . Organismos de Certificadores de Producción Orgánica Registrados</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 7. FODA del banano orgánico peruano.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 8. Ventajas de la asociatividad</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 9. Asociaciones y cooperativas productoras de banano orgánico de la Región Piura</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 10. Asociaciones y cooperativas exportadoras de Banano Orgánico en la Región Piura</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 11. Asociaciones y cooperativas encuestadas</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 12 Confiabilidad del instrumento.....</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 13. Relación de las categorías establecidas en el Atlas Ti para cada objetivo.....</i>	<i>184</i>
<i>Tabla 14. Asociaciones y cooperativas encuestadas</i>	<i>219</i>
<i>Tabla 15. Acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.....</i>	<i>219</i>
<i>Tabla 16. Mayor acceso al crédito bancario a las asociaciones.....</i>	<i>220</i>
<i>Tabla 17 Entidades bancarias con intereses menores para las asociaciones</i>	<i>221</i>
<i>Tabla 18. Facilidades de financiamiento del Banco Agrario a los productores para el desarrollo de sus asociaciones</i>	<i>222</i>
<i>Tabla 19. Incentivación para la formación del modelo asociativo para acceder al financiamiento de Los programas del gobierno y entidades privadas</i>	<i>223</i>
<i>Tabla 20. La influencia del PCC en el desarrollo y crecimiento de las asociaciones.....</i>	<i>225</i>
<i>Tabla 21. Las capacitaciones y aplicación de BPA desarrollados por el Estado.....</i>	<i>226</i>
<i>Tabla 22. Adquisición de conocimientos de los miembros de la asociación en base a su participación en pasantías e INIA.....</i>	<i>227</i>
<i>Tabla 23. Fortalecimiento estratégico de las instituciones públicas y privadas para capacitar a las asociaciones para mejora de calidad exportable.</i>	<i>228</i>
<i>Tabla 24. Capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad y competitividad</i>	<i>229</i>
<i>Tabla 25. Fortalecimiento de habilidades de gestión y administración organizacional de las asociaciones.....</i>	<i>230</i>
<i>Tabla 26. Mejora del control de calidad del producto exportable, gracias a la asociatividad.....</i>	<i>231</i>
<i>Tabla 27. Apoyo técnico y de gestión de las instituciones gubernamentales, para la obtención de Certificaciones Orgánicas e internacionales como Global G.A.P.</i>	<i>232</i>
<i>Tabla 28. Mejora en la calidad y reducción de pérdidas de la fruta, gracias al sistema de control interno.</i>	<i>234</i>

<i>Tabla 29. Prevención del impacto por ataque de plagas y reducción del uso de bioinsecticidas, gracias a las labores de monitoreo de calidad en campo.....</i>	<i>235</i>
<i>Tabla 30. Cumplimiento de normas impuestas por el Estado y por la asociación, y la penalidad del incumplimiento de los mismos</i>	<i>236</i>
<i>Tabla 31. Acceso de los asociados a un sistema comercial más equitativo como Comercio Justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente.....</i>	<i>238</i>
<i>Tabla 32. Sistemas de organización para el cumplimiento de metas trazadas de la asociación</i>	<i>239</i>
<i>Tabla 33. Existencia de compromiso con la producción, respeto entre asociados y confianza para informar problemas o inconvenientes en el desarrollo de actividades.....</i>	<i>240</i>
<i>Tabla 34. Mayor poder de negociación con los compradores internacionales de banano orgánico</i>	<i>241</i>
<i>Tabla 35. Mayor poder de negociación de las asociaciones con sus proveedores.....</i>	<i>242</i>
<i>Tabla 36. Comercialización mayor al 75% de la producción de las asociaciones en el mercado extranjero.</i>	<i>243</i>
<i>Tabla 37. Competitividad de las asociaciones frente a otras agroexportadoras en cuanto a volumen de exportación.....</i>	<i>244</i>
<i>Tabla 38. Incremento de las exportaciones de banano orgánico de la región Piura en los últimos 7 años. 245</i>	<i>245</i>
<i>Tabla 39. Incremento de las exportaciones de banano orgánico de la región Piura en los últimos 7 años... 247</i>	<i>247</i>
<i>Tabla 40. retorno de las exportaciones fue mayor conforme se incrementaron los asociados</i>	<i>248</i>
<i>Tabla 41. Incremento del precio por racimo del banano orgánico en los últimos años.....</i>	<i>249</i>
<i>Tabla 42. Incremento del rendimiento por hectárea de banano orgánico en las últimas décadas</i>	<i>250</i>
<i>Tabla 43. Capacidad de producción como asociación</i>	<i>251</i>
<i>Tabla 44. Toma de medidas necesarias para abastecer la producción en caso un socio se encuentre incapacitado</i>	<i>252</i>
<i>Tabla 45. Desarrollo de planes de contingencia para contrarrestar las plagas, desastres naturales, entre otros para asegurar la continuidad de actividades.,</i>	<i>253</i>
<i>Tabla 46. Desarrollo de una cultura exportadora y visión global, gracias a las estrategias de manejo comercial.</i>	<i>254</i>
<i>Tabla 47. El total de la producción de banano orgánico es destinado al mercado internacional.....</i>	<i>255</i>
<i>Tabla 48. Innovación y tecnología para las asociaciones</i>	<i>257</i>
<i>Tabla 49. Asociaciones competitivas en producción, comercialización y negociación</i>	<i>258</i>
<i>Tabla 50. Competitividad de las asociaciones</i>	<i>259</i>
<i>Tabla 51. Importancia de la asociatividad para la comercialización internacional de las PYMES.....</i>	<i>260</i>
<i>Tabla 52. Cumplimiento de requerimientos internacionales de las asociaciones.....</i>	<i>261</i>
<i>Tabla 53. Cumplimiento de compromisos y obligaciones de las asociaciones con la comunidad y Estado ..</i>	<i>262</i>
<i>Tabla 54. Aceptación del banano orgánico y evolución de consumo en el mercado extranjero.....</i>	<i>263</i>
<i>Tabla 55. Posicionamiento en países extranjeros de las asociaciones.....</i>	<i>264</i>
<i>Tabla 56. Cantidad de países a los que se exporta banano orgánico</i>	<i>265</i>

<i>Tabla 57. Grado de relación según coeficiente de correlación</i>	<i>267</i>
<i>Tabla 58. Resultado de la Correlación entre el Modelo Asociativo y el Desempeño Exportador.....</i>	<i>268</i>
<i>Tabla 59. Resultado de la correlación entre el financiamiento y el Desempeño Exportador.....</i>	<i>270</i>
<i>Tabla 60. Resultado de la correlación entre las herramientas de productividad y el Desempeño Exportador.</i>	<i>272</i>
<i>Tabla 61. Resultado de la correlación entre formalidad y desempeño Exportador.....</i>	<i>274</i>

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- CENAGRO: Censo Nacional Agropecuario
- CONAPO: Consejo Nacional de Productos Orgánicos
- CONVEAGRO: Convención Nacional Agro Peruano
- COVID: Coronavirus Disease 2019
- FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations
- FIDA: Fondo Internacional del Desarrollo Agrícola
- FOB: Free On Board
- IGV: Impuesto General a las Ventas
- INIA: Instituto Nacional de Innovación Agraria
- MINAGRI: Ministerio de Agricultura y Riego
- MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
- MYPE: Micro y Pequeña Empresa
- NOP: Programa Nacional Orgánico
- OMG: Organismos Modificados Genéticamente
- PCC: Programa de Compensaciones a la Competitividad
- PROMPERÚ: La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
- PYME: Pequeñas y Medianas Empresas
- SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

INTRODUCCIÓN

El banano orgánico es un producto diferenciado con relación a los bananos convencionales, pues tiene valor agregado desde su producción a modo de posicionarse en los nichos de mercado a los que se dirige. Piura representa el 81% del total de la producción peruana (CIES, 2008). Sin embargo, la apertura del país a los mercados internacionales exige lograr posicionamiento en los mercados globales, lo cual resulta una tarea bastante compleja si se trata de medianos y pequeños productores agrícolas, pues generalmente presentan mayores debilidades (Ferrando, 2015). Estos frecuentemente implican, escasez de recursos para acceder a certificaciones, calidad y volumen de producción, poder de negociación, canales de distribución, entre otros que garanticen su sostenibilidad y desarrollo futuro en el mercado internacional (Bezus y Bilotkach, 2018). En tal situación, la asociatividad es un tema muy importante en el desarrollo de las PYMES agrícolas en el Perú.

En esta investigación se desarrollan algunos *papers* de investigación que muestran coincidencias referentes a esta teoría y la superación asequible de obstáculos para la internacionalización gracias a la asociatividad, desarrollados a profundidad en el punto 1.3.1. Es decir, la asociatividad, se da como un medio, a través del cual, los socios suman esfuerzos mediante la colaboración en busca de objetivos en común, en este caso la internacionalización. Sin embargo, las empresas que logran la internacionalización de sus productos buscan mantenerse en el mercado y en lo posible posicionar e incrementar su cartera de clientes, para lo cual, también son necesarias, estrategias, recursos, entre otros, necesarios para que los productos agropecuarios sean sostenibles. (MINAGRI, 2012). No obstante, dichos requerimientos son de mayor acceso para pequeños y medianos productores asociados. Vale decir que, el Estado peruano apoya e impulsa a PYMES de productores agrícolas a ser parte de un modelo asociativo organizado, y por medio de organismos y proyectos, creados específicamente con esta finalidad, puedan incrementar y fortalecer su desempeño internacional (PROMPERÚ 2013).

Los antecedentes, muestran investigaciones de diversos países, que han tenido casos de éxito de modelos asociativos de PYMES que exportan, gracias a la asociatividad. Dichas investigaciones internacionales y nacionales usadas como base se encuentran desarrolladas en el punto 1.2. Estas, además, enfatizan en la influencia de la asociatividad con respecto a financiamiento, herramientas de productividad y formalidad, y su relación

con el desempeño exportador de los mencionados modelos asociativos. Según los autores, se confirma la relación entre la asociatividad y el desempeño exportador; además, exponen los factores que impulsaron a las PYMES de productores agropecuarios a asociarse, las limitaciones que tuvieron en el desarrollo del modelo asociativo al que pertenecen, así como, las ventajas y retos que tienen, en contraste de los productores no asociados.

En consecuencia, esta investigación pretende abordar, en qué medida el modelo asociativo está relacionado al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 – 2019, en el cual se tendrá como variables de estudio a la asociatividad y el desempeño exportador, y procura servir como base para la elaboración de futuras investigaciones que busquen abordar el mismo tema, desde la misma perspectiva o deseen optar por una diferente

Finalmente, la investigación consta de 5 capítulos, el primer capítulo se presenta al marco teórico que permite conocer antecedentes a nivel internacional, nacional y conocer el sector bananero; en segundo lugar, se detalla el plan de investigación y formulación del problema, objetivos e hipótesis; en tercer lugar la definición del enfoque, diseño de la investigación, también, se detallan a los *stakeholders* y el método de recolección de datos; en cuarto lugar el análisis cualitativo y cuantitativo y por último, el análisis y discusión de resultados.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Según Arbaiza (2014) en su libro “Cómo elaborar una tesis de grado”, para construir el marco teórico, se debe determinar la perspectiva teórica desde la cual se desarrollará la investigación; por lo tanto, para determinar dicha perspectiva se requiere de un alto nivel de abstracción de hallazgos; es decir, antecedentes. Esto guarda relación con lo mencionado por Hernández (2010, como se citó en Arbaiza 2014), en el cual menciona que solo cuando se hace un análisis correcto de los antecedentes será posible construir un el marco teórico. Por otro lado, Vara (2012, como se citó en Arbaiza 2014) indica que el marco teórico debe organizarse en títulos o subtítulos en los cuales se puede incluir los conceptos principales, elementos o componentes de la investigación y los modelos teóricos. En cuanto a la estructura del marco teórico, Arbello (2009, como se citó en Arbaiza 2014) presenta un marco de tres niveles; en primer lugar, considera el manejo de teorías o elementos teóricos lo cual orientará hacia la investigación; en segundo lugar, la revisión de la información empírica secundaria, lo que incluye libros, reseñas, documentos, folletos y demás; finalmente, la información empírica primaria, lo que implica un acercamiento con la realidad.

Teniendo en cuenta lo mencionado por los autores, el marco teórico se estructurará en cinco subcapítulos. En primer lugar, se definirán los conceptos claves de términos, ya que Arbaiza (2014) menciona que este paso es de suma importancia considerarlo en todo marco teórico, pues estas definiciones ayudarán a que el lector tenga más claridad y facilite su comprensión. En segundo lugar, se explicarán los antecedentes epistemológicos; es decir, antecedentes internacionales y nacionales, los cuales permiten conocer los diferentes enfoques con los que se ha estudiado el problema. Estos antecedentes se han obtenido de diversos artículos científicos o *papers* de plataformas de investigación como Scopus, Ebsco, ProQuest, ScienceDirect, entre otros, los cuales obtuvieron resultados de búsqueda detallados en el Anexo 1 usando como palabras claves: “*Associativity peruvian*”, “*Trade associations*”, y consorcios de exportación; así mismo, investigaciones académicas como tesis de diferentes repositorios. En tercer lugar, se desarrollarán teorías que explican y respaldan el objetivo de la investigación como la teoría de internacionalización (modelo Uppsala); así mismo, menciona los antecedentes relacionados al tema de investigación que respaldan el modelo que se presente desarrollar. En cuarto lugar, se desarrollará un análisis del sector enfocado en la investigación; es

decir exportaciones de banano orgánico, principales países de destino, puesto a nivel mundial, y análisis FODA. Finalmente, se realiza una investigación del sector agro en el país y su promoción a la asociatividad.

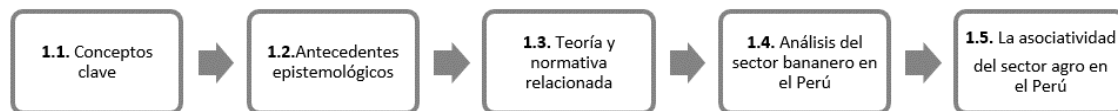


Figura 1. Descripción de los subcapítulos del Marco Teórico de la investigación. Elaboración propia.

1.1. CONCEPTOS CLAVES

Según Arbaiza (2014), dentro del marco teórico se debe incluir los conceptos relacionados al problema de investigación. Esto guarda relación con lo mencionado por Abello (2009), como se citó en Arbaiza 2014), el autor menciona que para elaborar el marco teórico se debe tener en cuenta la capacidad de comprensión de conceptos con los que se trabajará en la investigación. Así mismo, Berthier (2004, como se citó en Arbaiza 2014), mantiene el mismo pensamiento, recomendando tener una familiaridad con la teoría a través de literatura básica a modo de introducción, en la que se interprete la teoría en términos más sencillos; también, se pueden obtener conceptos a través de profesionales del campo que lo detallen de forma general.

Según PROMPERÚ (2014), en el Perú, existen diversos modelos asociativos, sin embargo, los más utilizados en diferentes sectores son los siguientes:

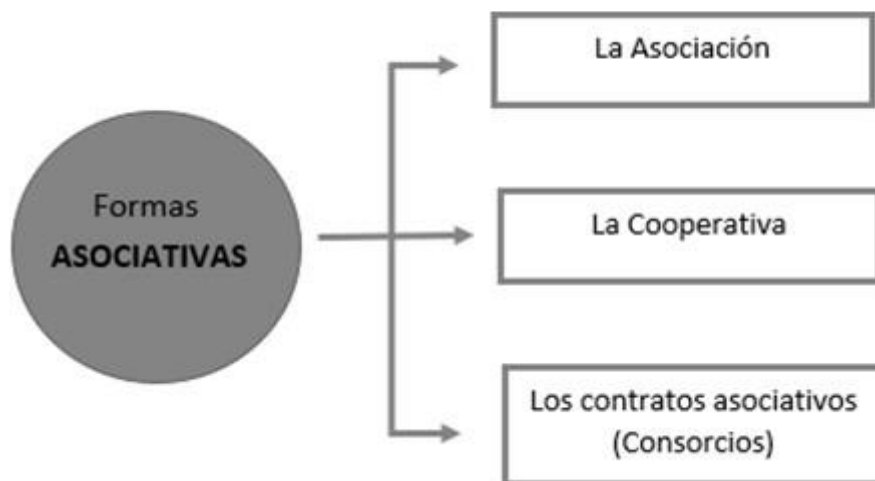


Figura 2. Modelos asociativos más comunes utilizados en Perú. Elaboración propia, Promperú 2014.

Ante lo expuesto por los autores, es necesario definir ciertos términos con la finalidad de que el lector pueda comprender mejor la investigación presentada y pueda tener un mejor panorama de ello; así mismo, los tesisistas puedan desarrollar mejor el estudio. Por tal motivo, se presentan a continuación dos conceptos con los que se trabajará en la investigación.

1.1.1. Asociatividad

Para definir asociatividad, iniciaremos con la definición de asociaciones dada por diversos investigadores. Según Dalziel (2006) las asociaciones son organizaciones con autonomía, por lo general, no reciben fondos de gobiernos, excepto en caso de contribuir directamente a las prioridades nacionales constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable al establecer la asociación, las organizaciones fundadoras renuncian a una parte de su soberanía; por ello, como organización, la asociación, depende de sus miembros (Boch, 1987). La exigencia de igualdad entre sus miembros es la única limitación a la autonomía de las asociaciones, porque el funcionamiento y la estructura interna, deben responder a unos principios democráticos. Por tanto, la Asociatividad se da como una facultad social de los individuos que usan como medio para sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la colaboración de personas para dar respuestas colectivas. Como instrumento de participación social se caracteriza porque un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales tienen intereses equivalentes y se da la convivencia voluntaria e igualitaria con respecto al poder (PROMPERÚ 2013).

Es así como, el término asociatividad empresarial según el MINCETUR (2013), es una alianza voluntaria entre empresas que se propicia para compartir riesgos y costos en los negocios, así como para alcanzar mayor promoción de sus productos o servicios en el mercado sin dejar su individualidad empresarial. Es decir, nace como mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que pretenden iniciar un proceso de expansión. Cada una de ellas, decide participar voluntariamente, promoviendo un esfuerzo conjunto con los otros miembros, a modo de alcanzar un objetivo común, manteniendo su independencia jurídica y su autonomía gerencial. Esta asociatividad puede definirse también como una estrategia para competir o enfrentar los mercados globalizados y la creciente competencia entre empresas del país y el exterior (UNCTAD, 2018).

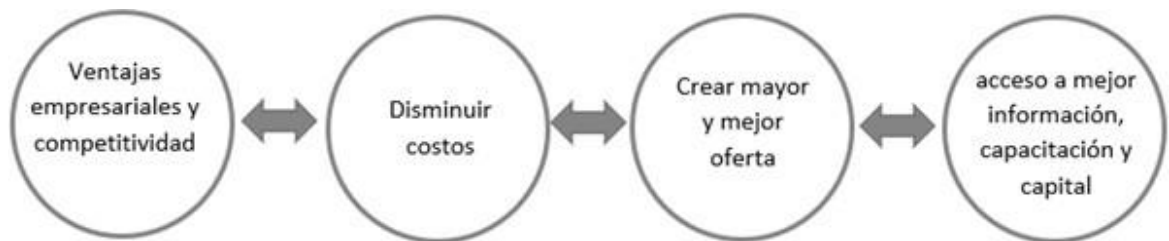


Figura 3. Ventajas que ofrece la asociatividad. Elaboración propia, Promperú 2014.

1.1.2. Cooperativa

En primer lugar, se define el concepto de cooperación según la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI (2015), cooperación nos remite a la acción y efecto de cooperar; es decir obrar de forma conjunta con otro organismo con un mismo fin. Por lo que es un concepto unido a la historia del hombre de sus alianzas para el progreso, de modo que, la cooperación empresarial, es en términos generales, la vinculación entre empresas independientes que, según el número de participantes y su posición en la cadena productiva de pertenencia, pueden estructurarse de varias maneras (Dini, 2010). Con respecto al número de participantes, Schmitz (1999, citado en Dini 2010) refiere que las políticas de fomento que impulsan la cooperación empresarial entre tres o más actores económicos. Se desarrollan, según su posición en la cadena productiva, de forma horizontal, mediante *Joint Ventures* como asociaciones sectoriales y de forma vertical, mediante *Outsourcing* como una alianza en torno a una cadena de valor local.

En segundo lugar, se define a la cooperativa como una empresa de obtención, consumo, crédito o producción, que tiene participación democrática libre y está conformada por personas que buscan un objetivo común. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en otro tipo de empresas, el beneficio y la participación de cada socio está determinado por el trabajo orientado al objetivo común y no por el aporte de dinero que haya sumado (Fernández, 2006). Según Seipel y Heffernan (1997), trabajar como cooperativas identifican ventajas como: (i) socios comerciales éticos y confiables; (ii) suministros de productos de alta calidad; (iii) facilidad para ocupar locales y nichos de mercado regionales; (iv) reducir las preocupaciones sobre la seguridad y la calidad de los productos; (v) también, ayuda a ganar nuevos mercados con éxito económico sostenido en mercados internacionales (Theuvsen & Ebneht, 2005).

1.1.3. Consorcio

El consorcio, está compuesto por empresas independientes que mantienen su propia estructura administrativa, conservan su identidad como productores y mantienen su propia estructura administrativa. No fusionan sus intereses, solo participan en la creación de un organismo nuevo al que están vinculados, como entidades independientes, mediante un acuerdo de carácter comercial. Pero se benefician por la optimización de producción y comercialización, la escala de producción aumenta en competitividad y especialización para las pequeñas y medianas empresas (FRANCIA, 1999). Además, las empresas conservan su identidad como productores y mantienen su propia estructura administrativa, no fusionan sus intereses, sino que simplemente participan en la creación de un nuevo organismo al que están vinculados, como entidades independientes, mediante un acuerdo de carácter comercial (ONUUDI, 2003).

Según APEX-Brasil (2003), el consorcio para la exportación es un grupo de empresas con intereses comunes, en una entidad legalmente constituida. Dicha entidad se constituye en forma de asociación sin fines de lucro, desarrollan formas de trabajo conjunto y en cooperación para la producción, con miras de mejorar la oferta exportable y promover las exportaciones. Además, el consorcio exportador puede representar el instrumento adecuado para facilitar y promocionar estas alianzas, acompañando y asesorando a las empresas del grupo, desarrollando una red de relaciones. El consorcio debe ser responsable de la coordinación, evaluación y formas de aprovechar las oportunidades exportadoras compatibles con las realidades tecnológicas y productivas de las empresas.



Figura 4. Ventajas que ofrece la formación de un consorcio. Elaboración propia, Promperú 2014.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los tres modelos asociativos más utilizados en el Perú según lo mencionaron el Ministerio de la Producción y Promperú (2014).

Tabla 1. Semejanzas y diferencias entre los diferentes modelos asociativos (Asociatividad, cooperativa y consorcio)

	ASOCIATIVIDAD	COOPERATIVA	CONSORCIO
QUÉ ES	Es una red de empresas que se asocian para mejorarla producción, las ventas y sus ganancias	Es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial; en donde todos "cooperan" para beneficiarse de forma directa para obtener un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones	Es un contrato asociativo por medio del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocios.
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Su incorporación es voluntaria. No excluye a ninguna empresa. Se mantiene la autonomía general de las empresas Puede adoptar distintas modalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Predomina la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin considerar sus aportes. El ingreso de un socio es voluntario, así como su retiro El capital social puede ser en: dinero, bienes muebles, bienes inmuebles y servicios. La reserva es una cuenta del patrimonio que le permite a la cooperativa cubrir pérdidas o cualquier contingencia imprevista. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada empresa que participa en la formación del consorcio mantiene su autonomía. Permite hacer negocios conjuntos. Permite trabajar con empresas formales con RUC. Se puede estar en cualquiera de los Regímenes Tributarios (RUS, RER o RG). El consorcio es dirigido por todos los integrantes a través del comité de gestión.
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> Solución De Problemas Comunes Fortalecimiento De Las MYPE Poder De Negocios Reducción De Costos En Compras y Ventas Capacitación Acceso a financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> En el caso de existir una deuda la cooperativa se hará cargo con su patrimonio. Mayor y mejor aprovechamiento de las oportunidades de mercado Mayor poder de negociación en la compra de insumos como en la venta de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener un beneficio económico. Manteniendo cada uno su autonomía.
MIEMBROS	Se requiere por lo menos 3 integrantes, no hay un máximo de integrantes	Se requiere por lo menos 11 integrantes, no hay un máximo de integrantes	Se requiere por lo menos 2 integrantes, no hay un máximo de integrantes
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar los ingresos, hacer más grandes los negocios. Reducción de costos en la compra de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor poder de negociación en la compra de insumos como en la venta de productos Los bienes aportados a la cooperativa se mantiene en propiedad y posición de las MYPE Mayor y mejor aprovechamiento de las oportunidades de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Poder de negociación y compra Reducción de costos y gastos. Más y mejores créditos. Reducción de riesgos. Mejoramos nuestra imagen. Posibilidad de importar y exportar. §Mejora del servicio al cliente.
CAPITAL	No se requiere un capital mínimo para constituir la Asociación.	La Ley no establece capital mínimo para constituir una Cooperativa.	La Norma no establece el capital mínimo para formar un Consorcio.
TRIBUTACIÓN	La Tributación es individual.	La Tributación conjunta e individual.	La Tributación individual bastante sencilla.
DURACIÓN	Duración ilimitada.	Duración ilimitada.	Para efectos tributarios el contrato de consorcio sin contabilidad independiente no debe superar los 3 años.

Elaboración propia, adaptado de: Modalidades Asociativas, Ministerio de Producción del Perú (2011).

1.2. ANTECEDENTES EPISTEMOLÓGICOS



Figura 5. Fuentes de Antecedentes Internacionales según repositorios. Elaboración propia

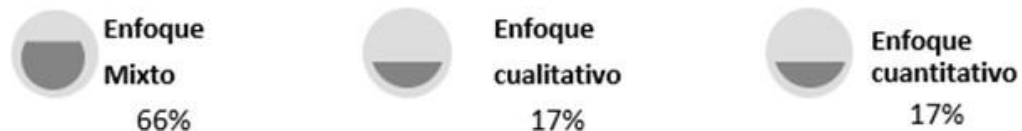


Figura 6. Enfoques utilizados según Antecedentes Nacionales, Elaboración propia.

De acuerdo con lo afirmado previamente, se detalla a continuación los estudios en el ámbito internacional y nacional, los cuales respaldan la presente investigación.

1.2.1 Antecedentes Internacionales.

En primer lugar, Brache y Felzeinsztein (2019) en su *paper* titulado “*Exporting firm’s engagement with trade associations: Insights from Chile*” publicado en la revista *International Business*, indexado a la plataforma Scopus, tuvieron como objetivo principal explorar los efectos de la participación de las asociaciones en el desempeño exportador y los efectos de la participación de comercio exterior sobre la incertidumbre ambiental.

Esta investigación utilizó un enfoque mixto para lo cual se utilizaron encuestas con diez gerentes generales de Chile, los contactaron por correo electrónico, entrevistas personales y los autores corroboraron que durante la entrevista los involucrados recurrieron a otros gerentes para corroborar la información brindada, de esta forma controlan el sesgo de información. La población de la investigación son las empresas registradas en ProChile. Inicialmente, tuvieron contacto de 800 empresas; sin embargo, 156 accedieron a la encuesta, después de aplicar un filtro se obtuvo como muestra a 116 empresas que fueron las que aportaron a la investigación. Para su desarrollo cuantitativo, los autores utilizaron la escala de Likert con las siguientes puntuaciones: 1 = extremadamente débil, 2 = muy débil, 3 = débil, 4 = fuerte, 5 = muy fuerte, 6 = extremadamente fuerte.

El estudio mencionado trabaja con la variable dependiente como desempeño exportador y como variable independiente la participación de asociaciones en el extranjero; así mismo, incertidumbre ambiental. El *paper* mencionado responde a dos preguntas:

¿Cuáles son los efectos del nivel de compromiso con las asociaciones ubicadas en el mercado de exportación sobre el desempeño de las exportaciones? ¿Cuáles son los efectos que dicho compromiso ejerce sobre el impacto de la incertidumbre ambiental sobre el desempeño de las exportaciones? Como conclusión general, se evidencia el gran impacto entre las asociaciones y el desempeño exportador, este último puede desarrollar grandes beneficios para sus asociados como contactos comerciales como método para explorar nuevos mercados internacionales, redes sociales para fortalecer su competitividad internacional. Así mismo, asociarse les permite tomar importancia en mercados externos, principalmente si las asociaciones provienen de economías emergentes.

Se ha considerado este antecedente, puesto que ayudó a entender la relación entre la asociatividad y el desempeño exportador en un país de Latinoamérica. Como resultado se obtuvo que efectivamente existe gran porcentaje de relación. Así mismo, la incertidumbre ambiental es considerada como barrera para el desempeño de las exportaciones. Por otro lado, este *paper* los autores emplean un enfoque mixto para su desarrollo, utilizan encuestas y entrevistas. Así mismo, sirve como guía para la elaboración de preguntas en escala de Likert.

En segundo lugar, Barbieri y Tornavoi (2010) en su *paper* titulado “***Evolução dos consórcios de exportação no Brasil (2020 - 2008) um estudo exploratório***” publicado en la revista *Artigo – Administração Geral*, indexado en la plataforma Sciencedirect, tuvieron como objetivo principal analizar la evolución de los consorcios exportadores en Brasil. Cabe resaltar que en dicho país la asociatividad más utilizada por las empresas pequeñas son los consorcios, representando un 96% del total de las empresas brasileñas y responsables del 28% del PBI.

La presente investigación utilizó un enfoque cualitativo estudio de casos múltiples, para lo cual se realizaron entrevistas a expertos en el tema de ambos consorcios. Los autores utilizan como variable a (i) los factores competitivos y (ii) el desempeño exportador. En cuanto al primer caso de estudio “Productos de salud brasileños” se detalla que contó con apoyo financiero de APEX (Agencia de Promoción e Inversiones) con 130 compañías

en las que destacaron como principales factores de éxito en la asociatividad: (i) el liderazgo, (ii) la conciencia del grupo y (iii) el interés común. El gerente de PSI recalca que el motivo del éxito fue la unión y perseverancia, así mismo señala como factores de éxito: (i) continuidad, (ii) compromiso y (iii) principalmente apoyo financiero. Como conclusión del estudio se detalla que la asociatividad de los productores, la perseverancia, trabajar bajo el mismo objetivo y apoyo financiero por parte del estado puede lograr que una cooperativa logre sus objetivos bajo la premisa de trabajo conjunto.

Finalmente, el aporte de la investigación analizada es conocer los principales factores que influyeron en el desempeño exportador de ambos casos. El estudio muestra las principales ventajas de los consorcios como minimizar el riesgo de exportar de forma individual, mayor poder de negociación, mayor eficacia operativa, innovación en el productor, facilidad de compra de maquinaria, beneficios de la marca en cuanto a participación en ferias y misiones internacionales. Así mismo el Gerente de Promoción de Exportaciones recalca que el éxito del proyecto ha sido la unión y motivación de querer exportar. Por otro lado, para el desarrollo cualitativo, los autores realizaron entrevistas a expertos relacionados al tema y como una de sus variables consideraron al desempeño exportador, como se mencionó anteriormente esta variable se considerará dentro de la investigación desarrollada.

En tercer lugar, Ramos (2019) en su *paper* denominado “***Does associativity affect likelihood Peruvian small-scale farms internationalization?***” Publicado en la revista *Centre for Interdisciplinary Science and Society Studies - CIICS Universidad de Ciencias y Humanidades*, indexado a la plataforma Scopus, tuvo como objetivo principal explorar las características de los pequeños productores y analizar las condiciones que permiten el acceso de estos agricultores al mercado extranjero como beneficio de la asociatividad.

Para el desarrollo de la investigación mencionada, la autora utilizó un enfoque mixto, para el cual se realizó una combinación de datos que obtuvo de la Encuesta nacional ENA referente al año 2017 principalmente en los pequeños agricultores registrados como asociatividad y, también, organización de agricultores. Así mismo, realizó encuestas a los agricultores del sector agro, se utilizó datos del CENAGRO en el que arrojó que sólo el 23% de los agricultores pertenecen a una organización sea asociación, comité o cooperativa. Sin embargo, en cuanto al sector agrícola, consecutivamente se promueve la participación de agricultores para obtener grandes beneficios como competitividad y

aumento de productividad. La variable dependiente utilizada para este estudio es acceso al mercado extranjero y como variables independientes: (1) territorio, (2) tipo de organización de agricultores, (3) tiempo de la organización y (4) actividad básica agrícola. Como conclusión general del estudio, los pequeños productores a través de una asociación o cooperativa de agricultores pueden tener acceso a los mercados internacionales para ofertar sus productos, gracias a las políticas que promueve el estado para la asociatividad como herramienta para aumentar sus ventas. El territorio y el tiempo de la empresa fueron considerados como elementos clave para que los agricultores exploren nuevos mercados extranjeros. Así mismo, la asociatividad agrícola es una herramienta para obtener tecnología en áreas rurales.

Este antecedente es útil para la presente investigación puesto que nos indica que factores influyen más para el acceso al mercado extranjero. Así mismo permite tener una visión general sobre la participación de los productores. Por otro lado, el autor utiliza el enfoque mixto para su desarrollo y obtiene datos a través de encuestas a los agricultores del sector pertenecientes a asociativas, cabe resaltar que el enfoque y método utilizados servirá de guía para la presente investigación.

En cuarto lugar, Ritossa y Bulgakov (2009), en su *paper* “***Internationalization and Diversification Strategies of Agricultural Cooperatives: a Quantitative Study of the Agricultural Cooperatives in the State of Paraná***” para la revista *Brazilian Administration Review*, indexado a la plataforma Scopus, tuvieron como objetivo observar las estrategias de internacionalización teniendo en cuenta alternativas de diversificación de mercado y diversificación de producto en productos agrícolas dirigidos a la exportación y los efectos generados por ambos factores sobre los resultados obtenidos por las cooperativas en el estado de Paraná.

Para su desarrollo, los investigadores se basaron en el modelo propuesto por la teoría del comportamiento de internacionalización de Uppsala. Así mismo, utilizaron la metodología cualitativa, la muestra utilizada fue no probabilística donde incluyeron a todas las cooperativas del Estado de Paraná involucrados en actividades internacionales, para lo cual obtuvieron datos a través de encuestas a directores o superintendentes de las cooperativas, gerentes, comerciantes, analistas de mercados y coordinadores. Los autores, trabajaron con 28 cooperativas, de las cuales solo 19 completaron correctamente los cuestionarios y de las cooperativas estudiadas, cinco son consideradas pequeñas, nueve

son medianas y cinco grandes. Cabe resaltar que de las 20 preguntas empleadas en dicha investigación, cuatro de ellas fueron preparadas en una escala de Likert. El estudio indica que en dicho país los principales factores que influyen a las cooperativas para internacionalizarse son aumentar sus ingresos, rentabilidades y ganancias; así mismo, mejorar los precios comerciales. Por otro lado, los factores principales que obstaculizan la internacionalización de las empresas se dan por factores externos como política cambiaria, barreras, burocracia, asuntos legales, entre otros. Sin embargo, la internacionalización produce efectos positivos para las cooperativas, desde mejoras estratégicas hasta aumentar desempeño y productividad desarrollando la competitividad, flexibilidad estratégica y operativa.

Como conclusión de la investigación, se puede destacar que las cooperativas aumentan sus ingresos a medida que adoptan estrategias de diversificación de producto mientras que las organizaciones que solo comercializan productos convencionales tienen menores ingresos. Así mismo, la agroindustrialización aumenta la competitividad de las cooperativas, lo cual permite adoptar mejores estrategias de diferenciación. Por otro lado, los ingresos de las cooperativas surgen cuando adoptan estrategias de diversificación para realizar la industrialización de sus productos. Finalmente, las cooperativas brasileñas como tal, han logrado adoptar estrategias que antes consideraban imposibles de lograr, tales como sanidad alimentaria y control de calidad, tendencia de consumo y problemas asociados con el proteccionismo internacional. Sin embargo, uno de los principales desafíos que enfrentan las cooperativas es establecer prioridades entre los miembros; es decir lograr que todos tengan los mismos objetivos.

El aporte de esta investigación es que permite conocer los principales factores que llevan a que una cooperativa busque la internacionalización, enfrentar retos y también ha permitido conocer los principales factores que influyen negativamente en la internacionalización. También, los autores han descrito los beneficios que logra una cooperación. Por otro lado, los autores utilizan el modelo teoría del comportamiento de internacionalización Uppsala; la muestra utilizada es no probabilística, resultados obtenidos a través de encuestas y cuestionarios preparados en una escala de Likert. Por tal motivo, para la presente investigación este *paper* nos permite conocer el problema desde un enfoque cualitativo y tener como guía la metodología empleada.

En quinto lugar, Barbieri, Fava, Castro y De Carvalho (2008) en su paper *“Consórcio de exportação como alternativa de pequenas e médias empresas”* para la revista *Gestão; São Paulo*, indexado a la plataforma ProQuest, tuvieron como objetivo general comprobar la importancia y utilidad de la formación de consorcios exportadores para las pequeñas y medianas empresas brasileñas.

Para su desarrollo, los autores utilizaron la metodología de estudio de caso con enfoque cualitativo para poder analizar el funcionamiento de la asociación investigada y verificar la relación existente entre la teoría investigada y el funcionamiento de los consorcios exportadores del sector textil en Brasil. Para responder a la pregunta de investigación, los autores utilizaron entrevistas semiestructuradas en profundidad aplicadas a la Asociación Brasileña. También, los autores realizaron un análisis de investigación de documentos e informes de los consorcios. La asociación investigada, está conformada por 16 consorcios de exportación. Como conclusión del estudio analizado, se destaca que, de las tres opciones analizadas en el artículo, los consorcios de exportación es la más viable para lograr una internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, ya que permite desarrollar ventajas de exportación directa. Así mismo, validaron que las empresas que participaron en consorcios de exportación adquirieron infraestructura y capacitación en cuanto a exportaciones, lo que beneficia a las empresas a continuar con la exportación de sus productos una vez finalizado el proyecto. Finalmente, es importante resaltar que el apoyo del gobierno es de vital importancia para la creación y desarrollo de los consorcios, ya sea con motivación y ayuda a través de programas que incentiven estas asociaciones.

El aporte que se obtuvo de la investigación presentada permite tener un conocimiento de las ventajas que ofrecen los consorcios que también son considerados asociaciones y los beneficios que pueden obtener las empresas. Así mismo, contribuye con brindar recomendaciones para un correcto funcionamiento de las asociaciones investigadas. Por otro lado, los autores demuestran que se puede realizar un estudio bajo el estudio de caso realizando entrevistas a los involucrados.

En sexto lugar, Guayasamin y Montero (2017) en su paper *“Associativity and Productive Chain, important factors in the development of international trade. Transformation of borojo into a natural energizing drink”* para la revista *“Publicando”*, indexado a la

plataforma Web of Science, tuvieron como objetivo principal demostrar que la implementación de cadenas productivas en la población con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los pobladores de La Ceiba por medio de la integración estratégica desarrollada a través de la creación de una asociación que será de gran soporte para la población cuyas labores son el cultivo.

En esta investigación, los autores utilizaron el enfoque cualitativo, bajo la metodología de estudio de caso. Las variables utilizadas fueron desarrollo económico, equidad y enfoque participativo. En esta investigación se confirma que la formación de agricultores como asociación, les ha permitido desarrollar un mayor poder de negociación, facilidad de acceso al financiamiento, obtener materiales e insumos a un mejor precio para poder lograr un desarrollo sostenido. Así mismo, la formación de una asociatividad significa una mejor competitividad para los productos, puesto que se basan en calidad y eficiencia. En este tipo de agrupaciones se integran diversas características de cada miembro, por lo que muestran un apoyo conjunto, pueden motivarse entre todos, intercambiar experiencias, valores, expectativas. Como conclusión de la investigación, los autores resaltan que la asociatividad surge como alternativa para lograr una exportación, mejorar sus ingresos y calidad de vida principalmente en los países de menor desarrollo económico. La asociación analizada desarrolla la calidad como elemento diferenciador que marca su éxito de una manera eficiente; por lo tanto, la implementación de la cadena productiva genera valor agregado.

El antecedente presentado, sirve de aporte a la investigación, puesto que confirma que la asociatividad y la cadena productiva son factores importantes para el desarrollo del comercio exterior, muestra sus principales fortalezas y los beneficios que esta ofrece a los pequeños productores. Por otro lado, los autores comprueban que el financiamiento como dimensión otorga múltiples beneficios a los asociados.

En séptimo lugar, Bada, Rivas y Littlewood (2017) en su *paper* “***Model of associativity in the production chain in Agroindustrial SMEs***” publicado por la revista Internacional de Contaduría y Administración, indexado en la plataforma Scopus, tuvo por objetivo proponer un modelo de asociatividad en la cadena productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del sector agroindustrial de cítricos en el estado de Veracruz, México, propone alternativas para generar una mayor cooperación o coalición

entre las empresas que interactúan para obtener beneficios mutuos.

En esta investigación los autores utilizaron un enfoque mixto, para el que utilizaron una muestra de 48 empresas, diseñaron un instrumento de medición en base a matrices metodológicas, aplicaron la prueba piloto a 10 empresas y midieron la confiabilidad del instrumento con el Alfa de Cronbach. Además, realizaron la encuesta a las 38 empresas restantes, utilizando la escala Likert, que manejó juicios con dirección positiva y negativa, con 5 respuestas alternativas. Finalmente, para las pruebas estadísticas se utilizaron el paquete estadístico SPSS versión 19. Sus variables fueron la asociatividad y los actores directos, con lo que, la investigación señala en qué medida los servicios de apoyo, medio ambiente, relaciones y políticas gubernamentales determinan la asociatividad en la cadena productiva de las MIPYMES. Esta investigación es un modelo que representa el funcionamiento de estas empresas en asociatividad con la cadena productiva en la era de la industrialización exportadora.

Este antecedente, nos permite ver las herramientas de medición utilizadas en la investigación del efecto que tiene la asociatividad sobre los actores externos de las MIPYMES, del mismo modo podemos encontrar las dimensiones de dichas variables y el respaldo de que la asociatividad incrementa la producción y comercialización de sus productos agropecuarios, lo que puede permitir abrirse al mercado nacional.

En octavo lugar, Haahti, Madupu, Yavas y Babakus (2005) en su *paper* “***Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises***” publicado por *Journal of World Business* e indexado por la plataforma Scencedirect, tuvo como objetivo probar un modelo que describa las relaciones entre la estrategia cooperativa, la intensidad del conocimiento y el desempeño de las exportaciones, pequeñas y medianas empresas (PYME) de Finlandia y Noruega, como muestra.

En esta investigación, los autores utilizaron el enfoque mixto y para desarrollar la investigación, seleccionaron al azar, PYMES de fabricación con menos de 500 empleados y se utilizaron cuestionarios para recolectar los datos necesarios. Las variables empleadas fueron, la estrategia cooperativa, la intensidad del conocimiento, y su impacto potencial en el desempeño de las exportaciones. Los resultados sugieren que el tamaño de la empresa no mostró un impacto directo en el desempeño exportador, pero las

exportaciones a través de la estrategia cooperativa y la intensidad del conocimiento si fueron significativos. Es decir, los resultados sugieren que las PYME que emplean estrategias cooperativas para enriquecer su base de conocimientos sobre los mercados de exportación, mejoran su desempeño exportador. En otras palabras, la capacidad de una empresa para explotar el conocimiento externo depende de su capacidad de absorción o de reconocer el valor del nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo (Zahra y George, 2002). En esta investigación, se mide el desempeño exportador de tres formas principales: no económico (por ejemplo, exportaciones a nuevos mercados y contribución de la exportación al desarrollo de productos), económico (mediante la intensidad de ventas sobre la exportación, volumen o porcentaje de ventas de exportación), y genérico (con el éxito de exportación percibido y la satisfacción general con el desempeño de exportación), medidas más utilizadas en la literatura (Calof, 1993 ; Katsikeas y col., 2000; Wolff y Pett, 2000).

El aporte de este antecedente es que con la investigación respaldada que las PYMES pueden enriquecer su base de conocimientos sobre los mercados de exportación, empleando estrategias de cooperación. Lo cual tiene un impacto considerable en la mejora de su desempeño exportador, que se encuentra medido en la investigación, con lo que también aporta esta información.

En noveno lugar, Bezus, R., y Bilotkach, I. (2018) en su *paper* “***Development Of Organic Farmers’ Cooperatives: The Usa, The Eu, And Ukraine***” desarrollado por parte del Departamento de Comercialización, Universidad Económica y Agraria del Estado de Dnipro, publicado por *Baltic Journal of Economic Studies*, indexado a la plataforma Web of Science, tuvo como objetivo formular y presentar recomendaciones sobre la evolución de cooperativas orgánicas en Ucrania, en base a la experiencia de cooperativas exitosas en los Estados Unidos y la Unión Europea. Mediante los estudios a estas empresas pudieron esbozar el cómo evitar errores y elegir las mejores soluciones para las cooperativas orgánicas. La metodología de investigación se basa en una comparación de datos que describen la creación y el desarrollo de cooperativas de agricultores orgánicos, con una muestra de 22 cooperativas en EE. UU. entre los años 2015 - 2016 y 99 cooperativas agrícolas en Ucrania entre el 2013-2017.

En esta investigación, se desarrolló un enfoque cualitativo, mediante el que analizaron los proyectos y prácticas que manejaron esas cooperativas en sus operaciones. Las variables que utilizaron fueron la cooperación entre agricultores y el desempeño de sus operaciones. Con todo concluyeron que, los problemas de los pequeños agronegocios son: la falta de apoyo financiero y de recursos, además de la estandarización de productos, cuestiones de certificación y, la búsqueda de canales de venta. Los pequeños productores agrícolas, no pueden superar estos desafíos solos, por lo que una posible solución es la cooperación de los agricultores (Borshevskii y Magas, 2014). También se observa, que la cooperación entre agricultores ucranianos permitió que pudieran incrementar sus recursos, mejorar su producto y exportar al mercado estadounidense, y que las cooperativas con buena política de marketing pueden evitar pérdidas por fluctuaciones negativas de precios o falta de compradores activos en el mercado.

El aporte de este antecedente es que respalda que la asociación entre productores agropecuarios puede ser una solución para las desventajas que tienen, laborando independientemente, puesto que asociados incrementan sus recursos y capacidades, y pueden reducir los riesgos de manera significativa, con lo que se les abre la posibilidad de comercializar sus productos en el mercado extranjero.

En décimo lugar, Jiménez (2019) en su *paper* “***Sinaloa: The Future Of Agricultural Smes Before The New Agricultural Policy***” publicado en el *Economic and Social Development: Book of Proceedings* e indexado en la plataforma Proquest, tuvo como objetivo analizar los problemas que enfrenta las PYMES agrícolas del Estado de Sinaloa en el proceso de internacionalización. Exponen los obstáculos que restringen las posibilidades de ingresar a los mercados externos y analizan diferentes estrategias exportadoras, en un escenario de integración empresarial o asociación exportadora que les permitió aumentar su competitividad para insertarse en los mercados internacionales. Además, presenta propuestas y estrategias para llevar a cabo los esquemas organizacionales denominados consorcios de exportación y operacionalizados en PYMES.

En esta investigación, el autor utilizó un enfoque cualitativo, evaluando la situación de las pequeñas y medianas empresas agrícolas en el Estado de Sinaloa, en base al análisis del rol que tienen los actores del sector agropecuario en una estrategia de asociatividad

para la internacionalización, las variables utilizadas fueron las estrategias asociativas de las PYMES fomentadas por el Estado, y la actividad comercial y exportadora. El autor manifiesta que equilibrar la competitividad de las distintas regiones, permite diseñar estrategias que promueven el desarrollo agropecuario. Por lo que, es importante el rol que cumple el gobierno en los diferentes campos de acción, como proteger los derechos de propiedad, hacer cumplir obligaciones contractuales, fomentar la competencia y proporcionar capacitación. Mediante la promoción de esquemas asociativos como consorcios exportadores, Clústers, cooperativas, entre otros, las PYMES incrementan sus competencias y les permite superar las barreras que imposibilitan su internacionalización.

El aporte de este antecedente es que permite conocer la importancia que tiene el apoyo y regulación del gobierno, sobre las actividades agrícolas, así como la repercusión de promover esquemas asociativos para la internacionalización conjunta, situación que se asemeja a la del Perú en el sector agropecuario.

En décimo primer lugar, Perez y Galdeano (2014) en su *paper* “***Collaborative firms managing perishable products in a complex supply network: an empirical analysis of performance***” publicado por el Departamento de Economía y Empresa, de la Universidad de Almería, España, indexado en la plataforma Web of Science, tuvieron como objetivo principal, estudiar el marco de cooperación e integración en una red de suministro internacional, proporcionando evidencia empírica de cómo la cooperación se relaciona con el desempeño de los productores (proveedores), estudia el caso concreto de las empresas exportadoras de hortalizas del sureste de España. Este sector tiene una capacidad exportadora extremadamente alta, puesto que representa aproximadamente el 40 por ciento de las hortalizas consumidas en Europa.

En esta investigación, los autores utilizaron el enfoque cuantitativo y para su desarrollo, realizaron encuestas, la muestra está formada por 118 empresas comercializadoras del sector y los datos corresponden al período 2009-2011. Dentro de estas empresas, se encuentran 56 cooperativas, 23 subastas y otras 39 empresas exportadoras. Para la investigación se centraron en las variables más importantes de la industria son: el grado de integración de los proveedores a gran escala y la diversificación del mercado (Valenciano, 2007). Con la investigación pudieron evidenciar los beneficios de las estrategias de cooperación activa para los proveedores de productos perecederos. La

relación estable entre empresas las hace más rentables y competitivas e incrementa su capacidad de respuesta ante los problemas con sus clientes. Además, resalta que para iniciar una estrategia de expansión internacional, el impacto positivo en la rentabilidad depende del grado de esfuerzo colaborativo con los otros proveedores, pues también reducen sus costos de transacción.

El aporte de este antecedente es que permite comprender la importancia de la adecuada relación entre las empresas dentro de una asociación, así como tener estrategias de cooperación adecuadas para la expansión internacional, ya que de lo contrario no se garantiza un impacto positivo en la rentabilidad de la asociación.

En décimo segundo lugar, Laura T. Reynolds (2008), en su *paper* “***THE ORGANIC AGRO-EXPORT BOOM IN THE DOMINICAN REPUBLIC: Maintaining Tradition or Fostering Transformation?***” para la revista *Latin American No. 1. by the Latin American Studies Association*, indexado a la plataforma Proquest, tuvieron como objetivo analizar las fuerzas globales, nacionales y locales de República Dominicana, que han impulsado las exportaciones orgánicas y la organización de la producción dentro de los sectores orgánicos clave, los más importantes, banano, cacao y café. Este artículo investiga las formas en que el floreciente sector de exportación orgánica mantiene, o potencialmente transforma, la situación agroexportadora dominicana.

Para el desarrollo el autor utilizó una metodología cualitativa con un análisis longitudinal y empírico de la producción de exportación orgánica en América Latina, integrando datos a nivel internacional, nacional y empresarial. El estudio se basa en estadísticas gubernamentales en complemento con diversos informes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y artículos de revistas comerciales, busca responder tres preguntas clave. Como conclusión, esta investigación encuentra que la producción de exportación orgánica dominicana representa un segmento particular del sector agroexportador no tradicional más amplio. En el caso dominicano, las exportaciones orgánicas involucran nuevos productos y variedades de productos tradicionales que se distinguen por su certificación y etiquetas orgánicas que el gobierno dominicano ha promovido.

El aporte de esta investigación es que permite conocer el impacto de producción de frutos orgánicos, su importancia en mejorar la cadena productiva y profundizar las

implicaciones de estas exportaciones, así como su enfoque en la vinculación de productos y servicios en actividades secuenciales de valor agregado, la organización social y espacial de las empresas en las redes de producción y comercialización, y las relaciones de poder determinar la asignación de recursos a lo largo de la cadena de productos básicos.

En décimo tercer lugar, En décimo primer lugar, Crespo Stupková, L. (2016) en su *paper* **“Global Value Chain in Agro-export Production and Its Socio-economic Impact in Michoacán, Mexico”** publicado por *Michoacán’s College, Center of Human Geography Studies, Mexico*, indexado en la plataforma Proquest, tuvieron como objetivo principal, analizar la cadena de valor de la mora y su impacto socioeconómico local. La producción de moras mexicanas está concentrada geográficamente en el Valle Los Reyes, donde se produce la mayoría de las moras que el país exporta. Teniendo en cuenta que México es el mayor exportador mundial de esta fruta en términos de cantidad; podemos concluir que un área relativamente pequeña produce la mayoría de las moras que se comercializan en todo el mundo.

Para el desarrollo el autor utilizó una metodología cualitativa, los parámetros del Índice de Desarrollo Humano (IDH) para los municipios Los Reyes y Peribá, los cuales se probaron mediante una prueba t de una muestra para de 113 municipios del estado de Michoacán en los años 2000, 2005 y 2010. Para esta investigación se centraron en las variables, Producción Bruta Total de Producción Agrícola, Ganadera de pequeños productores, la cadena de valor global de la mora, los beneficios económicos y contractuales para los productores.

Como conclusión, la importancia de la producción de moras tiene una gran oferta de esta cosecha, en Los Reyes, representó en promedio 55,19%, del valor total de la producción anual por sus condiciones climáticas y del suelo. La producción representa una ventaja comparativa. Además, el autor sustenta que la cadena de valor global de la mora también trae beneficios para los pequeños agricultores e inversores, pero es necesario establecer términos formales que fomenten que los contratistas no abusen de su poder de mercado. También se demostró el impacto socioeconómico local positivo de la actividad.

En decimocuarto lugar, Barrientos (2019) en su *paper* **“Estrategia de integración del pequeño agricultor a la cadena de exportaciones”** para la revista “Semestre económico”, indexado a la plataforma ProQuest, tuvo como objetivo principal la

evaluación de la situación de los pequeños agricultores peruanos y determinar las acciones necesarias para su integración a la cadena de exportaciones.

En esta investigación, el autor utilizó un enfoque mixto, descriptivo para lo cual utilizó como información a la bibliografía relacionada a la agricultura peruana, entrevista a expertos del tema, encuesta a pequeños agricultores, cuestionario aplicado a los agricultores. El autor logró contactar a 130 agricultores con los que realizó su investigación. La investigación concluye mencionando como principales dificultades para lograr la internacionalización el acceso al crédito, bajo poder de negociación y la calidad; por ende, la asociación les permitirá superar estas barreras, los productores tienen mejor relación con el conocimiento de las innovaciones y los cambios del mercado; así mismo, esta integración ayuda a mejorar la calidad de la producción, la obtención del valor agregado y hacerlos más competitivos.

El aporte que este antecedente ofrece para la presente investigación es conocer los requerimientos del productor peruano, sus dificultades para lograr la exportación, tener un mejor panorama de la bibliografía revisada por el autor, conocer el rol del Estado en este sector. Por otro lado, el enfoque utilizado por Barrientos confirma que se puede utilizar dicha metodología para el sector mencionado; así mismo, las encuestas nos sirven como guía para elaboración propia.

A continuación, se presenta un cuadro como resumen de los antecedentes internacionales mencionados en párrafos anteriores. Cabe resaltar que, para la presente investigación se han considerado sólo los antecedentes más relevantes; es decir, los que han permitido tener un mejor panorama respecto al tema desarrollado en el estudio y los resultados obtenidos se están considerando como base para el planteamiento.

A. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Tabla 2. Antecedentes Internacionales

TITULO	AUTOR	FUENTE	OBJETIVO	VARIABLES	CONCLUSIONES	TIPO DE DOCUMENTO
Exporting firm's engagement with trade associations: Insights from Chile	José Brache & Christian Felzensztein	Scopus	Explorar los efectos de la participación de las asociaciones en el desempeño exportador y los efectos de la participación de comercio exterior sobre la incertidumbre ambiental.	Desempeño exportador Participación de asociaciones Incertidumbre ambiental	El impacto de las redes externas en el desempeño exportador puede desarrollar grandes beneficios para sus asociados Asociarse les permite tomar importancia en mercados externos, principalmente si las asociaciones provienen de economías emergentes.	Paper de Investigación (2019)
Evolução dos consórcios de exportação no Brasil (2000 - 2008) um estudo exploratório	Gustavo Barbieri Lima & Dirceu Tornavoi Carvaloh	Science Direct	Analizar la evolución de los consorcios exportadores en Brasil.	Factores competitivos Desempeño exportador.	Formar un consorcio ayudó a minimizar el riesgo de exportar de forma individual, mayor poder de negociación, mayor eficacia operativa, innovación en el productor, facilidad de compra de maquinaria, beneficios de la marca en cuanto a participación en ferias y misiones internacionales.	Paper de Investigación (2010)

Does associativity affect likelihood Peruvian small-scale farms internationalization?	Rosmery Ramos Sandoval	Scopus	Explorar las características de los pequeños productores y analizar las condiciones que permiten el acceso de estos agricultores al mercado extranjero como beneficio de la asociatividad.	Acceso al mercado extranjero Territorio Tipo de organización de agricultores Tiempo de la organización Actividad básica agrícola	Los pequeños productores a través de una asociación o cooperativa de agricultores pueden tener acceso a los mercados internacionales para ofertar sus productos. La asociatividad agrícola es una herramienta para obtener tecnología en áreas rurales.	Paper de Investigación (2019)
Internationalization and Diversification Strategies of Agricultural Cooperatives: a Quantitative Study of the Agricultural Cooperatives in the State of Paraná	Claudia Monica Ritossa & Sergio Bulgacov	Scopus	Identificar y describir los posibles impactos de estrategias de internacionalización y diversificación sobre los resultados de las cooperativas agrícolas en Paraná	Internacionalización Diversificación Factores que facilitan y dificultan la internacionalización y diversificación y resultados.	Las cooperativas, han logrado adoptar estrategias que antes consideraban imposibles de lograr. Los ingresos de las cooperativas surgen cuando adoptan estrategias de diversificación La agroindustrialización aumenta la competitividad de las cooperativas.	Paper de Investigación (2009)
Consórcio de exportação como alternativa de pequenas e médias empresas	Gustavo Barbieri Lima, Marcos Fava Neves, Castro Luciano Thomé & De Carvalho Dirceu Tornavoi	ProQuest	Comprobar la importancia y utilidad de la formación de consorcios exportadores para las pequeñas y medianas empresas brasileñas.	Consorcio de exportación Exportación directa Exportación	Es fundamental que el gobierno brinde apoyo para la creación y desarrollo de los consorcios. Las empresas que participaron en consorcios obtuvieron ventajas como infraestructura y capacitaciones.	Paper de Investigación (2008)

<p>Associativity and Productive Chain, important factors in the development of international trade. Transformation of borojo into a natural energizing drink</p>	<p>Celio Fabian Guayasamin Segovia & Gladis Alicia Montero Espinoza</p>	<p>Web of Science</p>	<p>Demostrar que la implementación de cadenas productivas en la población con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los pobladores de La Ceiba</p>	<p>Desarrollo económico Equidad Enfoque participativo</p>	<p>La asociatividad surge como alternativa para lograr una exportación, mejorar sus ingresos y calidad de vida principalmente en los países de menor desarrollo económico.</p> <p>La asociación analizada desarrolla la calidad como elemento diferenciador que marca su éxito de una manera eficiente.</p>	<p>Paper de Investigación (2017)</p>
<p>Model of associativity in the production chain in Agroindustrial SMEs</p>	<p>Lila Margarita Bada Carbajal, Luis Arturo Rivas Tovar y Herman Frank Littlewood Zimmerman</p>	<p>Scopus</p>	<p>Proponer un modelo de asociatividad en la cadena productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial</p>	<p>Asociatividad Actores directos</p>	<p>El resultado es un modelo que representa el funcionamiento de estas empresas en asociatividad con la cadena productiva en la era de la industrialización exportadora.</p>	<p>Paper de Investigación (2005)</p>
<p>Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises</p>	<p>Antti Hahti, Vivekananda Madupu, Ugur Yavas y Emin Babakus</p>	<p>Sciencedirect</p>	<p>probar un modelo que describa las relaciones entre la estrategia cooperativa, la intensidad del conocimiento y el desempeño de las exportaciones, pequeñas y medianas empresas</p>	<p>Estrategias de cooperación Desempeño exportador</p>	<p>La relación entre el tamaño de la empresa y la capacidad de adquirir y explorar conocimientos, no es significativa.</p> <p>Las PYME obtienen los beneficios de la cooperación a través de la intensidad del</p>	<p>Paper de Investigación (2017)</p>

<p>Development Of Organic Farmers' Cooperatives: The Usa, The Eu, And Ukraine</p>	<p>Bezus Romano e Ihor Bilotkach</p>	<p>Web of Science</p>	<p>Analiza el desarrollo de cooperativas orgánicas en Ucrania basadas en la experiencia de cooperativas exitosas en Estados Unidos y la Unión Europea.</p>	<p>Cooperación entre agricultores Desempeño en las operaciones</p>	<p>La cooperación agrícola permite satisfacer la demanda a gran escala de un producto e incrementa el volumen de ventas, gracias a la promoción conjunta. La cooperación entre agricultores es una posible solución a las barreras que imposibilitan que un productor acceda a comercializar sus productos en mercados extranjeros.</p>	<p>Paper de Investigación (2018)</p>
<p>Sinaloa: The Future Of Agricultural Smes Before The New Agricultural Policy</p>	<p>Jaime Jiménez Santos</p>	<p>ProQuest</p>	<p>Analiza la situación de las PYMES agrícolas y el escenario donde, según sus características, enfrentan los problemas de internacionalización y la importancia de las acciones del gobierno ante estos.</p>	<p>Estrategias asociativas de las PYMES fomentadas por el Estado Capacidad de internacionalización</p>	<p>Se presentan diversos obstáculos que restringen las posibilidades de las PYMES para su ingreso a los mercados externos. Apto Mediante la integración empresarial o asociación para la exportación, las PYMES pueden desarrollar estrategias que les permita aumentar su competitividad. La hace a Se pueden llevar a cabo los esquemas organizacionales denominados consorcios de exportación y operacionalizados en PYMES agrícolas para mejorar las capacidades de producción, innovación, experiencia, entre otros.</p>	<p>Paper de Investigación (2019)</p>

<p>Collaborative firms managing perishable products in a complex supply network: an empirical analysis of performance</p>	<p>Juan Carlos Pérez Mesa y Emilio Galdeano Gómez</p>	<p>Web of Science</p>	<p>Analiza cómo la cooperación se relaciona con el desempeño de los proveedores y estudia la es fundamental relación entre proveedores, para su supervivencia.</p>	<p>Gracias a la cooperación los proveedores se impulsan hacia una estrategia más rentable y competitiva, resultados positivos en el desempeño de la empresa.</p>	<p>La cooperación se relaciona con el desempeño de los proveedores, las empresas exportadoras constituyen una red de suministro compleja compuesta por una variedad de agentes.</p> <p>Gracias a la cooperación los proveedores se impulsan hacia una estrategia más rentable y competitiva, resultados positivos en el desempeño de la empresa.</p>	<p>Paper de Investigación (2015)</p>
<p>THE ORGANIC AGRO-EXPORT BOOM IN THE DOMINICAN REPUBLIC: Maintaining Tradition or Fostering Transformation?</p>	<p>Laura T. Raynolds</p>	<p>ProQuest</p>	<p>Analiza la producción de frutos orgánicos, y la importancia de la cadena productiva en la exportación, así como el valor agregado, en las redes de producción y comercialización, y su impulso de las certificaciones.</p>	<p>Producción y cadena productiva</p> <p>Exportaciones y posicionamiento en el extranjero de productos orgánicos.</p> <p>Apoyo del gobierno en políticas, certificaciones y capacitaciones que incrementen la producción.</p>	<p>El comercio mundial de alimentos orgánicos ha crecido en los últimos años y es uno de los de más rápido crecimiento, la certificación orgánica es cada vez más necesaria.</p> <p>Las capacitaciones y el volumen de producción de las asociaciones de productos orgánicos son importantes para el reconocimiento e incremento de las exportaciones de estos productos.</p>	<p>Paper de investigación (2008)</p>
<p>“Global Value Chain in Agro-export Production and Its Socio-economic Impact in Michoacán, Mexico”</p>	<p>Crespo Stupková, L.</p>	<p>ProQuest</p>	<p>Analiza la cadena de valor de las asociaciones de mora, las ventajas en nivel de producción y con ello acceso a nuevos mercados de pequeños productores.</p>	<p>Volumen de producción</p> <p>Ventajas de las asociaciones en diversos puntos para los agricultores</p> <p>Cadena de valor y acceso a nuevos mercados.</p>	<p>Las ventajas consisten en insumos y servicios de producción, posibilidad de crédito, introducción de nueva tecnología y también aprendizaje de nuevas habilidades, reducción de precio al agricultor, acceso a nuevos mercados que de otro modo no estarían disponibles para los pequeños agricultores.</p> <p>Analiza la cadena de valor de la mora y su impacto socioeconómico local y</p>	<p>Paper de Investigación (2016)</p>

					<p>los beneficios que trae para los pequeños agricultores e inversores.</p> <p>Esta teoría explica que cada país exporta bienes con gran volumen de producción (y por tanto barato) y gracias a ser parte de asociaciones.</p>	
<p>Estrategia de integración del pequeño agricultor a la cadena de exportaciones</p>	<p>Pedro Barrientos Felipa</p>	<p>ScienceDirect</p>	<p>Evaluación de la situación de los pequeños agricultores peruanos y determinar las acciones necesarias para su integración a la cadena de exportaciones.</p>	<p>Integración de productores</p> <p>Incremento de Competitividad</p> <p>Capacidad de producción</p>	<p>La asociación les permitirá superar estas barreras, los productores tienen mejor relación con el conocimiento de las innovaciones y los cambios del mercado.</p> <p>La integración ayuda a mejorar la calidad de la producción, la obtención del valor agregado y hacerlos más competitivos.</p>	<p>Paper de Investigación (2019)</p>

Fuente: Elaboración propia

1.2.2 Antecedentes Nacionales.

En primer lugar, según Paredes y Quispe (2020) en su tesis titulada **“Influencia de la Asociatividad Empresarial como Estrategia de Exportación de las MYPES del Sector Artesanía de la Región Ayacucho - Perú Periodo 2014 - 2018”** para obtener el grado de Licenciatura en Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, tuvo como objetivo analizar la influencia de la asociatividad empresarial como estrategia de exportación de las MiPymes del sector artesanía de la Región Ayacucho.

Para el desarrollo de la tesis mencionada, se utilizó un enfoque mixto de tipo no experimental con alcance descriptivo y correlacional. Los autores utilizan como variable independiente a la asociatividad empresarial y como variable dependiente a la exportación del sector artesanía, cada variable con sus respectivas dimensiones según consideración de los autores. La población de estudio de la investigación estuvo conformada por 3 asociaciones de MYPES del sector Artesanía de la Región Ayacucho, en cuanto al tamaño de la muestra determinaron trabajar con el diseño muestral del enfoque cuantitativo para lo cual se realizaron entrevistas a 7 expertos en cuanto a cantidad mientras que para el enfoque cuantitativo realizaron cuestionarios con preguntas cerradas las cuales previamente delimitadas por medio de escala Likert siendo los resultados analizados a través del programa SPSS y el software Atlas Ti. A través de las entrevistas realizadas, se logró validar que la asociatividad influye como estrategia de exportación en diferentes factores como abastecimiento de la demanda, calidad de producto, cumplimiento de fechas acordadas, aprovechamiento de recursos, entre otros. Por otro lado, en cuanto al análisis de las hipótesis. La investigación concluye afirmando que la formalidad implica tener un mayor acceso al crédito financiero y a los beneficios del estado, así mismo, tal como se mencionó anteriormente, el acceso al crédito influye en la asociatividad como mecanismo de negociación ante los bancos y lograr un mejor alcance. Finalmente, se validó que la capacitación a los artesanos también influye en la asociatividad.

El aporte que se obtiene de esta investigación es el conocimiento de los factores e influencia que tienen respecto a la asociatividad. Así mismo, sugiere un monitoreo frecuente del cumplimiento de objetivos y metas, fomentar talleres de conocimiento y técnica por parte de los encargados de cada grupo con fines de mantener la cultura

artesanal. Por otro lado, los autores plantean su investigación desde el enfoque mixto de tipo no experimental de alcance descriptivo - correlacional, utilizando la variable asociatividad. Esta metodología sirve de base para la investigación que se está desarrollando, puesto que nos demuestran que se puede elaborar dichos alcances desde el enfoque mixto,

En segundo lugar, Reyes y Santana (2020) en su tesis titulada “ **Análisis de los factores: Calidad, capacitación y asociatividad que influyen en las exportaciones de café especial de Chanchamayo Junín, Perú en el periodo 2014 - 2018**” para obtener el grado de Licenciatura en Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, tuvieron como objetivo principal analizar los factores la Calidad, capacitación y asociatividad que influyen en las exportaciones de café especial Chanchamayo, Junín - Perú en el periodo 2014 - 2018.

Esta investigación utilizó un enfoque mixto, constituida por 22 empresas exportadoras del sector café de Chanchamayo. Así mismo, se contó con el apoyo de 4 expertos pertenecientes a diferentes entidades públicas y privadas relacionadas al café para realizar entrevistas y encuestas. Las variables con las que se trabajaron en la investigación fueron “(i) Calidad, (ii) Capacitación y (iii) Asociatividad. Por lo tanto, el estudio indica que en las exportaciones tienen mucha influencia los factores detallados previamente; sin embargo, se encontraron factores que afectan las exportaciones de este producto como la variación de precios y el cambio climático, por lo cual plantean que la calidad y capacitaciones serían una buena opción para hacer frente al problema. Como conclusión general del estudio, se indica que la capacitación tiene una relación con la variable dependiente del 80%. La asociatividad también cumple un papel importante en las exportaciones de café, con un porcentaje de relación equivalente al 69%. En cuanto al factor de calidad, la investigación tiene como resultado de relación a un 74% de cercanía a la variable dependiente. Así mismo, se observa que la asociatividad tiene un porcentaje de menor relación de los tres factores analizados, debido a los malos manejos por parte de sus representantes; sin embargo, se resalta que es de gran aporte para ofertar a las empresas.

Finalmente, el aporte del estudio analizado permite conocer la influencia de la asociatividad en cuanto a las exportaciones de cafés. Así mismo, los autores resaltan que uno de los puntos clave para que la asociatividad tenga éxito, es la cantidad de socios pertenecientes al grupo. También recalcan que los socios se han visto beneficiados al involucrarse entre ellos como asociatividad puesto que les ha permitido unir esfuerzos con miras a otros mercados y lograr un volumen de exportaciones ofreciendo una amplia variedad de cafés, se logró acceso al crédito y también contaron con ayuda por parte del Estado. Por otro lado, los autores también utilizan el enfoque mixto para su desarrollo, obtienen información por medio de entrevistas y encuestas, siendo una de sus variables la asociatividad. Lo antes mencionado, tiene gran aporte para la investigación que se está desarrollando puesto que los autores han realizado un trabajo previo bajo el mismo enfoque.

En tercer lugar, Canchari, Carhuachin y Gutierrez (2017) en su tesis titulada “ **Análisis de los factores que dificultan la asociatividad en las Cooperativas Agrarias Cafetaleras del distrito de Perené provincia de Chanchamayo y el impacto en su gestión empresarial sostenible** ” para obtener el grado de Licenciatura en Negocios Internacionales, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, tuvieron como objetivo principal analizar los diversos factores que dificultan la asociatividad en las Cooperativas Agrarias de café en la provincia de Chanchamayo.

En esta tesis, se realizó una investigación bajo el enfoque cualitativo para lo cual utilizaron como población a los socios, dirigentes y gerentes de las cooperativas agrarias y cafetaleras del valle Chanchamayo, expertos del sector, entidades de financiamiento a los cuales les realizaron entrevistas a profundidad. Los autores utilizan a los factores como variable dependiente y a los factores que dificultan la asociatividad. La conclusión de la investigación indica que los integrantes de las asociaciones carecen de conocimiento respecto a las herramientas de gestión empresarial y falta de capacitación de los órganos de supervisión; así mismo, no cuenta con programas de educación, carecen de herramientas para medir el desempeño, falta de confianza de los socios hacia el gobierno de cooperativa; finalmente, una de las mayores dificultades que atraviesan las cooperativas es el difícil acceso a créditos bancarios o con tasas muy elevadas. Así mismo, mencionan a la asociatividad como herramienta de desarrollo de los pequeños productores, lo que permite reducir costes, generar asistencia técnica.

El aporte de la tesis resumida líneas arriba fue conocer los factores que influyen en la agricultura familiar; así mismo, los factores que dificultaron la asociatividad empresarial en ese sector, la intervención del estado en la promoción y apoyo al cooperativismo, problemas en la gestión cooperativa y desarrollo de la producción, transformación y comercialización del café.

En cuarto lugar, Alva y Diestra (2018) en su tesis titulada **“La asociatividad como oportunidad para la exportación de Artesanía textil de Santiago de Chuco - 2018”** para obtener la Licenciatura en Negocios Internacionales en la universidad César Vallejo, tuvieron como objetivo principal analizar las ventajas de la asociatividad como oportunidad para la exportación de artesanía textil.

En esta tesis, se realizó la investigación bajo el diseño no experimental ya que ninguna variable será manipulada, de corte transversal descriptivo con un enfoque cuantitativo. La población de estudio utilizada en esta investigación fueron los artesanos textiles pertenecientes al RNA (Registro nacional del Artesano) y la muestra de estudio es la asociación “Los chucos” que cuenta con pocos integrantes y se trabajó en su totalidad. Como técnica de recolección de datos los autores utilizaron a 10 artesanos y observación sistemática. Así mismo, seleccionaron a la asociatividad como variable dependiente y como variable independiente a la exportación de Artesanía textil. Se concluyó que la asociatividad es una oportunidad para la exportación de artesanía textil, debido a los beneficios que ofrece, tales como capacidad de producción, acceso al capital y capacidad de comercialización. Sin embargo, no se está cumpliendo con todos los requisitos para la exportación detallado por el MINCETUR, sólo se cumplen con barreras arancelarias, diseños personalizados, canales de comercialización, volúmenes de exportación, precio ofertado y seguridad del producto, sin embargo, los tres indicadores restantes no se están cumpliendo, requisitos para el embalaje, empaquetado y etiquetado.

El aporte rescatado de la tesis analizada para la presente investigación fue conocer las ventajas de asociarse como productores, la cantidad producida y la calidad ofrecida. Así mismo, conocer los requerimientos de la demanda externa, evaluar costos, empaque y embalaje y cómo influye la asociatividad en el incremento de exportaciones. Por otro lado, los autores realizan su investigación bajo el enfoque cuantitativo, demostrando que

se puede obtener información por medio del diseño no experimental, transversal, descriptivo, utilizando también a la variable asociatividad. Este antecedente nos respalda para la metodología que se pretende emplear en el estudio que se está elaborando.

En quinto lugar, Regalado (2018) en su tesis titulada **“Asociatividad de productores rurales de café orgánico en la provincia de Rodríguez de Mendoza para la exportación - 2018”** para optar el grado de Licenciado en Negocios Internacionales en la universidad César Vallejo, tuvo como objetivo principal evaluar como la asociatividad de productores rurales de café en Rodríguez de Mendoza permitirán la exportación directa de café.

En esta investigación es de tipo aplicada con enfoque mixto, de diseño descriptivo, no experimental. El autor utilizó las variables asociatividad y exportación, cada una con sus respectivas dimensiones. En cuanto a población, hallaron 92 productores de los cuales 10 pertenecen a una cooperativa y el resto es independiente, ambos grupos son pertenecientes al distrito Rodríguez de Mendoza. Para la elaboración, se realizó encuestas a los agricultores, recolección de información de entidades y plataformas como Trademap, INEI, SUNAT, MINAGRI. Se concluyó que solo el 30% de los productores de café están asociados principalmente a cooperativas, motivo por el cual se están presentando dificultades de acceso a créditos bancarios. Por lo que, recurren a vender su producto a los comerciantes externos a un menor precio. Sin embargo, se determinó que existe un buen nivel de confianza entre los cultivadores, existe también cultura de colaboración a pesar de la inexistencia de alguna institución pública que ofrezca capacitación.

El aporte de este antecedente para la presente investigación fue conocer la cantidad de productores que se asocian dentro de una población determinada, motivo por el que se asocian, características de los miembros; además, se plantearon una serie de estrategias para promover la asociatividad que sirven como conocimiento. Por otro lado, el autor realiza su investigación bajo el enfoque mixto, de diseño descriptivo, no experimental, utilizando la variable asociatividad. De esta manera se comprueba que se puede realizar el estudio bajo el enfoque mixto.

En sexto lugar, Montes (2018) en su tesis titulada **“La asociatividad en los productores cacaoteros del Vraem como estrategia de internacionalización”** para optar el grado de Ingeniero Comercial y Negocios Internacionales en la Universidad de Ayacucho Federico Froebel, tuvo como objetivo principal demostrar que la asociatividad es la estrategia de internacionalización idónea para los productores cacaoteros del VRAEM.

Para la elaboración de su tesis, el autor utilizó una metodología de tipo aplicada de nivel descriptivo y explicativo, el diseño utilizado fue no experimental, transversal, realizado a través del enfoque mixto de tipo “triangulación”. La autora utilizó como variable al perfil del productor agrícola VRAEM, estrategias de internacionalización, asociatividad y por último a la internacionalización, cada variable con sus respectivas dimensiones e indicadores. Así mismo, tomaron como muestra no probabilística a 84 productores a quienes se les aplicó las encuestas como enfoque cualitativo y en cuanto al enfoque cuantitativo utiliza la técnica de entrevistas y observación. Se concluyó la investigación afirmando que existen grandes barreras a la exportación como las normas fitosanitarias y sanitarias, las cuales protegen al consumidor, pero también son grandes obstáculos para la exportación de estos productos agrícolas. Así mismo, se ha demostrado que gran parte de los productores no han recibido una educación superior y el 72% posee 5 hectáreas como máximo y para ampliar su producción carecen de medios económicos y difícil acceso a crédito. En cuanto a la asociatividad, se ha determinado que es la mejor alternativa para lograr la exportación sin necesidad de un intermediario, fácil acceso a crédito, participación en capacitaciones, asistencia técnica, entre otros beneficios que permite una mejor competitividad internacional.

La tesis resumida líneas arriba, aporta a la presente investigación ya que ayuda a comprender los motivos por impulsores a la asociatividad a través de diversas variables que están relacionadas a la investigación que se está desarrollando, lo que es de gran aporte ya que se observó el gran impacto positivo en los productores agrícolas. Por otro lado, el autor respalda su investigación a través del enfoque mixto, muestra no probabilística, utilizando encuestas y entrevistas; por ende, se ha comprobado que los alcances detallados han sido empleados anteriormente para medir la asociatividad.

Una vez desarrollado los antecedentes nacionales relacionados a la presente investigación, se presenta un cuadro que resume los principales aspectos de cada investigación.

A. ANTECEDENTES NACIONALES

Tabla 3. Antecedentes Nacionales

TITULO	AUTOR	FUENTE	OBJETIVO	VARIABLES	CONCLUSIONES	TIPO DE DOCUMENTO
Influencia de la Asociatividad Empresarial como Estrategia de Exportación de las MYPES del Sector Artesanía de la Región Ayacucho - Perú Periodo 2014 – 2018	Paola Sofia Paredes Marticorena & Nikol Denis Quispe Belladilla	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Analizar la influencia de la asociatividad empresarial como estrategia de exportación de las Mypes del sector artesanía de la Región Ayacucho.	Asociatividad empresarial Exportación del sector Artesanía	Necesidad de la formalidad para tener un mayor acceso al crédito financiero y a los beneficios del estado. La asociatividad sirve para tener una negociación ante los bancos y lograr un mejor alcance.	Tesis para optar la Licenciatura (2019)
Análisis de los factores: Calidad, capacitación y asociatividad que influyen en las exportaciones de café especial de Chanchamayo Junín, Perú en el periodo 2014 – 2018	Carlos Victor Reyes Tigre & Godofredo Martín Santana Cárdenas	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Analizar los factores: Calidad, capacitación y asociatividad que influyen en las exportaciones de café especial Chanchamayo, Junín - Perú en el periodo 2014 - 2018.	Factores (Calidad, capacitación y Asociatividad) Exportación de café especial	La capacitación tiene una relación relevante con la variable dependiente La asociatividad cumple un papel importante en las exportaciones de café. La calidad tiene también gran influencia en las exportaciones	Tesis para optar la Licenciatura (2019)

Análisis de los factores que dificultan la asociatividad en las Cooperativas Agrarias Cafetaleras del distrito de Perené provincia de Chanchamayo y el impacto en su gestión empresarial sostenible	Erika Karina Canchari Mendoza, Manolo Félix Carhuanchin Romaní & Evelin Gutierrez Chuquichanca	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Analizar los diversos factores que dificultan la asociatividad en las Cooperativas Agrarias de café en la provincia de Chanchamayo.	Factores determinantes Asociatividad	Los integrantes de las asociaciones carecen de conocimiento respecto a las herramientas de gestión empresarial y falta de capacitación de los órganos de supervisión	Tesis para optar la Licenciatura (2017)
La asociatividad como oportunidad para la exportación de artesanía textil de Santiago de Chuco - 2018	Rosa Manuela Antuane Alva Salirrosas & Alicia Mercedes Diestra García	Universidad César Vallejo	Analizar las ventajas de la asociatividad como oportunidad para la exportación de artesanía textil.	Asociatividad Exportación	La asociatividad es una oportunidad para la exportación de artesanía textil, debido a los beneficios que ofrece. No se está cumpliendo con todos los requisitos para la exportación detallado por el Mincetur.	Tesis para optar la Licenciatura (2018)
Asociatividad de productores rurales de café orgánico en la provincia de Rodríguez de Mendoza para la exportación – 2018	Carlos Alexander Regalado Diaz	Universidad César Vallejo	Evaluar como la asociatividad de productores rurales de café en Rodríguez de Mendoza permitirán la exportación directa de café.	Asociatividad Exportación	Dificultad de acceso a crédito bancario. Por lo que, recurren a vender su producto a los comerciantes externos a un menor precio. Existe un buen nivel de confianza entre los cultivadores. Buena cultura de colaboración a pesar de la inexistencia de alguna institución pública que ofrezca capacitación.	Tesis para optar la Licenciatura (2018)

<p>La asociatividad en los productores cacaoeros del VRAEM como estrategia de internacionalización</p>	<p>Ruth Katherine Montes Gálvez</p>	<p>Universidad de Ayacucho Federico Froebel</p>	<p>Demostrar que la asociatividad es la estrategia de internacionalización idónea para los productores cacaoeros del VRAEM.</p>	<p>Perfil productor agrícola VRAEM</p> <p>Estrategias de internacionalización</p> <p>Asociatividad</p> <p>Internacionalización</p>	<p>Existen grandes barreras a la exportación como las normas fitosanitarias y sanitarias, las cuales protegen al consumidor, pero también son grandes obstáculos para la exportación de estos productos agrícolas.</p> <p>La asociatividad, se ha determinado que es la mejor alternativa para lograr la exportación sin necesidad de un intermediario</p>	<p>Ingeniero Comercial y Negocios Internacionales (2018)</p>
--	-------------------------------------	---	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

1.2.3 Desarrollo de las variables y dimensiones

Según Hernández (2010, como se citó en Arbaiza 2014), las variables forman parte de las teorías de investigación y se pueden clasificar en: (i) variables cualitativas, que son aquellas enfocadas en características, cualidades o atributos, y las denominadas (ii) variables cuantitativas que por sus características están enfocadas en datos numéricos, como el peso, la altura, edad. Estas variables serán definidas de acuerdo con el enfoque de la investigación, es decir si será cualitativo o cuantitativo.

Las variables pueden clasificarse en dependientes e independientes, Namakforoosh (2005), describe a la variable dependiente como aquella que el investigador desea explicar y a la variable independiente como aquella que se espera explique el cambio influenciado en la variable independiente y se pueden representar matemáticamente.

En el presente estudio, se analizará en qué medida el modelo asociativo está relacionado al desempeño exportador de las PYMES que producen y exportan banano orgánico. Por tal motivo, se determina que la investigación cuenta con una variable independiente la cual es “Asociatividad” y como variable dependiente “desempeño exportador” puesto que su resultado dependerá del efecto de la asociatividad en las PYMES. Por consiguiente, se resalta que cada variable tiene diferentes dimensiones que se obtuvieron en base a los antecedentes mencionados anteriormente (Ver punto 1.2 Antecedentes epistemológicos) del presente documento.

1.2.3.1 Variable N°1: Asociatividad

Es una estrategia de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común, pero mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial (PROMPERÚ, 2013). Así mismo, López y Calderón (2006, p.14), definen la asociatividad como “una estrategia resultado de una cooperación o coalición de empresas en función de un objetivo en común, en la que cada participante mantiene independencia jurídica y gerencial”, esto guarda relación con lo mencionado por el MINCETUR, en el que se menciona que la asociatividad se da con fines de mejorar la productividad, la gestión y la competitividad para la globalización (MINCETUR 2008).

Brache y Felzeinsztejn (2019), citados en el primer *paper* de los antecedentes internacionales, indican que la asociatividad es de gran importancia para que los productores desarrollen la internacionalización sin necesidad de un tercero, principalmente en países de economía

emergente. Por otro lado, Guayasamin y Montero (2017), también citado en el sexto *paper* de los antecedentes internacionales, indican que los productores o pobladores de una determinada región pueden por medio de la integración estratégica como es la asociación tienen mayor acceso al financiamiento, logran una mejor calidad de producto y por lo tanto mayor participación.

1.2.3.1.1. Dimensiones de la variable Asociatividad

1.2.3.1.1.1. Dimensión N°01: Herramientas de Productividad

En el Perú, una actividad que ha tenido un crecimiento alentador es la agricultura. Es decir, los pequeños agricultores, son importantes para el desarrollo económico del país. Sin embargo, no se pueden abrir paso a la internacionalización de forma independiente por su baja capacidad de negociación y oferta (Minagri, 2016). Por lo cual, la asociatividad se presenta como una opción, pues permite logros que de modo individual no se podrían alcanzar (PROMPERÚ, 2013). Por lo tanto, es imperioso impulsar la asociatividad y brindarles herramientas que les permitan incorporarse a los mercados internacionales, ventajas que deben ser apoyadas por el Estado para que mejoren sus competencias (Barrientos, 2019). En ese contexto, las herramientas de productividad promueven el desarrollo de competencias que propicien la superación de barreras que limitan o imposibilitan las actividades internacionales de los asociados (Daneshvar, 2017). La transformación del pequeño agricultor abarca todo un cambio estructural, mediante su asociación pueden integrarse al mercado internacional como proveedores de productos exportables, a través del incremento de su productividad pueden desarrollar una ventaja competitiva y fortalecer su capacidad de negociación frente a compradores en el extranjero (Barrientos, 2019). Por lo tanto, para poder exportar sus productos y ser competitivos, se necesita de un nivel mínimo de producción y calidad estándar a través de instrumentos reconocibles como: oportunidades, mayores recursos financieros, con accesibilidad a diversas fuentes de financiamiento; de igual modo, capacitación (mejorar el empleo de los recursos, otorgando técnicas de producción y gestión más eficaces, e incrementando la capacidad negociadora frente a clientes o proveedores), control de calidad (certificaciones nacionales e internacionales, sistemas de control interno para mejorar la producción, reducir el porcentaje de descarte, y monitoreo de campo). Finalmente, la motivación (cumplimiento de objetivos en común e implicación de los asociados en los resultados) (Mielgo, 2005).

1.2.3.1.1.2. Dimensión N°2: Financiamiento

El financiamiento es un elemento parcial para el incremento de la productividad y la calidad de la producción, la transformación del pequeño agricultor se relaciona con el financiamiento, que no solo implica desembolsos de dinero, sino que abarca todo un cambio estructural que perciben los miembros de la cadena de valor (Barrientos, 2019). Teniendo la posibilidad de financiamiento pueden integrarse en mejores condiciones a la cadena de valor de un exportador importante. La inclusión financiera consiste en la promoción de un acceso oportuno, asequible y adecuado a la gama de servicios y productos financieros regulados, así como su uso. A través de la implementación de acciones personalizadas e innovadoras que incluyan educación y conocimientos financieros (Daneshvar, 2017), se puede medir mediante: la accesibilidad (facilidad de acceso a financiamiento y a capital de trabajo), la oferta (productos financieros) y la eficiencia (liquidez).

1.2.3.1.1.3. Dimensión N°3: Formalidad

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la formalidad en las empresas es el proceso de cumplimiento con las normas que tienen aplicación obligatoria. De modo que se respeten los aspectos legales y tributarios en las operaciones. Para las asociaciones empresariales, puede materializarse mediante la formación de una empresa conjunta, con personalidad jurídica y patrimonio propio, lo que le permitiría el acceso a financiamiento y demás beneficios (Arango y Martínez, 2007). Además, una empresa formal regularmente tiene normas internas, que imparten responsabilidades a los miembros de la asociación y guardan su cumplimiento. Esto genera mayor confianza entre los miembros de la asociación, lo que favorece a la cooperación, " los individuos son capaces de confiar debido a las normas y redes sociales dentro de las cuales sus acciones se encuentran enmarcadas" (Putnam, 1993). También, es importante la formalidad para construir y mantener relaciones eficientes con los socios nacionales e internacionales promueve el cumplimiento de normas establecidas y el acceso a un sistema comercial más equitativo como comercio justo (Narváez, Fernández y Senior, 2008). Finalmente, la formalidad promueve la cultura organizacional que, gracias al trabajo estructurado incrementa la competitividad empresarial, que es la principal motivación para los socios, pues para ellos es fundamental la investigación, innovación tecnológica, capacitación del personal, entre otros, que motivan a las PYME a asociarse (Mejía, 2011).

1.2.3.2. Dimensiones de la variable Desempeño Exportador

1.2.3.2.1. Variable N°2: Desempeño exportador

El desempeño exportador de las empresas puede conceptualizarse como una respuesta estratégica condicionada por los recursos y capacidades competitivas a disposición de esta (Durán, 1994; Valenzuela, 2000). Por otro lado, la viabilidad y éxito de una estrategia depende de los recursos intangibles que ésta pueda movilizar (Itami & Roehl, 1987). Es decir, el grado en que los exportadores alcanzan sus objetivos de exportación en base al resultado compuesto de ventas, rentabilidad y crecimiento de las exportaciones (Geldres et al. 2011). Mientras que, Katsikeas (2003) señala que el desempeño exportador es uno de los conceptos más estudiados en negocios internacionales. Así mismo, Shoham (1998) define este fenómeno como el resultado compuesto de las ventas internacionales de una determinada empresa u organismo. Otra forma de hallar el resultado de las exportaciones es a través de los resultados estratégicos de exportación; es decir, el conjunto de objetivos estratégicos que ayudarán al posicionamiento en los mercados internacionales. Finalmente, Cavusgil y Zou (1994, como se citó en Horta 2015) definen el desempeño exportador como la forma en que un determinado organismo completa sus fines de exportación de un producto al mercado extranjero, lo que incluye no solo aspectos económicos sino también aspectos estratégicos y estos se pueden dar mediante la planificación y ejecución de la estrategia de comercialización. Gran cantidad de autores sostienen que usar una combinación de medidas subjetivas y objetivas, dará una visión más completa de los resultados (Cavusgil y Zou 1994, Katsikeas 2000, Shoham 1998, Sousa 2004). De acuerdo con lo expuesto por los autores, se detallan las dimensiones con las que se realizará la investigación.

1.2.3.2.2. Dimensión N°01: Ventas de exportación

Esta dimensión hace referencia a la cantidad de ventas realizadas por la empresa al mercado extranjero y se puede medir a través de diferentes factores como: eficiencia (rendimiento de activos), crecimiento (cambio en los ingresos), rentabilidad (margen de beneficio neto) y otros como: tamaño, liquidez (Murphy, Tráiler y Hill 1996). Esto guarda relación con lo mencionado por Shoham (1998) que lo incluye como dimensión del desempeño exportador.

1.2.3.2.3. Dimensión N°02: Objetivos estratégicos

Diamantopoulos y Kakkos (2007) indican que, para medir el desempeño exportador, no solo se deben considerar medidas cuantitativas, ya que en algunos casos los representantes de las empresas las rechazan, sino, por el contrario, deben evaluarse estrategias o nivel de satisfacción del cliente. Así mismo, Horta (2015), señala también que otra forma de medir el desempeño exportador es a través del alcance de objetivos estratégicos, como la mejora de la competitividad, lograr un posicionamiento en el mercado extranjero. Por otro lado, Cavugil y Zou (1994, como se citaron en Horta 2015), como se mencionó previamente, hacen referencia que el desempeño exportador, no solo debe medirse objetivamente; es decir con datos financieros, sino también, a través de medidas objetivas.

Asimismo, en el Anexo N°3 “**Matriz de operalización de variables**”, se visualiza la relación del problema general con las diversas variables y dimensiones previamente desarrolladas.

1.3 TEORÍA Y NORMATIVA RELACIONADA

Según Vara (2012, como se citó en Arbaiza 2014) hace hincapié en el análisis de las conjeturas más importantes que detallen el problema de investigación. Por lo cual, de acuerdo con Hernández & Mendoza (2018) dar a conocer las principales teorías que servirán de guía en la investigación del problema y permitirán justificar la relevancia del estudio. Así mismo, Castillo (2005) la normativa indica los lineamientos que regulan los procesos a seguir y las limitaciones que tienen. En ese sentido, se incluirán las normas que rigen la asociatividad o mecanismos de cooperación en el Perú. Así como, los conceptos e investigaciones previas relacionadas. De acuerdo con lo expuesto, a continuación, se desarrollarán las teorías relacionadas a la investigación.

1.3.1 Teoría de Internacionalización

La teoría de la internalización tuvo sus orígenes en los planteamientos de Ronald Coase (1937), quien postuló que la expansión de las empresas hacia el extranjero se daba porque el costo de utilización del mercado de origen podía ser reducido mediante la internalización de ciertas transacciones, tales como la comercialización, la contratación, entre otras. Es decir, según Etmad & Wright (1999), mientras más ostentosos fueran los costos del mercado, mayores incentivos tenían las empresas para expandirse. Sin embargo, estos estudios se dedicaron, en gran parte, a comprender las peculiaridades de este fenómeno a través de grandes organizaciones. Pero, como resultado de la creciente globalización, las oportunidades comerciales internacionales se convirtieron en una ruta vital para el crecimiento y desarrollo de diversas asociaciones (Katsikea y Morgan, 2002), por lo que se da una siguiente etapa de internacionalización que privilegia al enfoque organizacional y la hace extensiva hacia las PYMES (Johanson y Vahlne, 1977).

Antes de los años 90, la internacionalización se consideraba competencia casi exclusiva de las grandes empresas multinacionales o transnacionales; en aquel entonces, las PYMES que logran internacionalizarse, eran excepcionales (Oviatt y McDougall, 1994). Gradualmente, se incrementaron las empresas que desempeñaban sus operaciones en el mercado internacional, muchas de ellas iniciaron siendo pequeñas. Por lo que, al año 2019 la internacionalización empresarial, se entiende como un proceso dinámico de desarrollo, por el cual, estas se proyectan a mercados extranjeros debido a la facilidad del establecimiento de vínculos duraderos entre las firmas y los mercados internacionales. Sin embargo, las PYMES aún se encuentran en notable desventaja, ya que no cuentan con los recursos necesarios para expandirse. Por tanto, se ve una posibilidad en la unión de varias empresas para obtener una ruta vital que permita el crecimiento y desarrollo de la asociación (Katsikea y Morgan, 2002).

Un modo de internacionalización empleado frecuentemente por las pequeñas y medianas empresas es exportando, un vehículo de expansión que compromete menos recursos y, por ende, es menos riesgoso estratégicamente en comparación con otras alternativas internacionales, como *joint ventures* o canales de integración (Katsikea y Morgan, 2002). A continuación, analizaremos el modelo Uppsala que, de acuerdo con los antecedentes, es el modelo más aceptado y utilizado para analizar la internacionalización de las PYMES.

1.3.1.1.1 Modelo Gradual o Uppsala

El modelo gradual o modelo Uppsala fue desarrollado en base a un artículo publicado en 1975 por Finn Wiedersheim Paul y Jan Johanson de la Universidad de Uppsala, Suecia. Según los mismos autores, el supuesto básico que proyecta es que la sociedad primero se desarrolla en el mercado nacional y que incrementan sus recursos de forma gradual como consecuencia proporcional a la adquisición de experiencia en las actividades que desarrollan en el mercado. Es decir, como un proceso de pasos en secuencia, desde formatos de internacionalización con baja implicación, como la exportación hasta formas de internacionalización de mayor compromiso, como la internacionalización a través de subsidiarias (Leonidou y Katsikeas, 1998).

Para Johanson y Wiedersheim (1975), los obstáculos más importantes para la internacionalización son la falta de recursos y conocimientos, por lo que la empresa desarrolla el proceso de internacionalización en función al grado de conocimientos que va obteniendo y destina mayores recursos a estos mercados de acuerdo con su involucramiento. El modo gradual que utilizan las firmas para desarrollar sus actividades al exterior se da en base a la distancia psicológica, con firmas que se expanden primero en mercados cercanos (Johanson y Vahlne, 1990; Whitelock, 2002). El proceso, según los autores, se da en cuatro etapas graduales, que denominaron, “cadena de establecimiento”:

a) Actividades esporádicas o no regulares de exportación.

En la primera etapa, son las exportaciones directas iniciales, las primeras actividades internacionales de la empresa. A través de estrategias de exportación logra entrar al mercado internacional con escasos conocimientos, razón por la que tiene actividades de exportación esporádicas. Por lo que, adquiere conocimiento del país receptor mediante estudio de mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

b) Exportaciones por medio de representantes independientes.

Para la segunda etapa, mediante un estudio previo, las empresas ya conocen el mercado al cual desean internacionalizarse. Aún con pocos recursos para abastecerse, se dan condiciones de mercado homogéneas y estables. En este periodo, es más fácil adquirir conocimientos de mercados independientes al de la propia experiencia, pues se exporta a través de agentes o intermediarios. Sin embargo, es un punto negativo el ser dependiente de las partes intermedias para lograr cumplir con toda la cadena logística, lo que genera que los márgenes comerciales sean menores (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

c) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.

En la tercera fase, la empresa tiene mayor presencia comercial, mediante filiales en el exterior. Donde la empresa con visión internacional establece su presencia comercial en base al análisis de costos, ventajas, beneficios y oportunidades del mercado de expansión. Lo que supone una estrategia de adaptación al mercado de destino. Cuando la empresa ha adquirido experiencia importante en mercados de características similares, puede replicar esa experiencia en uno nuevo. Es decir, cuenta con mayor visión internacional y control operativo de la cadena logística y distribución. De tal manera que identifican el impacto en la economía de la empresa, a través de los costos asociados a las exportaciones (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

d) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

La cuarta etapa muestra una mayor responsabilidad, puesto que la empresa además de la presencia comercial que ha adquirido en el transcurso de las etapas previas, establece producción, abastecimiento e identifica los costos, ventajas y atractivos del mercado (Cardoz y Chávarro, 2007). Por ende, tiene más oportunidad de alcanzar un posicionamiento internacional, mediante el grado de experiencia y conocimientos (Andersen, 1993).

Los *papers* que se detallarán a continuación, muestran coincidencias referentes a las teorías de internacionalización, las cuales tienen relación con el modelo Uppsala, lo que nos permite conocer cómo influyó la asociatividad en el desempeño exportador de las empresas analizadas.

En primer lugar, según Carbajal, Zuluaga, Ocampo y Duque (2018) en su *paper* “**Exportação de banana como estratégia de desenvolvimento rural na Colômbia**” para este caso, el sector agrícola en especial el cultivo de plátano en Colombia es considerado una actividad

tradicional importante, que busca impulsar modelos competitivos como la asociatividad de las empresas, especialmente las MYPES, para incrementar la producción y mejorar sus competencias en todo el ciclo del producto y promover su ingreso a mercados extranjeros. Los autores analizan el inicio de la internacionalización de asociaciones de este rubro a mercados con menor distancia psicológica. De este modo citan a Johanson y Wiedersheim-Paul, pues el modelo Uppsala indica que la selección del país con menor diferencia, cultura, sistema político, nivel de educación y desarrollo industrial permiten el ganar experticia para pasar a las siguientes etapas de internacionalización.

En segundo lugar, según Fuentes, Sánchez y Santos (2010) en el *paper* **“Cooperativas Agroalimentarias Y Exportación. El Proceso De Internacionalización De La Cooperativa Del Valle De Los Pedroches (COVAP)”** indican que analizaron, un caso quizá excepcional, de la viabilidad que pueden tener las empresas cooperativas agroalimentarias para abrirse al exterior. La investigación es básicamente sobre la empresa Covap que evidencia el éxito en la asociación entre los miembros, para conseguir la apertura de 23 mercados en diez años. En este sentido, citan a Johanson y Wiedersheim-Paul, pues el modelo Uppsala explica la lógica de cómo las PYMES van en paralelo a su crecimiento, teniendo mayores constricciones con respecto al volumen de producción y a la calidad. Por lo que, mejoran su competitividad asociándose para obtener capacidades de gestión superiores.

En tercer lugar, según Sabrina Tabares (2010) en su *paper* **“Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES de Medellín: un estudio de caso comparado”** Los resultados de esta investigación muestran que la mayoría de las PYMES que han llevado a cabo procesos de internacionalización, son empresas maduras que cuentan con aproximadamente 10 años en el mercado. Frecuentemente, las PYMES no estaban preparadas para enfrentar procesos de internacionalización debido a las dificultades de acceso a recursos, altos parámetros de calidad y a la falta de conocimiento sobre los mercados extranjeros. Por lo que los autores, mostraron que la asociatividad se perfila como un buen comienzo para entrar en etapas de internacionalización, logrando mayor compromiso con en el mercado internacional. De manera que en la investigación se cita a Johanson y Wiedersheim-Paul, haciendo referencia a la teoría de procesos del modelo Uppsala, que dice que la acumulación de experiencia y conocimientos propicia un mayor acceso a mercados exteriores.

En cuarto lugar, según Andrés Gonzales Moralejo (2008) en su *paper* “***Estrategias De Internacionalización Y Procesos Cooperativos En La Industria Alimentaria: El Caso De La Región Valenciana Española***” esta investigación manifiesta el creciente proceso de internacionalización de los mercados alimentarios; sin embargo, las industrias valencianas están en fase de consolidación. Por lo que, en relación con el modelo Uppsala, por estar en primera fase de internacionalización, se orienta a la exportación debido a que esta actividad constituye el modo más sencillo y oportuno para acceder inicialmente a los mercados extranjeros, que permite a la empresa, graduar los recursos y su esfuerzo exportador a medida que se observan resultados positivos. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) De modo que, según Gonzales, desde un punto de vista netamente económico, en su faceta de inicio, el modo de internacionalización individual es más costoso que el de forma conjunta., pues la internacionalización individual, no sólo implica un mayor compromiso de recursos, sino también de asumir más riesgos. Pero para la industria de la región, ha sido enrevesado, pues prefieren el control sobre sus operaciones como funciones estratégicas dentro de cada empresa.

Finalmente, según Sergio Bulgacov (2009) en su *paper* “***Internationalization and Diversification Strategies of Agricultural Cooperatives: a Quantitative Study of the Agricultural Cooperatives in the State of Paraná***” este estudio investiga el impacto de la internacionalización como resultado de los cultivos agrícolas en el estado de Paraná, al tiempo que examina estrategias para la diversificación de mercados y de productos destinados exclusivamente al mercado internacional de 28 cooperativas. La descripción de las estrategias de internacionalización adoptadas por la agricultura en Paraná se basó en el modelo propuesto por la teoría del comportamiento de internacionalización de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990), que apoya la entrada en nuevos mercados en etapas secuenciales de internacionalización de las MYPES. El sistema de cooperación fue construido para brindar apoyo a las familias de agricultores, puesto que, los cambios ambientales, nacionales e internacionales han influido en los mercados en los que estos operan. Sin embargo, las asociaciones tienen el desafío de establecer prioridades entre los diversos objetivos de sus miembros, que a veces están en conflicto entre sí. Por lo que equilibran los intereses de los miembros con la dinámica competitiva del mercado (USDA, 2002), con lo que, en el estudio se puede observar una correspondencia entre la estrategia de internacionalización y la gobernanza estructural, así como la mejora ante riesgos, pérdidas y la situación del capital por asociarse (Petersen,2004).

Tabla 4. Teorías aplicadas a la asociatividad

	AUTOR	CONCLUSIONES
Modelo Uppsala	Carvajal, Zuluaga, Ocampo y Duque (2018)	Los países productores tienen baja oferta exportadora, no exportan a menudo, pues no cumplen con los volúmenes de producción y calidad requeridos, por lo que la asociación de PYMES puede ser una opción para afrontar el proceso de internacionalización.
	García, Fuentes, Cañizares, Sánchez; y Roldán, (2011)	La empresa COVAP es un referente de la integración estratégica y compromiso entre protección a los socios de forma paralela al crecimiento sostenido y calidad en los procesos y explotación de marcas.
	Tabares y Sabrina (2014)	Los programas de cooperación en la internacionalización en Medellín. Dependerá de la forma en que las empresas hagan uso de sus conocimientos y desarrollen un buen modelo experimental para generar confianza y redes comerciales
	González-Moralejo y Silvia Andrés (2008)	La internacionalización del sector estudiado se orienta preferentemente al ejercicio de la exportación obedece al hecho de que dicha actividad exportadora constituye el modo más sencillo y oportuno.

	<p>Mónica Ritossa, (2009)</p>	<p>Uno de los principios cooperativos establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional aboga por la cooperación entre socios, sobre todo por las cooperativas pequeñas que exportan exclusivamente productos básicos en detrimento de otras posibilidades de cooperación a mayor escala.</p>
--	-----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

1.3.2. Normativa relacionada

La normalización promueve el progreso, la evolución económica y la mejora de la calidad de vida. Es decir, esta actividad tiene por objeto establecer disposiciones destinadas a usos comunes, con el fin de alcanzar un nivel de ordenamiento óptimo frente a problemas reales o potenciales. (Promperú, 2012). Las normas que rigen la asociatividad y demás, relacionados con el sector agrícola, se presentan a continuación:

1.3.2.1 Decreto Legislativo para la promoción de la organización de los productores agrarios y la consolidación de la propiedad rural para el crédito agrario N°1020.

Según el congreso, el presente Decreto Legislativo establece el marco normativo para promover la organización de los productores agrarios y la consolidación de la propiedad rural, y tiene la finalidad de ampliar el acceso al crédito agrario para fomentar la competitividad, la reconversión y la modernización del Sector. Para ello se pretende fomentar la asociación de los agricultores como condición para el otorgamiento de créditos para maquinarias, desarrollo del mercado y tecnificación de riego, siendo necesario, promover entidades asociativas agrarias con dicho propósito; El Congreso de la República, mediante Ley N°29157, ha delegado en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar sobre determinadas materias, encontrándose dentro de las mismas, la mejora del marco regulatorio, así como de la competitividad de la producción agropecuaria. Además, las personas que conforman las Entidades Asociativas Agrarias son solidariamente responsables por las obligaciones que dichas entidades contraen, así como los actos y contratos a que son referidos en dicho artículo.

1.3.2.2 Decreto Supremo de Normas Complementarias para el Desarrollo de la Asociatividad Agraria N°001-2012-AG

De acuerdo con la FAO, por Decreto Supremo N°032-2008-AG se aprobó el Reglamento del Decreto Legislativo No. 1020 - Decreto para la promoción de La Organización de los Productores Agrarios y la Consolidación de la Propiedad Rural para el Crédito Agrario. Dicho régimen facilita a los pequeños agricultores a conformar Asociaciones Agrarias para que puedan acceder al financiamiento, con el objetivo de comprar propiedades colindantes a fin de conformar unidades productivas sostenibles. Igualmente, para construir infraestructura, adquirir equipamiento y obtener asistencia técnica. Además, el presente dispositivo, tiene por objeto complementar la normativa vigente para desarrollar la asociatividad agraria y promover la productividad en el campo, la seguridad alimentaria nacional y las agroexportaciones.

1.3.2.3 Ley General de Sociedades N°26887

De acuerdo con la ley de sociedades, se considera contrato asociativo aquel que crea y regula las relaciones de participación e integración en empresas o negocios determinados, en interés común de los miembros. El contrato asociativo no genera una persona jurídica, no está sujeto a inscripción en el Registro y debe constar por escrito. Además, los socios o administradores, que no cumplan con ejecutar los actos que les competan sobre los acuerdos requeridos en el pacto social o el estatuto de la sociedad, responderán personal, solidaria e ilimitadamente frente a terceros y a la propia sociedad de todo perjuicio que causare su incumplimiento.

1.3.2.4 Ley General De Cooperativas Decreto Legislativo N°85

Las cooperativas se rigen por el Decreto Supremo N°070-90-TR: Ley general de cooperativas. Desde el año 2012, La ley N°29972” Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas” favorece a los pequeños productores agrícolas, ya que en su artículo N°1 establece: “la presente ley tiene por objeto regular el marco normativo para la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas, mejorando su capacidad de negociación y generando economías de escala, permitiéndoles insertarse competitivamente en el mercado.

1.3.2.5 Ley N°29972, de promoción para la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas DECRETO SUPREMO N°188-2013-EF

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, esta ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas tiene por objeto regular el marco normativo para que los productores agrarios a través de las cooperativas generen economías de escala y mejoren su capacidad de negociación, a modo de poder insertarse competitivamente en el mercado.

1.3.2.6 Ley N°29196 Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica

Tiene por finalidad promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú, para trabajar por la superación de la pobreza, la seguridad alimentaria y la conservación de los ecosistemas y de la diversidad biológica. Del mismo modo, se creó el Consejo Nacional de Productos Orgánicos (CONAPO), adscrito al Ministerio de Agricultura, como ente asesor y consultivo en materia de producción orgánica. Tiene como fin, proponer las políticas y normas de desarrollo sostenible para el fomento y promoción de la producción orgánica.

1.3.2.7 Ley N°28810, Ley que amplía la vigencia de la Ley N°27360 y aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario

Esta ley beneficia a las personas naturales y jurídicas cuya actividad económica comprende el desarrollo de cultivos y/o crianzas, exceptuando la industria forestal. Igualmente, beneficia a las empresas dedicadas a la agroindustria (excepto las relacionadas con el trigo, el tabaco, las semillas oleaginosas, los aceites y la cerveza) ubicadas fuera de las provincias de Lima y Callao. Los beneficios de este régimen promocional son principalmente tributarios como: reducción de la tasa que hay que pagar por concepto del impuesto a la renta; depreciación acelerada del monto de las inversiones realizadas en obras de infraestructura hidráulica y de riego durante la vigencia de la ley; deducir como gastos aquellos sustentados en boletas de venta que no otorgan dicho derecho y que sean emitidas por contribuyentes incluidos en el nuevo RUS; recuperar anticipadamente el impuesto general a las ventas (IGV) pagado por la adquisición y/o importación efectuadas, en la etapa pre productiva; aporte del empleador al seguro de salud agrario.

1.3.2.8 Ley N°30355 de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar

La finalidad de esta ley es mejorar la calidad de vida de las familias que dependen de la agricultura familiar y a través de ello, disminuir la pobreza de este sector, mediante políticas que mejoren el acceso a los recursos naturales productivos, técnicos y financieros; su articulación estable y adecuada con el mercado. De modo que garanticen la protección social y el bienestar de las comunidades dedicadas a esta actividad sobre la base de un manejo sostenible de la tierra (Decreto Supremo, Minagri, 2015).

1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR BANANERO EN EL PERÚ

Según la guía práctica para el manejo de banano orgánico en el valle del Chira (2013), el banano es una planta herbácea que tiene como fruto al producto del mismo nombre, el cual es requerido por sus propiedades alimenticias y consumido en los países más exigentes a nivel internacional, a esto se suma los procesos especiales en su producción que determinan un producto como orgánico.

A continuación, se muestra la Ficha técnica y valor nutricional del banano orgánico, tipo Cavendish Valery:




Nombre científico: Musa Paradisiaca		Partida Arancelaria: 0803901200																																			
Bananas o plátanos tipo cavendish valery frescos																																					
Formas de Presentación: para el empaque de la fruta se utilizan cajas de cartón (fondo + tapa + cartulina). Las cajas de cartón tienen una serie de orificios estratégicamente ubicados a fin de facilitar la circulación de aire frío en los contenedores. Las cajas de cartón utilizadas deben cumplir con los siguientes criterios de calidad: A) Cajas de cartón triple corrugado de 18.3 kg. Incluye una lamina de papel Kraft y una funda de polietileno. B) Cajas de cartón de tipo telescópico con un peso aproximado de 18 kg (40 lb) o 12 kg (26 lb) o en platos de 15 kg (este tipo se reserva para la categoría extra)																																					
Estacionalidad:		Valor nutricional del platano en 100 g de sustancia comestible																																			
		<table border="1"> <tr> <td>Agua (g)</td> <td></td> <td>75.7</td> </tr> <tr> <td>Proteínas (g)</td> <td></td> <td>1.1</td> </tr> <tr> <td>Lípidos (g)</td> <td></td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Carbohidratos</td> <td>Total (g)</td> <td>22.2</td> </tr> <tr> <td>Fibras (g)</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td rowspan="10">Vitaminas</td> <td>A (UI)</td> <td>190</td> </tr> <tr> <td>B1 (mg)</td> <td>0.05</td> </tr> <tr> <td>B2 (mg)</td> <td>0.06</td> </tr> <tr> <td>B6 (mg)</td> <td>0.32</td> </tr> <tr> <td>Ácido nicotínico (mg)</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td>Ácido pantoténico (mg)</td> <td>0.2</td> </tr> <tr> <td>C (mg)</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Otros componentes orgánicos</td> <td>Ácido málico (mg)</td> <td>500</td> </tr> <tr> <td>Ácido cítrico (mg)</td> <td>150</td> </tr> </table>		Agua (g)		75.7	Proteínas (g)		1.1	Lípidos (g)		0.2	Carbohidratos	Total (g)	22.2	Fibras (g)	0.6	Vitaminas	A (UI)	190	B1 (mg)	0.05	B2 (mg)	0.06	B6 (mg)	0.32	Ácido nicotínico (mg)	0.6	Ácido pantoténico (mg)	0.2	C (mg)	10	Otros componentes orgánicos	Ácido málico (mg)	500	Ácido cítrico (mg)	150
Agua (g)		75.7																																			
Proteínas (g)		1.1																																			
Lípidos (g)		0.2																																			
Carbohidratos	Total (g)	22.2																																			
	Fibras (g)	0.6																																			
Vitaminas	A (UI)	190																																			
	B1 (mg)	0.05																																			
	B2 (mg)	0.06																																			
	B6 (mg)	0.32																																			
	Ácido nicotínico (mg)	0.6																																			
	Ácido pantoténico (mg)	0.2																																			
	C (mg)	10																																			
	Otros componentes orgánicos	Ácido málico (mg)	500																																		
		Ácido cítrico (mg)	150																																		
	Zonas de producción: Piura, Tumbes y Lambayeque																																				
Presentaciones:																																					
Principales mercados de destino: Estados Unidos, Bélgica, Países Bajos, Japón, Alemania y Ecuador																																					

Figura 7. Ficha técnica y valor nutricional del banano orgánico, tipo Cavendish Valery partida arancelaria 0803901200. Elaboración propia, recuperado de SIICEX y Súper fruits Perú

Según SIICEX (2018), el banano es el cuarto cultivo más importante del mundo después del arroz, el trigo y el maíz. Es considerado un alimento digestivo, pues favorece la secreción de jugos gástricos. Además, tiene un elevado valor energético (1.1-2.7 kcal/100 g) contiene tantas vitaminas B y C, así como numerosas sales minerales entre ellas las de hierro, fósforo, potasio y calcio.

Por su contenido es parte del consumo necesario para disminuir el riesgo de presión arterial elevada, ayuda al cuerpo a producir hemoglobina, mantener la glucosa en la sangre en los rangos normales, ayuda a recuperar electrolitos y evitar los calambres. Por lo que, tiene gran demanda internacional, siendo los principales destinos, Estados Unidos, Bélgica, Países Bajos, Japón, Alemania y Ecuador.

Tabla 5. Principales países de destino de exportaciones peruanas para el banano orgánico, variedad Valery Cavendish, partida arancelaria 0803001200 en el año 2019.

País Destino	Total registros	Total US\$ FOBTot	Total kg	US\$ / kg
PAISES BAJOS	10,866	200,001,402	272,708,739	0.733
ALEMANIA	2,964	64,239,649	86,543,330	0.742
ESTADOS UNIDOS	2,049	25,646,590	35,326,577	0.726
BÉLGICA	1,375	21,119,076	28,874,988	0.731
FINLANDIA	381	11,040,130	15,536,040	0.711
PANAMÁ	915	10,519,134	16,171,747	0.650
REINO UNIDO	597	9,942,195	12,397,887	0.802
JAPÓN	177	2,745,085	3,394,400	0.809
MÉXICO	40	2,144,919	575,722	3.726
SUECIA	101	1,595,169	2,405,294	0.663

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Veritrade

Entre 2010 y 2015 la producción en el país aumentó en 94 %. Para el periodo de enero-abril de 2018, las exportaciones alcanzaron los 61,8 millones de dólares y para lo posterior del año, los envíos alcanzaron los 166 millones de dólares, lo que, en total significó un incremento de 12 % respecto al año anterior. Según la FAO (2017), casi todos los bananos exportados por Perú son orgánicos y representan aproximadamente el 3% de la producción mundial de este fruto. Con el transcurso de los años, se ha destinado más hectáreas a la producción de banano orgánico y se concentra en la costa norte del país: Piura (81%), Tumbes (13%), Lambayeque (4%) y La Libertad (2%) principalmente producida por pequeños propietarios, que se concentran en el Valle de Chira, Piura. Con 15,000 hectáreas dedicadas al cultivo de este fruto, producidos por 8,411 productores, siendo la variedad de banano orgánico de exportación la Valery Cavendish.

1.4.1. Agricultura Orgánica

Es un sistema de producción que promueve la mejora del agroecosistema, utilizando en medida de lo posible, métodos culturales, biológicos y mecánicos diferentes a los materiales usuales, que mayormente son sintéticos (Codex, 1999). Además, la agricultura orgánica es una alternativa de desarrollo integral, capaz de consolidar la producción de alimentos exportables para mercados altamente competitivos (Amador, 1999). Por tanto, se obtienen productos agropecuarios sanos, producidos en base a técnicas que prevalecen el uso de recursos naturales, sin agroquímicos contaminantes (Chavarri, 2011).

Un producto orgánico debe cumplir con estándares de producción ecológica según las normas impuestas por los diversos destinos de exportación. Por lo que obtiene valor agregado sobre el producto logrando una diferencia de lo convencional, que se traduce en ventajas para el productor, tanto en calidad como precio (Certificaciones Control Unión, 2007). Para pasar de la agricultura convencional a la orgánica, se debe considerar un periodo de conversión, tiempo en el que se cambian los productos tradicionales y se inicia el trabajo con técnicas de producción orgánica, a medida que se logra la certificación correspondiente, cumpliendo con el reglamento técnico requerido. El manejo ecológico de los productos orgánicos, son corroborados por certificados, los que monitorizan todas las fases del proceso, yendo desde la selección de semillas, hasta la comercialización del producto final (Chavarri, 2011).

1.4.1.1 Certificación orgánica

En Perú, el Ministerio de Agricultura y Riego representa al regente de producción, teniendo a la SENASA a cargo de la fiscalización a través de normas y sanciones que garanticen la producción orgánica (SENASA, 2018). Según el Decreto Supremo 044-2006-AG la certificación de productos orgánicos se compone de una evaluación orientada a constatar el cumplimiento de los requisitos establecidos para la producción de estos productos. El proceso de certificación inicia con la solicitud del mismo y desarrolla la inspección del sistema de producción; así como la vigencia de esta por un año. Posteriormente, se realiza una visita de inspección anunciada y otra no anunciada con evaluaciones de muestras representativas y aleatorias.

A nivel nacional, se cuenta con once organismos de certificación autorizados y registrados por el SENASA para la producción orgánica a nivel de campo. Los productores que cumplen con los estándares establecidos por el Programa Nacional Orgánico (NOP) del "USDA Certified Organic" y evalúan el sistema de calidad del organismo de certificación según la Guía ISO/IEC 65 (SENASA 2020).

Tabla 6. Organismos de Certificadores de Producción Orgánica Registrados

EMPRESA	Nº DE REGISTRO NACIONAL	REPRESENTANTE LEGAL
BIO LATINA S.A.C.	PE-16-MINAGRI-SENASA	Jorge Torres Alfonso
KIWA BCS ÖKO GARANTIE PERÚ S.A.C	PE-03-MINAGRI-SENASA	Julián Andrés Bedoya Montenegro
CONTROL UNIÓN PERÚ S.A.C.	PE-02-MINAGRI-SENASA	Fiorela Bustamante Siura
IMO CONTROL LATINOAMERICA PERÚ S.A.C.	PE-12-MINAGRI-SENASA	Jorge Jesús Landeo Vivas
CERESPERÚ S.A.C.	PE-14-MINAGRI-SENASA	Mariana Gonzáles Zúñiga
OCIA INTERNATIONAL PERÚ S.A.C.	PE-21-MINAGRI-SENASA	Ignacia Paredes Trejo
ECOCERT PERÚ S.A.C.	PE-22-MINAGRI-SENASA	German Antonio Carrera Rey
CERTI MAYA S.A.C.	PE-17-MINAGRI-SENASA	Jimmy Manuel Camero Centeno
INSPECTORATE SERVICES PERÚ S.A.C.	PE-20-MINAGRI-SENASA	Lucas Pescheira Hernández
CAAE AMÉRICA S.A.C.	PE-24-MINAGRI-SENASA	Mario Alberto Muñoz Borrego
CAAE PERÚ S.A.C.	PE-23-MINAGRI-SENASA	

Fuente: Adaptado de SENASA 2020. Listado de las certificadoras registradas para la producción orgánica. “Organismos de certificación de la producción orgánica registrados”.

Según el MINAGRI 2018, la superficie de banano orgánico certificado es de 9,793 hectáreas a cargo de 8,067 productores en los departamentos de Piura, Tumbes, Lambayeque y la Libertad. Las Instituciones competentes para Certificar Productos Orgánicos en el Perú son: (i) SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), (ii) Control Unión Perú SAC y (iii) Bio Latina Certificadora.

1.4.1.2 Certificaciones Orgánicas Internacionales

Según la guía práctica para el manejo de banano orgánico en el valle del Chira (2012), el sistema de producción orgánico utiliza insumos naturales y prácticas especiales como la aplicación de compostas, abonos verdes, el control biológico, la asociación y rotación de cultivos, el uso de repelentes y fungicidas a partir de plantas y minerales, entre otras. Además, prohíbe el uso de pesticidas y fertilizantes de síntesis química. Esto explica los precios que se ofrecen por estos productos en el mercado (el valor de estos puede ser un 20 y 40% mayor en comparación a los alimentos cultivados convencionalmente), por lo que los consumidores de estos productos exigen mayor garantía de los métodos empleados en su cultivo estén plenamente certificados. El término ecológico es también conocido como orgánico o biológico y natural, y las certificaciones internacionales que se dan internacionalmente para los cultivos de Piura son:

- **Programa Nacional Orgánico – NOP**

El programa NOP –USDA es el Programa Nacional Orgánico de Estados Unidos que estandariza la producción orgánica y certifica los detalles relacionados con la producción de vegetales, animales o de procesamiento a ser vendidos como orgánicos en los Estados Unidos, contempla criterios del sistema de producción o de procesamiento orgánico y consideraciones generales de producción



Figura 8. Organismos de Certificadores de Producción Orgánica Registrados, USDA, 2019

- **Agricultura Ecológica de la Unión Europea**

En junio de 2007, el ministerio del Consejo de Agricultura Europeo aprobó el Reglamento de producción y etiquetado de productos ecológicos. Este incluye objetivos, principios y normas generales para la producción ecológica claramente definidos. La producción debe respetar los sistemas y ciclos naturales y en medida de lo posible, utilizar procesos de producción biológicos, sin usar organismos modificados genéticamente (OMG). Es decir, los alimentos pueden ser etiquetados como “ecológicos” si al menos el 95% de sus ingredientes agrícolas han sido producidos de manera ecológica (Control Unión, 2017).



Figura 9. Agricultura Ecológica de la Unión Europea. Recuperado de la Comisión Europea, 2019.

- **Japanese Agricultural Standards– JAS**

El certificado JAS de producción agrícola orgánica japonés, fue creado por el Ministerio Forestal, Pesquero y de Agricultura en Japón. Este certificado es necesario para poder exportar estos productos a Japón, para obtenerlo este certificado hay que cumplir con los estándares "Japanese Agricultural Standards" y ser certificado por una certificadora acreditada por el gobierno japonés (MAFF), como Control Union Certifications (Control Unión, 2017).



Figura 10. Control Union Certifications. Recuperado de Control Unión, 2017

- **Global G.A.P**

Es un organismo privado que establece normas voluntarias a través de las cuales se puede certificar productos agrícolas que den confianza al consumidor acerca de la manera en que se realiza la producción agropecuaria, también promueve la reducción del impacto perjudicial de la explotación al medio ambiente pues para acceder a la certificación se deben utilizar insumos químicos asegurando un proceder responsable con la salud (Control Unión, 2017).



Figura 11. Global Good Agricultural Practice. Recuperado de Control Unión, 2017.

- **Comercio Justo**

Esta certificación la otorga la Organización Internacional de Comercio Justo (Fairtrade Labelling Organizations International - FLO), la cual se encarga de establecer los requisitos del Comercio Justo y certificar la mejora del acceso a los mercados y las condiciones comerciales para las organizaciones de pequeños productores. Para obtener la certificación, las asociaciones deben funcionar de manera democrática y producir protegiendo el medio ambiente. (Control Unión, 2017).



Figura 12. Fair Trade, recuperado de Fair Trade, 2019.

- **Certificación BASC**

Las normas de esta certificación están diseñadas para organizaciones de todos los tamaños independientemente de la naturaleza de sus actividades, representa una serie de medidas operacionales, implementadas para proteger los activos, propiedades, empleados y clientes de una organización, a los que busca proteger a través de propuestas de gestión en control y seguridad en el comercio internacional (BASC Perú,2019).



Figura 13. Business Alliance for Secure Commerce. Adaptado de: BASC Perú,2019

1.4.1.2 Certificación sanitaria y fitosanitaria

Por un lado, el registro sanitario es obligatorio para los alimentos industrializados que se comercializan en el país. Para efectos del registro sanitario, se considera alimento industrializado al producto final destinado al consumo humano, obtenido por transformación física, química o biológica de insumos de origen vegetal, animal o mineral y que contiene aditivos alimentarios (SENASA, 2015). El certificado sanitario acredita que “los productos de alimentación incluidos en el mismo son aptos para el consumo humano y cumplen la reglamentación sanitaria del país que lo emite, que es el país de origen de la mercancía” (García, 2009).

Por otro lado, el certificado fitosanitario es “un documento que ampara que el producto embarcado ha sido inspeccionado y está libre de plagas, enfermedades y otros; de no cumplirse, la mercancía será devuelta o destruida” (MINCETUR, 2017).

Según SENASA (2015) el banano pertenece a la tercera categoría de Riesgo Fitosanitario, por lo que para su exportación es necesario contar con un certificado fitosanitario expedido por dicha entidad. Según SENASA 2018, se cumplieron las regulaciones fitosanitarias que

establecen las autoridades oficiales de países importadores y se logró certificar en el 2017 un total de 1 549.88 toneladas de banano orgánico para su exportación a países de Estados Unidos, Alemania, Holanda, Bélgica y Japón.

1.4.2. Producción de banano orgánico

El banano orgánico es un fruto especial debido a su producción, puesto que es diferenciado desde la selección del terreno para la siembra, además de cultivado bajo un sistema de producción agrícola de recolección sostenible que emplea tecnologías que se armonizan con el medio ambiente y respetan la integridad cultural a través de su producción sostenible. Además, el proceso debe cumplir con las buenas prácticas agrícolas necesarias, para tener la certificación orgánica de bananos (FAO,2017). Son estos procesos lo que hacen atractivo y diferenciado a este fruto en el mercado extranjero.

A continuación, se detalla un resumen del proceso, desde la selección del terreno, el proceso productivo y postcosecha del banano orgánico, basado en las siguientes fuentes: BANANA Market Review, FAO (2018); la guía práctica para el manejo de banano orgánico en el valle del Chira, Swiss Contact (2012) y la guía Técnica Dirigida En Manejo Integrado De Banano Orgánico, Agrobanco (2013); Producción de Banano orgánico, Foro mundial Bananero, Colección de buenas prácticas, FAO (2017); Tecnología para la producción rápida de semilla (hijuelos) de banano (musa sp.) en campo, MINAGRI y Gobierno Regional Piura (2010); Mejoramiento De La Competitividad De La Cadena Productiva Del Banano Orgánico Para Mejorar La Oferta Exportable, Gobierno Regional de Piura (2013).

1.4.2.1 Preparación del terreno y siembra

Según Agrobanco (2013), la preparación del terreno es fundamental antes de la siembra, pues es necesario un suelo con buena estructura, oxigenado y con equilibrio de nutrientes para poder obtener buenos rendimientos. Si el suelo no tiene la acidez adecuada o su estructura está dañada, es probable que los cultivos no prosperen. Además, en cuanto a la semilla, se pueden utilizar vitroplantas, estas provienen de núcleos semilleros certificados libres de diversas enfermedades, plaga y otros problemas fitosanitarios. También es

importante el proceso desde la selección y clasificación por tamaño de la semilla, así como, el tratamiento que permita asegurar la calidad de la futura desde su plantación.

A Continuación, se detalla el procedimiento de cultivo:



Figura 14. Proceso inicial del banano orgánico Recuperado del Minagri, 2010 y Agrobanco, 2013.

- **Selección del terreno:** El terreno debe estar ubicado cerca de una vía de acceso al agua, de tener levantamiento topográfico previo, con la finalidad de ubicar la infraestructura de riego y drenaje adecuada, además del estudio de los perfiles del suelo.
- **Preparación del terreno:** La primera labor es la limpieza de malezas, palillos, rastrojos, entre otros restos. Esta labor cultural permite brindar las condiciones adecuadas, que eviten la propagación de vegetación fuera de los hijuelos de banano. Posteriormente, se utiliza un tractor para la roturación profunda, con un arado de cinceles a 40 cm de profundidad; en casos extremos de compactación, utilizan un subsolador.
- **Sistema de riego:** se da con la construcción de la red de drenaje, que facilita la distribución del agua en las parcelas de cultivo. Por el lado del drenaje, se practica sobre todo en regiones de clima húmedo, esta técnica, elimina en forma rápida el agua que satura el suelo en una profundidad que la planta de banano necesite para desarrollar un sistema radicular abundante y profundo.
- **Hoyado:** para este proceso, se humedece el suelo y se realiza el hoyado de 0.40 metros cuadrados, teniendo en cuenta la capa superficial o arable (30 cm) que posee mayor contenido de materia orgánica y elementos nutritivos. En este punto pueden utilizar 1 kg. de compost, 300 gr. de guano de Islas y 100 gr. de Sul-PoMag, para colocar al fondo del hoyo como nutrientes a las raíces, además de roca fosfórica, si hay deficiencia de fósforo.

- **Selección de la semilla:** la semilla debe provenir de centros de producción certificados orgánicamente, libres de patógenos, y que propicien que la planta esté vigorosa con producción de racimos de entre 12 a 13 manos comerciales.
- **Extracción, selección y limpieza de hijuelos:** Se extraen hijuelos a partir de tres hojas funcionales con una altura de un metro como mínimo, posteriormente se clasifican los hijuelos por tamaño, ubicarlos de mayor a menor tamaño al momento de la siembra, para estimar el periodo de cosecha. Finalmente, a los hijuelos o cormos (semillas) se les remueve los restos de tierra, se eliminan las raíces, y partes del cormo que se encuentren afectadas por daños causados por picudo o microorganismos.
- **Desinfección de la semilla:** Se sumergen los cormos durante tres minutos en una solución con 5 ml. de cloro por litro de agua. Otra alternativa es remojar el cormo en agua caliente a una temperatura entre 50° C y 55° C por 20 minutos.
- **Siembra:** el proceso consiste en colocar la semilla en el hoyo de manera vertical, orientando hacia un solo lado. posteriormente, compactan el suelo para evitar la pudrición de la semilla.

1.4.2.2 Manejo del cultivo

El manejo de los cultivos es un factor determinante en el resultado de la producción, por ello, una de las prácticas recomendadas para optimizar su uso es la rotación de cultivos, (Benzing, 2001), para reducir el inóculo de patógenos y aprovechar los nutrientes disponibles después de cada cultivo en la rotación (FAO,2003). El manejo del cultivo de banano orgánico es el siguiente:



Figura 15. Manejo del cultivo, Recuperado de Minagri,2010 y Agrobanco, 2013.

- **Fertilización:** se hace uso de fertilizante nitrogenado orgánico al 12%, sulfato de potasio orgánico, sulfato de potasio y magnesio, compost.
- **Cultivos y deshierbe:** la maleza se controla a través del chapeado, labor que se realiza principalmente con herramientas cortantes y equipos como motoguadañas.
- **Riego y drenaje:** El sistema de riego más frecuente es por gravedad, este labora a través del trazado de acequias o canales que conducen el agua a través de las parcelas y los surcos a nivel que se encuentran en ellas, de manera que las plantas en cultivo tengan la distribución adecuada de agua.
- **Selección de plantas:** el procedimiento es seleccionar los hijuelos, que van a conformar la selección del cultivo, el resto se elimina.
- **Deshoje:** consiste en eliminar las hojas en mal estado, cortando de abajo hacia arriba, existen dos tipos de deshojes: Deshoje de saneo que elimina las hojas que presenta alguna enfermedad foliar, están secas o dobladas; Deshoje de protección que busca eliminar las hojas que están dañando el racimo.
- **Deschante:** es la limpieza de yaguas secas adheridas al pseudotallo, que afectan al cultivo.
- **Enzunchado:** es una técnica que evita el roce del racimo con la de banano, ya que esto impulsa que sea derribado por vientos fuertes.
- **Plagas y enfermedades:** los más frecuentes son, el gorgojo de la raíz y el tallo: (*Metamasius hemiterus*), que hace daño al pseudo tallo y parte basal del mismo; gorgojo negro del plátano: (*Cosmopolites sordidus*), es considerado como la mayor plaga del banano en todas las zonas de producción, daña el rizoma del banano y trips de la mancha roja, se insertan entre los dedos de específicamente en el estilete. Estas tratan de ser controladas por los agricultores, mediante el control legal evitando el ingreso de material que pueda tener la presencia de esta plaga; control cultural: seleccionando los rizomas, malezas, buena fertilización balanceada, y una buena limpieza de hojas y prácticas agroecológicas: orientadas principalmente a la protección de suelo, aire y agua.

1.4.2.3 Cosecha de Racimos

La cosecha es la etapa final en el campo de cultivo tecnificado, es necesaria su labor oportuna para evitar las pérdidas en campo, además debe ser un procedimiento diligente, pues el manejo inadecuado puede inhabilitar el fruto para la exportación.



Figura 16. Cosecha de racimos, Recuperado de Minagri, 2010 y Agrobanco, 2013.

- **Enfunde:** Consiste en colocar una funda de polipropileno perforada que cubra en su totalidad el racimo para evitar daños a la fruta por insectos, además de mejorar la presentación de este.
- **Encinte:** se realiza junto al enfundo y sirve para determinar la edad del racimo y programar la cosecha.
- **Desflore:** es la eliminación de residuos florales en la fruta evitando las cicatrices en el proceso.
- **Deschive:** Se realiza a las 2 semanas de nacida la cucula. Consiste en podar el racimo dejando dos dedos adheridos al raquis, incluyendo la eliminación de manos inmediatas superior de la mano falsa.
- **Destore:** es el proceso de eliminar la flor masculina (deschira) a 2 semanas de la formación del racimo, esto genera un estímulo de precocidad y desarrollo de los frutos.
- **Limpieza del enfundado:** se hace permanentemente con la finalidad de eliminar restos de cucula y de flores de los frutos.
- **Cosecha, corte y embarque:** se realiza semanalmente por exigencia del mercado.

1.4.2.4 Postcosecha

Luego de la cosecha la fruta es llevada al área de empaque donde se siguen los parámetros y normas establecidas para el empaque de bananos seleccionados en cajas de madera, cartón o plástico (Agrobanco, 2013).



Figura 17. Postcosecha Recuperado de Minagri,2010 y Agrobanco, 2013.

- **Limpieza del racimo:** Lavado de racimo de toda impureza
- **Desmane:** consiste en retirar las manos de banano de la racima para colocarlo en la tina de costeo, se realiza de forma manual.
- **Formación de clústeres:** mediante este proceso se seleccionan aquellos dedos sanos y limpios para formar clústeres de 4 y 8 dedos, los cuales son desinfectados con jugo de limón
- **Selección de clusters y llenado de bandejas:** lleva el producto hacia su empaquetado final, para tal efecto los frutos pequeños se ponen al frente, los medianos al centro y los largos al extremo.
- **Limpieza y pulverización:** aplica al producto la fumigación que permitirá preservar la calidad fitosanitaria en tránsito.
- **Protección de corona:** se aplica mediante fumigación, con un producto orgánico para proteger al banano garantizando su transportabilidad y conservación.

- **Etiquetado de clústeres:** se coloca dos etiquetas por cada clusters que funcionan como un sello de garantía.
- **Empaque:** se procede a colocar sobre una caja, una cartulina, luego una funda plástica y se procede a empacar la caja con los clústeres. Cada caja lleva cuatro filas o hileras, se utilizan dos tablas espaciadoras.
- **Pesado:** Se pesan las cajas que deben tener 20 Kg.
- **Succión de aire:** es el proceso de un operario encargado de succionar mediante procedimientos técnicos el aire que podría haber quedado en las cajas.
- **Tapado de caja:** se culmina el embalaje de las cajas para llevarlos a la zona de acopio.
- **Estiba y desestiba de cajas:** se acomodan en el transporte hasta el centro de acopio o paletizado.
- **Inspección de calidad en centro de acopio:** se ve la calidad del banano orgánico para la exportación mediante un muestreo.

1.4.2.5 Procesos de paletizado y exportación

Es el proceso de colocar las cajas en una parihuela y formar un *pallet* utilizando esquineros, zunchos y grapas, a manera de que los frutos puedan ser acomodados optimizando el espacio y no sufran daños en el viaje hasta su destino.

Por otro lado, el proceso de exportación va desde el envío del contenedor al puerto con las guías de remisión para su embarque final. Los documentos que se requieren para su desembarque final son: certificado fitosanitario, *Bill of lading*, certificado de transacción, factura comercial y certificado de origen. Con apoyo del operador logístico se tramita el embarque y coordina con la naviera el transporte del producto al puerto de destino. Después de todo el proceso, las cajas se trasladan hacia la zona de embarque en el país de destino.



Figura 18. Paletización Recuperado de Minagri,2010 y Agrobanco, 2013.

1.4.3. Cadena productiva del banano orgánico

En la cadena productiva de banano orgánico intervienen diversos actores desde el cultivo hasta que el producto llega a los consumidores. En la etapa de producción intervienen los proveedores de insumos, las empresas certificadoras y las instituciones de apoyo por parte del gobierno, la producción pasa posteriormente por el empaque, con apoyo de empresas de la industria plástica o la empacadora por la misma asociación. En la etapa de exportación intervienen empresas navieras e instituciones que prestan los servicios de exportación. Finalmente, cuando el producto llega a su destino, interviene el mayorista madurador, el cual destina los productos hacia los supermercados o tiendas de productos orgánicos. A continuación, se presenta la cadena productiva del banano orgánico:

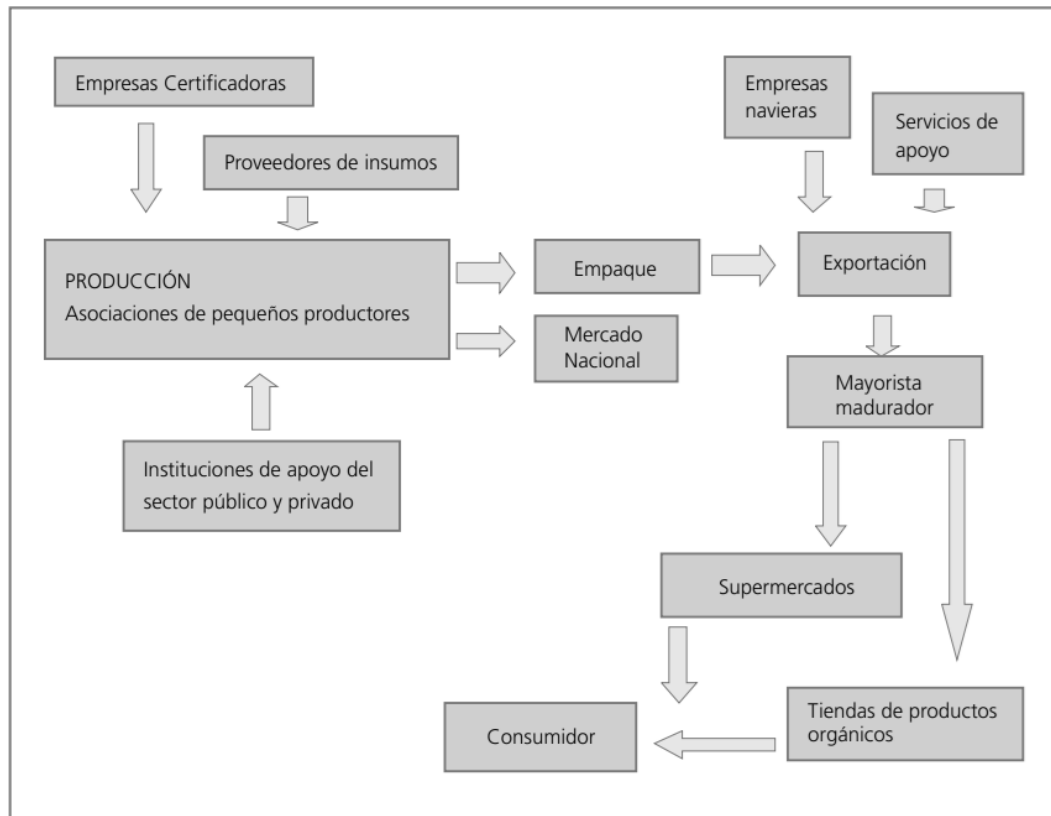


Figura 19. Cadena productiva del banano orgánico. Recuperado de Fairlie A. C. B. (2008).

Debido a que la producción de banano orgánico se orienta al mercado internacional, los estándares en torno a la calidad y a presentación son altos. Por lo que la fruta que no cumple con los estándares establecidos es descartada y devuelta a los productores para ser distribuida y consumida en el mercado nacional (Sullana, Piura y Lima).

1.4.4 Exportaciones peruanas de banano orgánico

Actualmente, según “Super Fruits Perú” (2020) el Perú es de los mayores exportadores a nivel mundial de banano orgánico. Para el año 2019, el Ministerio de Agricultura y Riego (2019), indicó que el Perú exportó 155 millones de dólares de banano orgánico aproximadamente. El banano orgánico que nuestro país cultiva y exporta es el de la variedad Cavendish Valery, la mayor parte de la producción de bananos orgánicos se destina al mercado extranjero.

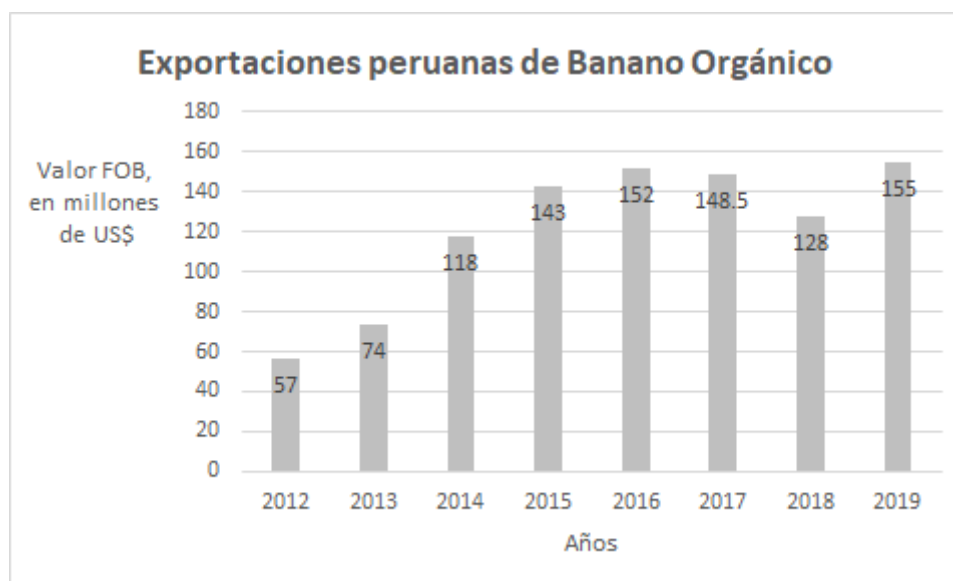


Figura 20. Desarrollo de las Exportaciones Peruanas de banano orgánico, tipo Cavendish Valery partida arancelaria 0803901200, desde el año 2012 al 2019, valor FOB en millones de dólares. Elaboración propia adaptada de FAO (2017), Agrodata (2019) y Gestión (2018).

Como se observa en la figura 20, en el año 2016 las exportaciones de banano orgánico aumentaron en 5% con relación al 2015 y en el 2017 descendieron a US\$148,5 millones, un 2% menos. Sin embargo, se recuperaron para el 2019 superando los US\$155 millones y para agosto del 2018, el peso exportado de este producto sumó 230.093 toneladas. Desde el 2015 al 2017, la lista de los principales mercados de destino ha variado, Estados Unidos era el principal importador seguido de Holanda. Sin embargo, en el 2016 y 2017, la situación se revirtió y Holanda pasó a ser el principal comprador. En los tres años, Alemania y Bélgica se posicionaron como tercer y cuarto mercado de destino respectivamente. Además, Corea del Sur y Finlandia ocuparon los puestos 5 y 6 respectivamente, durante el 2015 y 2016, en el 2017 se revirtió la situación con Japón en el puesto 7 durante esos tres años. Finalmente, en el 2017, Italia, Reino Unido y Canadá se posicionaron como los últimos tres principales mercados de destino. Según la Cámara de Comercio de Lima (2018), las exportaciones de bananas orgánicas seguirán aumentando y superarán las cifras de años anteriores. Sin embargo, los productores deben estar atentos a los requerimientos de los países de destino, siendo importantes las certificaciones orgánicas requeridas por dichos países; además, de ser imprescindible cumplir con las especificaciones de los envases, empaques y embalajes.

1.4.4.1. Grandes y pequeños agricultores bananeros

Para el año 2005, pocas empresas se dedicaban a comercializar banano en el mundo. Por lo que, empresas importadoras de gran tamaño como AgroFair, Port International, Dole Food Company, y Chiquita Brands International, iniciaban sus solicitudes de banano orgánico, en esos años, la oferta era cubierta por asociaciones de pequeños productores en el Perú, quienes fueron incrementando sus hectáreas. En ese año, según Red agrícola, 2017, el señor Edgar Bocanegra, gerente de operaciones de Orgánicos Río Verde, en ese año, manifiesta que solo grandes empresas de banano orgánico exportaban. Posteriormente, el Perú se convirtió en el primer proveedor de esta fruta para EE UU. Esto debido a que las condiciones para la producción de banano orgánico en el Perú son únicas, por los suelos, el clima, y que no se presentan enfermedades como el Sigatoka Negra, gracias a esto, no es necesario usar químicos para ello.

Según la misma fuente, en la actualidad, las grandes corporaciones que incursionaron en la producción de banano orgánico en el Perú tienen limitantes relacionadas al agua, a la tierra y a los costos en general, pues no hay una cultura bananera. Para poder producir, tuvieron que instalar un nuevo sistema de riego. Por lo que muchas empresas bananeras, prefirieron seguir comprando la fruta a las asociaciones de los pequeños productores.

Para finales del año 2014, la empresa guatemalteca Agro América, expandió sus operaciones en Ecuador, Perú y Panamá, desarrollando 400 ha de banano, a través de Orgánicos Río Verde, lo que la convirtió en la empresa productora de frutos orgánicos más grande de Sudamérica, con casi media década de experiencia aplican un sistema de riego nuevo denominado subfoliar, que se da con cables vía, empacadora interna y exportan sin pasar por ningún intermediario, aspiración que también van cumpliendo las asociaciones de productores de banano orgánico.

1.4.5. La agricultura familiar

Según Agricultura familiar Perú (AIAF+10, 2020) esta se caracteriza por el predominante uso de la fuerza de trabajo familiar, debido al acceso limitado de recursos, es la estrategia de supervivencia para ingresos múltiples. Además, es multiactiva, pues incluye actividades intra y extra prediales, a través de este tipo de agricultura, persiste y se transmite nuestra cultura milenaria, así como sus diversas manifestaciones artísticas, las instituciones y la biodiversidad. La Agricultura Familiar, es inseparable de la unidad productiva familiar, ya que las decisiones sobre el trabajo influyen tanto en la familia como en la unidad productiva.

Los pequeños productores de alimentos ya sean del sector agropecuario, silvícola, pesquero o acuícola, están englobados dentro del concepto de Agricultura Familiar.

Según la FAO (2014), los pequeños productores dentro de este concepto tienen las siguientes características:

- Acceso limitado a recursos de agua, tierra y capital.
- Uso preponderante de la fuerza de trabajo familiar.
- La actividad agropecuaria, pesquera, silvícola o acuícola es la principal fuente de ingresos del núcleo familiar.

Por otro lado, según el Censo Agropecuario realizado el 2013, muestra la existencia de más de 7,500 comunidades: 6,277 campesinas y 1,322 nativas (INEI, 2013). Estas no sólo albergan una proporción importante de productores sino también una importante superficie agropecuaria que produce más del 80% de los alimentos que se consumen a nivel nacional y genera entre el 57 y el 77% del empleo agrícola (AIAF,2020 y FAO,2014). Frente a ese contexto, las comunidades fuera de desaparecer han reorganizado sus dinámicas productivas e institucionales frente a las condiciones cambiantes de desarrollo y acceso al mercado.

Finalmente, la Agricultura Familiar es un eje central de las comunidades rurales, cuida las especies vegetales y animales propias de la región, y juega un rol fundamental en el contexto rural. Esta actividad potencia y enlaza el desarrollo social, económico y ambiental de las comunidades. Facilitado por la conexión con la historia y costumbres ancestrales (Family Farming FAO, 2019).

1.4.6. Transformación de asociaciones a cooperativas de banano orgánico

Según José A. Muro Ventura, Director General de Dirección General de Competitividad Agraria del año 2013, en temas de gestión, competitividad, inclusión y sostenibilidad, el Ministerio de Agricultura y Riego, resalta la importancia de la consolidación de la asociatividad en el Perú, en el que el modelo cooperativo resulta como enfoque, mecanismo y facultad social orientada a la búsqueda del desarrollo rural sostenible. Por lo que, se observa el modelo cooperativo como el más eficiente para los mecanismos asociativos. A través de un proceso de reorganización llamado “transformación”, se da el cambio de una compañía que pasa de un tipo de sociedad a otro distinto, sin embargo, conserva la misma personalidad jurídica. Esta se da por decisión voluntaria, y los miembros adoptan un tipo legal distinto bajo las normas legales ordenadoras del nuevo tipo societario (GARRIGUES, Joaquín y URÍA, Rodrigo, 1979).

El Ministerio de Producción y el Minagri, han elaborado distintas guías y manuales para brindar más información de este modelo. Uno de los manuales con más información es el de Transformación de Asociaciones Cooperativas 2013. En base a esta fuente, se presentan los motivos para la transformación de una asociación a una cooperativa en el sector agrario:

- La cooperativa es el vehículo ideal para realizar actividad empresarial
- A través de la acción cooperativa los productores logran mayores descuentos por el volumen de compras que realicen y mejores precios por la venta de sus productos.
- Sus aportes como capital social siguen perteneciendo a los productores y cuando se retiren podrán recuperar su capital, además este está sujeto a intereses, lo que implica mayores beneficios para los productores
- Tienen derecho al excedente que se obtiene al colocar sus productos en el mercado, con un trato tributario favorable
- Pueden acogerse al régimen de Micro o Pequeña Empresa.

	ASOCIACIÓN		COOPERATIVA
Base Legal	Código Civil de 1984.	Base Legal	Ley General de Cooperativas de 1981.
Objeto	Realiza una actividad en común (no necesariamente empresarial), sin fines de Lucro.	Objeto	Realiza una actividad empresarial, sin fines de lucro.
Constitución	Por Escritura Pública.	Constitución	Por Escritura Pública o documento privado con firmas certificadas por Notario.
Inscripción	Registros de Personas Jurídicas.	Inscripción	Registro de Personas Jurídicas.
Persona Jurídica	Sí. Desde su inscripción.	Persona Jurídica	Sí. Desde su inscripción.
Régimen Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asamblea General. ▪ Consejo Directivo. ▪ Otros establecidos en el Estatuto. 	Régimen Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asamblea General ▪ Consejo de Administración ▪ Consejo de Vigilancia ▪ Comité Electoral ▪ Comité de Educación ▪ Gerencia ▪ Comités y Comisiones creadas por Consejo de Administración o Asamblea.
Toma de acuerdos	Mayoría computada por personas (un asociado, un voto).	Toma de acuerdos	Mayoría computada por personas (un socio, un voto).
Régimen Económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aportes efectuados por los asociados no se devuelven. ▪ Los asociados no pueden participar directa ni indirectamente de las utilidades (rentas) que obtenga la asociación. ▪ Patrimonio de la Asociación es irrepartible incluso en caso de disolución y liquidación. 	Régimen Económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aportes efectuados por los socios integran el capital social y se les devuelve (con intereses)² cuando se desvinculan de la cooperativa. ▪ Los resultados obtenidos por la cooperativa por operaciones con sus socios, se distribuyen entre ellos (vía retorno de excedentes), en proporción a sus operaciones. ▪ Sólo la Reserva Cooperativa (cuenta patrimonial), es irrepartible, incluso en caso de disolución y liquidación.
Régimen Tributario	Exonerada del Impuesto a las Renta sólo algunas asociaciones ¹ .	Régimen Tributario	Inafecta al Impuesto a la Renta por los ingresos que obtenga la cooperativa proveniente de operaciones con sus socios ³ .
Régimen de MYPE	No puede acogerse.	Régimen de MYPE	Puede acogerse.
Libros sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de Asociados ▪ Actas de Asamblea. ▪ Actas de Consejo Directivo. 	Libros sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de Socios. ▪ Registro de Delegados. ▪ Registro de concurrentes a asambleas. ▪ Actas de Asamblea. ▪ Actas de Consejo de Administración ▪ Actas de Consejo de Vigilancia ▪ Actas de Comité Electoral. ▪ Actas de Comité de Educación.

Figura 21. Características básicas de la Asociación y cooperativa agraria. Recuperado de ‘‘La transformación de Asociación a Cooperativa’’ Minagri, 2013.

Por otro lado, los pasos a seguir son, en primer lugar, la aprobación de la Transformación por el Consejo Directivo que posteriormente es sometido y aprobado por la Asamblea General. Después de adoptar el acuerdo, deben publicar tres veces el mismo, en intervalos de cinco días. Y aquellos asociados que no estén de acuerdo con la transformación, pueden separarse, hasta diez días después de la publicación del último aviso. Finalizado este tiempo, se debe elevar el Acuerdo de Transformación a Escritura Pública y presentar los Partes Notariales ante Registros Públicos. De no tener objeciones, el Registrador, procede a la inscripción, que deberá ser comunicada a la SUNAT (Ley General de Sociedades, SMV, 2006).

Finalmente, una de las principales diferencias entre las asociaciones y cooperativas agrarias es que, en la Asociación el patrimonio no se puede repartir, mientras que, en las cooperativas, sólo la Reserva Cooperativa tiene esta característica. Pero el caso general es que tienen una cuenta patrimonial denominada “capital social”, que está formada por aportes de los socios. Es decir, si un asociado que se retira de una Asociación no tiene derecho a recibir ningún monto patrimonial, mientras que el socio que se retira de una Cooperativa recibe el capital que haya aportado (aportaciones), los intereses devengados de su capital (en caso se hayan pactado intereses) y los excedentes no reembolsados (Minagri, 2013).

1.4.7 FODA del sector bananero orgánico

Respecto a la información recopilada del sector, se desarrollará el análisis de las fuerzas internas y externas (FODA), esta herramienta ayudará a reconocer e identificar factores que influyen en el crecimiento del mercado de banano orgánico. De igual modo, será una ayuda para comprender el potencial con el que cuenta el producto para el desarrollo comercial internacional y los desafíos que tiene para el crecimiento del volumen de exportación. A continuación, se detallan las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector bananero orgánico:

Tabla 7. FODA del banano orgánico peruano

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Clima húmedo tropical y condiciones meteorológicas favorables. - Bajos niveles de lluvia en las áreas de cultivo, lo que reduce la inversión en drenaje. - Ausencia de Sigatoka Negra en Piura. - Suelo fértil, con baja necesidad de pesticidas o aplicación de agroquímicos. - Disponibilidad de mano de obra - Certificaciones internacionales de los cultivos - Mayores asociaciones y cooperativas que tienen el sello de Comercio Justo - Tendencia de los consumidores por productos saludables y diferenciados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto perecible y cualquier daño leve lo convierte en descarte. - Limitados recursos hídricos en algunas zonas de cultivo - Poca innovación en tecnología e infraestructura en asociaciones pequeñas - Vías de acceso en mal estado en algunos sectores - Los socios limitan su participación y capacitación a la producción. - Aún prevalecen minifundios agrícolas - Escasa investigación y asistencia técnica en las asociaciones pequeñas - Baja cultura organizacional en ciertas asociaciones
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia de la demanda creciente, para el caso del banano orgánico por ser un producto agroecológico saludable. - Reconocimiento y apertura de nuevos mercados, gracias a los acuerdos comerciales y aceptación del banano peruano. - Los países competidores tienen climas adversos y plagas que no se presentan en el Perú - Apoyo económico y capacitaciones de programas extranjeros - El banano continúa ganando reconocimiento por su calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - El incumplimiento de uno o más socios, pueden perjudicar a toda la asociación - Fenómenos climáticos, como inundaciones y el fenómeno del niño. - Plagas o problemas fitosanitarios no esperados. - Competencia con los bananos convencionales. - Problemas de negociación con los compradores

Fuente: FAO 2015, Minagri 2018 y Banco Mundial, 2019.

1.4.8. Conversión de la producción de banano convencional al banano orgánico

Según Fairlie (2008), la mayoría de los productores y de los dirigentes resalta la importancia de un programa estatal y de las empresas exportadoras para la conversión a este cultivo orgánico. Las redes del Estado facilitaron el acceso a insumos como el abono orgánico a través del crédito y de capacitaciones sobre su utilización a los primeros agricultores que se cambiaron a la producción orgánica. Sin embargo, existieron limitaciones, como su ruptura al fracasar los intentos de exportación a través de una empresa estatal. La actual ausencia de las redes de apoyo estatales deja como única alternativa para el agricultor establecer redes con las empresas, las que no siempre resultan beneficiosas. En muchas oportunidades, las estrategias de conversión asumen la forma de una iniciativa individual de los agricultores, pero con desventajas frente a las que cuentan con un mayor número de redes de apoyo.

El desarrollo de estrategias de conversión comprende diferentes resultados para los agricultores al aprovechar oportunidades y negociar limitaciones. La mayoría de los agricultores utiliza las posibilidades de acceso al mercado orgánico internacional como respuesta a las malas condiciones del mercado nacional. Las formas de conversión movilizan redes con el Estado, con las empresas y entre los agricultores, y desarrollan estrategias de conversión por fracciones de hectáreas y con cultivos múltiples, por ser las más adecuadas, ya que exigen menos inversión de dinero y de tiempo y ofrecen una mejor productividad. El momento de la conversión influye en la cantidad y en la calidad de redes de apoyo que movilizan los agricultores para la conversión. Las influencias se pueden expresar en dos posiciones con mejores y peores resultados. Las posiciones menos favorables comprenden la falta de redes de apoyo de agentes externos, y la mayor importancia de estrategias individuales de los agricultores para conseguir abono, certificaciones y capacitaciones. Las posiciones más favorables contienen varias redes de apoyo con el Estado y con las empresas para la conversión, pero también expresan la influencia negativa de la ruptura de estas redes para mantener el cultivo orgánico.

1.5. LA ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR AGRO EN EL PERÚ

La asociatividad es un medio para articular a los productores no organizados, para que puedan tener acceso al mercado nacional e internacional, desarrollando ventajas empresariales, tecnológicas para generar mejores ingresos. Por ende, actuar de forma conjunta facilita la venta de sus productos, mejores precios para la compra de insumos, servicios, maquinaria y demás. La asociatividad es uno de los ejes transversales de la competitividad, la gestión de calidad y el financiamiento son considerados como medio para que los pequeños y medianos productores logren una inserción competitiva (MINAGRI 2014). A continuación, se detalla las principales ventajas de la asociatividad.

Tabla 8. Ventajas de la asociatividad.

Dimensiones	Aspectos
Economía de escala	<ul style="list-style-type: none">- Descuento en la compra de insumos- Uso eficiente de tecnologías productivas- Acceso a mercados más grandes
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">- Mayor capacidad para responder a cambios en la demanda, sin aumentar el capital instalado ni costos fijos
Difusión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none">- Intercambio de información y experiencias- Mejorar su capacidad de gestión estratégica- Acelera su aprendizaje
Mayor fuerza de negociación	<ul style="list-style-type: none">- Mejorar las condiciones de negociación frente a proveedores, clientes, competencia y gobierno- Mejora de la competitividad sistémica
Menos barreras a la entrada	<ul style="list-style-type: none">- Especialización de las empresas en las distintas fases de producción y servicios- Facilita la puesta en marcha de nuevos emprendimientos productivos
Pertinencia y eficiencia de las acciones de apoyo	<ul style="list-style-type: none">- Mayor probabilidad de éxito de las acciones de apoyo gracias a la fluida comunicación entre las instituciones públicas y el sector privado- Mejor interpretación de las demandas y mayor eficiencia en el uso de los recursos de apoyo

Fuente: Elaboración propia, adaptado de “Guía de promoción” MINAGRI 2014.

Por otro lado, el Ministro de Agricultura recalca que, de los 2 millones 200,000 productores agrícolas existentes en el Perú, se estima que el 97% de los agricultores pertenecen a la agricultura familiar. Por tal motivo, el Ministerio de Agricultura (MINAG), impulsa la asociatividad como un componente clave para beneficiar a los medianos y pequeños productores, a fin de que puedan articularse de manera ventajosa al mercado, para darle valor agregado a la producción y obtener mejores precios por sus productos. A continuación, se presenta un resumen de los principales beneficios de la asociatividad agroempresarial:



Figura 22. Resumen de beneficios de la asociatividad agroempresarial. Adaptado de “Guía de promoción” MINAGRI 2014.

Así mismo, el MINAGRI busca que el sector agropecuario tenga un crecimiento del 4.1% para el 2021, por lo que buscan desarrollar sistemas de riego, títulos propios, tecnología y financiamiento para los agricultores; por tal motivo buscan fomentar la asociatividad para lograr el acceso al mercado nacional e internacional (El Peruano 2019). Según el Censo Nacional Agropecuario CENAGRO 2012, del total de productores en el Perú, se estima que el 22% pertenece a alguna asociación, ya sea como miembro de alguna junta de productores o pertenezca a algún gremio de cultivo o crianza como las cooperativas.

1.5.1. Promoción de la asociatividad empresarial rural

En el Perú, la institución encargada de velar por la promoción de la agricultura es el Ministerio de Agricultura y Riego, dicha institución se encarga de fortalecer y dar acceso a los productores (pequeños y medianos) al mercado nacional e internacional, así como, la elaboración de planes de negocios y el fomento de organizaciones de productores (MINAGRI, 2019). Entre las normas que fueron realizadas por este Ministerio, está El Decreto Supremo N°001-2012-AG, el cual tenía como objetivo complementar las leyes ya vigentes y fomentar la asociatividad y productividad del campo (MINAGRI, 2012).

Por tal motivo, el Ministerio de Agricultura y Riego viene apoyando a los pequeños y medianos productores agrícolas e incentivándolos a la asociatividad por medio de un incentivo para mejorar su integración al mercado nacional e internacional y fortalecer su capacidad de negociación. Cabe indicar que dicho financiamiento no es reembolsable. Agroideas también apoya a los productores a través de la reconversión productiva, es decir; el cambio y transformación voluntaria de los cultivos orientado hacia una producción más sostenible y con visión.

El financiamiento de la reconversión es compra de insumos estratégicos, sistemas de riego, infraestructura productiva y demás. Uno de los principales requisitos para optar por el apoyo del MINAGRI para la reconversión es que los productores estén asociados. Por otro lado, otro de los incentivos que ofrece el MINAGRI es destinado hacia la gestión con fines de fortalecer las capacidades de gestión y la modernización de las organizaciones como por ejemplo cubrir parcialmente las remuneraciones del gerente de la asociación. Como cuarto incentivo del Ministerio de Agricultura es el financiamiento para la adopción de tecnología, como su propio nombre lo menciona, se busca adoptar tecnología de calidad con el fin de reducir costos y mejorar el sistema de producción de las asociaciones.

Otra forma de promoción son los programas gubernamentales como Sierra y Selva Exportadora, que se encargan de brindar soporte y conocimiento a los pequeños y medianos productores para que logren la competitividad y la sostenibilidad en los mercados (MINAGRI, 2012).

A continuación, se detalla el establecimiento de un modelo asociativo, el cual está conformado por ocho medidas principales:

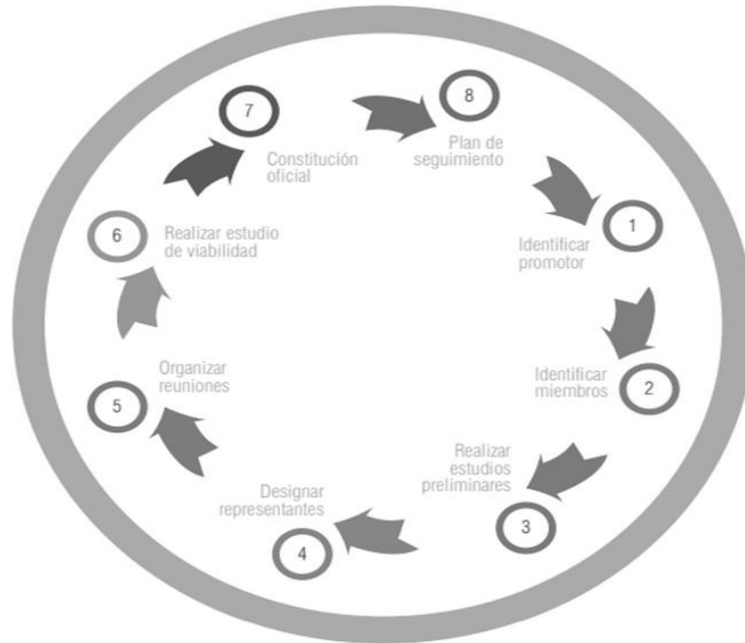


Figura 23. Estrategia de articulación del modelo asociativo. Recuperado de “guía asociatividad para el comercio exterior” Promperú 2014.

1.5.2 Tipos de asociaciones de banano orgánico respecto a su modalidad de exportación

Por diversas situaciones los productores se introducen al mercado externo a través de un intermediario o de manera directa. Temas importantes para la decisión de exportar de una u otra manera, son el volumen, producción, los recursos y la experiencia (MINCETUR, 2011).

1.5.2.1 Asociaciones que exportan de manera indirecta

A través de la venta a clientes nacionales que luego exportan el producto. Es como vender a cualquier otro cliente nacional. En esta situación, es otro el que decide qué producto puede ser vendido en un mercado extranjero, asumiendo las tareas de investigación de mercados y la gestión de la exportación. Es una forma interesante de comenzar a colocar los productos propios en el extranjero.

En esta situación es esencial que el productor (proveedor) identifique con precisión las empresas susceptibles de estar interesadas en sus productos, estableciendo una estrecha

relación con las mismas, pues su éxito comercial dependerá de la capacidad de interpretar las necesidades de la empresa exportadora. Esto permite una integración eficaz del proceso productivo, fortaleciendo la relación comercial. También, es importante que el productor se mantenga bien informado sobre las tendencias de los mercados donde la empresa vendedora coloca sus productos, pues ello le permite establecer estrategias relativas a los mismos y a sus clientes exportadores. Es importante destacar que el productor puede luego encontrar la oportunidad de exportar directamente. La principal ventaja de la exportación indirecta, para una pequeña o mediana empresa, es que ésta es una manera de acceder a los mercados internacionales sin tener que enfrentar la complejidad de la exportación directa (Plan operativo de banano orgánico, MINCETUR, 2011).

Una agrupación para la exportación resulta particularmente útil para las PYMES, las cuales están por lo general limitadas en su capacidad comercial internacional individual. En estas agrupaciones de comercialización, las diferentes empresas productoras aúnan esfuerzos y recursos, con el objetivo de ingresar conjuntamente a los mercados internacionales. Estas agrupaciones de comercialización pueden también ser sumamente útiles en la resolución de problemas relativos a la producción y el control de la calidad. La agrupación de comercialización es, asimismo, un excelente instrumento "multiplicador" de las capacidades individuales de las empresas que la componen. Las empresas agrupadas podrían organizar, por ejemplo, campañas de publicidad y promoción en un determinado mercado, iniciativa que la mayoría de las empresas no podrían emprender por sí solas (MINAGRI, 2018).

1.5.2.1 Asociaciones que exportan de manera directa

Esta modalidad tiene mayor complejidad para los productores, pues el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido. Las ventajas de una exportación directa son: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes (Consortio de Investigación, Económica y Social, CIES, 2008).

Una empresa puede vender sus productos directamente a consumidores finales de otros países. Este es un método utilizado más bien por grandes empresas, puesto que exportar de esta manera requiere grandes esfuerzos de marketing y el exportador asume todas las actividades de envío de la mercadería, de importación en el mercado de destino, de prestación de servicios pre y postventa, de cobro, entre otros.

- **Agentes:** El agente es un "tomador de órdenes de compra". Presenta las muestras, entrega documentación, transmite las órdenes de compra, pero él mismo no compra mercadería. En general, el agente trabaja "a comisión", no asume la propiedad de los productos, no asume ninguna responsabilidad frente al comprador y posee la representación de diversas líneas de productos complementarios que no compiten entre ellos.
- **Distribuidores:** El distribuidor es un comerciante extranjero que compra los productos al exportador peruano y los vende en el mercado donde opera. Es regla general que el distribuidor mantenga un stock suficiente de productos y que se haga cargo de los servicios pre y post venta, liberando al productor de tales actividades.
- **Minoristas:** El importante crecimiento comercial de las grandes cadenas minoristas, ya que ha creado excelentes oportunidades para este tipo de venta. El exportador contacta directamente a los responsables de compras de dichas cadenas. Se puede apoyar este tipo de venta a través del envío de catálogos, folletos, etc.

Este tipo de exportación es el camino más directo para aumentar las ganancias y obtener un sólido crecimiento empresarial a mediano y largo plazo. Cuando la empresa está por emprender el camino hacia la exportación directa, debe reflexionar acerca de los canales de distribución más apropiados. Estos canales de distribución incluyen: agentes, distribuidores, minoristas y consumidores finales.

De esta manera, algunos competidores en el territorio nacional pueden ser paralelamente socios de éxito en el campo de la exportación, situación que es frecuente encontrar en el comercio internacional. Por ello, es necesario que el empresario participe y promueva activamente la constitución de este tipo de organizaciones, donde sus miembros poseen un control más directo sobre las operaciones que el que podrían ejercer sobre un intermediario.

CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este capítulo, se consideran 5 subcapítulos. En primer lugar, se desarrollará la realidad problemática, pues según Arbaiza (2014), es el primer paso en el proceso de investigación y el más significativo, esto se debe a que se detalla el motivo de las causas de un determinado problema. En segundo lugar, se detalla la formulación del problema; es decir, problema principal y secundarios, pues según Vara (2012, como se citó en Arbaiza 2014) son las conclusiones del planteamiento del problema y responder a ellas sería haber alcanzado los objetivos de la investigación.

En tercer lugar, se desarrollan los objetivos de la investigación; es decir, objetivo general y específicos, tal como indica Arbaiza (2014) al plantear los objetivos se determina lo que pretende la investigación y en este paso se debe mencionar cómo contribuye la investigación en la solución del problema. Como cuarto punto de este capítulo, se desarrollarán las hipótesis de la investigación; es decir, hipótesis general y específicas, para este desarrollo Arbaiza (2014) indica que este punto se plantea antes de realizarse el trabajo de campo. Finalmente, se desarrollará la justificación de la presente investigación, puesto que la misma autora mencionada previamente, indica que en este punto se expresa la razón de ser del estudio.

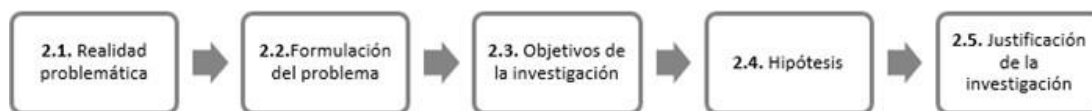


Figura 24. Descripción de los subcapítulos del Plan de Investigación. Elaboración propia.

2.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

Según lo indicado por Arbaiza (2014) en su libro “*Cómo elaborar una tesis de grado*”, definir el problema es el primer paso y el más significativo en el proceso de investigación. Además, señala que, una idea se convierte en un problema de investigación cuando el investigador encuentra obstáculos en una situación y quiere resolverlos. Del mismo modo, según Bernal (2010, como se citó en Arbaiza 2014) la realidad problemática tiene por objetivo describir las dificultades que se presentan, a fin de comprender las causas u orígenes de esta, para desarrollar la investigación. Así, al describir el problema, se podrá reconocer lo que se pretende resolver.

En los últimos años, el intercambio internacional ha tenido un desarrollo acelerado a nivel global. Del 2008 al 2018 el comercio mundial junto con el PIB creció de manera paralela, desde ese año se ha registrado un crecimiento de 26%. Las exportaciones mundiales de mercancías han crecido en 20% mientras que las exportaciones de servicios lo han hecho en 46% (WTO 1 2019).

Por tal motivo, los gobiernos incentivan a los productores de las pequeñas y medianas empresas a asociarse para lograr una exportación competitiva. Así mismo, brindan apoyo a través de programas desarrollados para las cooperativas y asociaciones. Esto se debe a que cada vez es más difícil que las PYMES participen del comercio de manera individual y esta forma de cooperación les brinda la capacidad de ponerse a niveles de competitividad que de las empresas grandes (Liendo & Martínez, 2001).

Por ende, en el ámbito internacional, se sitúa República Dominicana como el mayor productor y comercializador, pues Según la FAO (2020) representa más del 55% de la producción mundial de banano orgánico. Dicho país cuenta con 26 asociaciones de pequeños productores dedicadas a la producción y exportación de esta fruta. El gobierno de República Dominicana viene apoyando a las asociaciones a través del Programa de Competitividad del Sector Bananero “BAM” que es financiado por la Unión Europea. Tal es el caso de la Asociación de Agricultores Monte de Sion (ASAMSI) que está conformada por 41 pequeños productores de banano en la provincia de Valverde, cada productor cuenta 187.5 hectáreas en producción y 250 sembradas, el producto final es destinado al mercado europeo.

Por otro lado, en el panorama regional podemos encontrar casos de asociatividad en Colombia que se promueve la asociatividad de sus empresas agro a través de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) quien se encarga de la gestión, la promoción y el financiamiento del desarrollo agropecuario y rural. Esta entidad es un aliado para los productores que buscan mejorar la administración de sus tierras y reciben de la ADR los conocimientos, experiencias y buenas prácticas agropecuarias, así como, la tecnología y la infraestructura para mejorar su productividad. Tal es el caso de los cafetaleros de Ocamonte, Colombia, en 1994 vieron una oportunidad de asociatividad para mejorar sus condiciones de producción y decidieron fundar la Asociación de Pequeños Caficultores (APCO), esta organización, propició el compromiso y visión común, liderazgo y transparencia, que les permitió elaborar distintas alternativas para

subsistir y poder vincularse con más socios. Después de unos años, APCO emprendió el proceso de cafés especiales, que les propició gestiones menos convencionales. Además, la organización fue distinguida con un sello de garantía *Fair Trade Labeling Organization* (FLO), organización que regula el etiquetado de productos y evidencia que ha cumplido con todos los requisitos, para ser considerado de comercio justo. A modo de ser más competitivos, la asociación ha tratado de especializar sus procesos y obtener certificados de calidad para incrementar su desempeño exportador con ventajas competitivas, resultados que en forma individual e inconexa no habrían sido posibles.

De igual manera en Ecuador, país en el cual se promueve las formas de asociaciones como se demuestra en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LEY-001 LOEPS), en esta se reconoce, fomenta y fortalece las prácticas de la economía popular las cuales son desarrolladas por las distintas entidades asociativas. Además, se busca potenciar, establecer un marco jurídico e instituir el régimen de derechos a estas organizaciones (SEPS, 2018). Tal es el impacto de las empresas que, durante el 2019, el Gobierno Nacional, por medio de la Federación Ecuatoriana de Exportadores brindaron el apoyo a cerca de 300 MiPymes, con lo que como mínimo se logró la internacionalización de 20 proyectos asociativos en ese país. Esto se debe al reconocimiento de asociaciones como la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE), quienes exportan cacao desde el año 2000 y este modelo les ha permitido desarrollar un proceso empresarial de comercialización rural que fomenta la calidad de los productos y el aumento de la productividad (Planifica Ecuador).

Otro caso en Ecuador también es La Asociación de Pequeños productores Bananeros “El Guabo” (APPBG), tal como su nombre lo indica, es un organismo exportador de banano cuyos socios producen esta fruta rigiéndose en las normas sociales y ambientales a países como Europa y Estados Unidos. El producto también cuenta con certificado de Comercio Justo que fue creado para mejorar la posición socioeconómica de los productores, dicha Asociación está compuesta por 130 bananeros cuyos cultivos alcanzan las 30 hectáreas por finca dedicados al cultivo orgánico. El presidente de la Asociación indica que uno de los principales motivos del éxito es debido a que cuentan con su propia empresa cuyo nombre es “AgroFair” donde cada socio productor tiene derecho a la opinión y elección en la junta de accionistas. Uno de los principales temores de la Asociación es que el “Fusarium” plaga del banano llegue al país y pueda producir grandes pérdidas, puesto que dentro de su política de producto orgánico no pueden emplear pesticidas para su producción.

A nivel local, en el Perú se viene aprovechando los recursos naturales que se encuentran en el territorio desde la década de los 90s, así como los servicios y bienes que son producidos en el país para comercializarlos en el extranjero (MINCETUR, 2015). Durante el 2019, las exportaciones de los diversos sectores tuvieron un monto de USD 45,9 mil millones, del cual el sector agropecuario sobrepasó los US\$6,2 mil millones (MINCETUR, 2019), es decir, un 13.11 % del total. Dicho sector es de gran importancia para el país, ya que en el 2019 se estima que hubieron 4.2 millones de empleados provenientes de esta actividad comercial que representan el 24.4% de la PEA (Expreso, 2019). En paralelo con el crecimiento comercial, el número de empresas también ha tenido un aumento. En el 2017, se registraron más de 1.9 millones de empresas MiPymes (micro, pequeña y mediana) formales según (PRODUCE 2017). No todas estas son empresas que venden sus productos al exterior, sino que, les cuesta alcanzar un potencial que les permite aventurarse a nuevos mercados, puesto que les cuesta alcanzar la competitividad y mantenerla no es fácil, a diferencia de las grandes empresas que cuentan con recursos humanos y tecnológicos (Almanza, Calderón & Vargas, 2019). Por ello, como respuesta a esta situación, muchas de ellas buscan estrategias para poder lograr la internacionalización.

Para el sector agrícola la asociatividad como estrategia corresponde al 25% de los pequeños productores que exportan (Vinelli, 2019), este mecanismo de cooperación les permite tener las cualidades que requieren para participar en mercados internacionales, así como los niveles de calidad o los niveles de productividad baja (Ghezzi, 2018). Por otro lado, la actividad agroexportadora en el Perú ha demostrado un dinamismo creciente durante la última década, teniendo a los productos agrícolas no tradicionales a la vanguardia del crecimiento, después de la minería, las agroexportaciones se han convertido en la segunda actividad económica con mayor rentabilidad (Castro, Goicochea, & Flores, 2018). Así mismo, las agroexportaciones pasaron de US\$3,171 millones en el 2010 (SIICEX, 2010) a más de US\$6.6 mil millones en el 2018 (SIICEX, 2019), lo que presentó un crecimiento aproximado del 50% para ese año, teniendo una baja para el año 2019, lo que dio como resultado, una tasa promedio anual de 3.8% entre el 2010 al 2019.

A continuación, se evidencia la variación porcentual de las exportaciones del sector agropecuario.

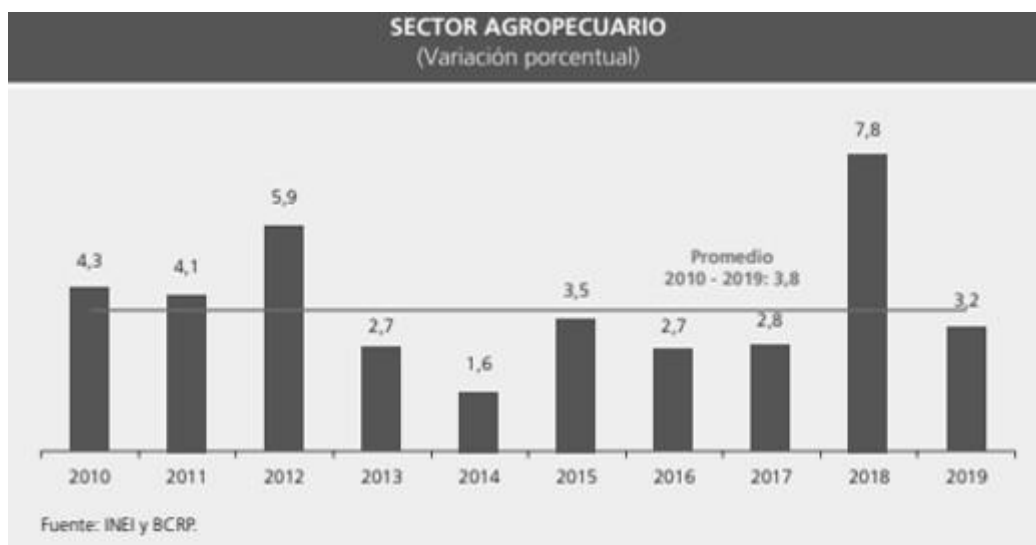


Figura 25. Variación porcentual de las exportaciones del sector agropecuario desde el año 2010 al 2019. Recuperado de “Memoria 2019” Banco Central de Reserva del Perú.

Debido a la apertura de mercados y a las características de los productos agrícolas peruanos, se ha capturado la creciente y sostenida atención de los mercados extranjeros llegando a 179 mercados al cierre del 2019 (PROMPERÚ, 2019). La misma fuente indica la evidente demanda internacional por el “boom” agroexportador de frutas y de alimentos agrícolas, ha sido el estímulo fundamental para la expansión de este sector, cada vez son más las empresas y áreas cultivadas o comprometidas en la producción de estos alimentos. Tal es el caso de las exportaciones de banano orgánico, en lo cual se evidencia un crecimiento en los últimos años, logrando posicionarse el Perú como uno de los principales proveedores de esta fruta durante los últimos 15 años (Redagricola 2018).

De acuerdo con las cifras de Agrodata, en 2018 se registraron 2042 empresas dedicadas a esta actividad, una cifra superior a la de años anteriores. La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX Perú) indicó que el 56,4% de las empresas exportadoras en el país son microempresas 25,6% son pequeñas empresas y el 18% restante son medianas empresas. Sin embargo, las empresas consideradas bajo el rango de PYMES operan en condiciones de desventaja competitiva y a pesar de ser aproximadamente el 80% del total de empresas, los

envíos al exterior de estas representan apenas un 1.8% del total de exportaciones peruanas (ComexPerú, 2019).

A continuación, se presenta una figura detallando el tamaño de las empresas exportadoras del Perú.



Figura 26. Participación en valor exportado, de acuerdo con el tipo de empresa, según ComexPerú. Recuperado de SUNAR, COMEX Perú.

Del mismo modo, los pequeños agricultores peruanos presentan inconvenientes en la producción adecuada para lograr un desarrollo sostenible que le permita insertarse en los mercados internacionales. La unidad agraria minifundista está muy extendida en el Perú debido a que según datos del último Censo Nacional Agropecuario (2012) (VER ANEXO 4), el 80% de unidades agropecuarias tiene menos de 5 ha. y el 99.4% de los productores agropecuarios en el país son personas naturales, en tanto que las personas jurídicas alcanzan al 0.6% (INEI, 2012).

Esta fragmentación de la tierra dificulta la adopción de tecnologías mínimas necesarias, encarece el acceso a insumos modernos y el costo de crédito agropecuario e impide la implementación de estrategias de competitividad (MINCETUR, 2018). Esto le resta poder de negociación a los pequeños productores y dificulta su acceso a los mercados internacionales; puesto que requieren de volúmenes y niveles estandarizados de producción que generalmente están fuera de su alcance.

Por ello, como se mencionó en párrafos anteriores, en esta investigación, nos enfocaremos en el modelo asociativo dentro del sector agropecuario, específicamente en los productores de banano orgánico, mercado que ha tenido crecimiento en las exportaciones, alrededor de los últimos años y el Perú se encuentra dentro de los principales proveedores (Redagricola 2018).

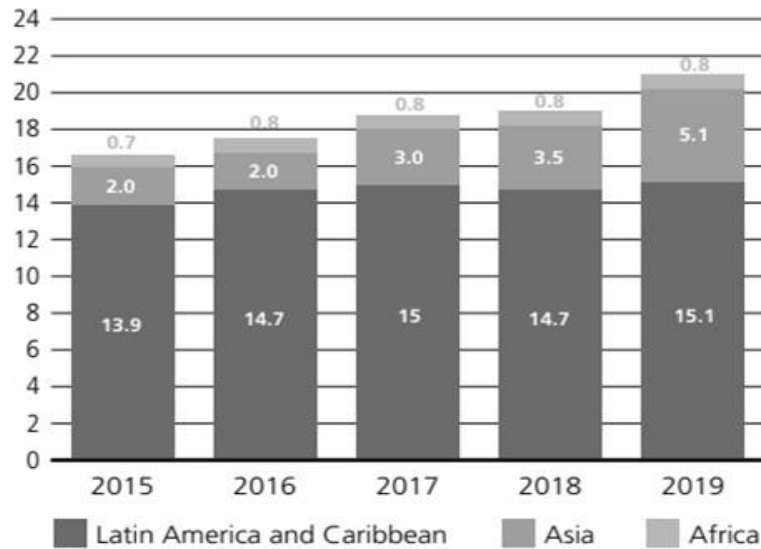


Figura 27. Exportaciones mundiales de banano por región durante el periodo 2015 - 2019 (miles de toneladas). Recuperado de “Food And Agriculture Organization of the United Nations” (FAO 2019).

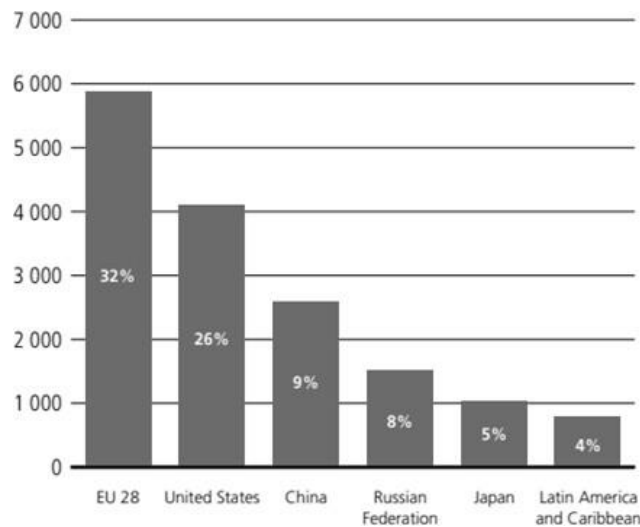


Figura 28. Distribución de las importaciones mundiales de banano por mercado, 2019 (miles de toneladas y participación en las importaciones mundiales). Recuperado de “Food And Agriculture Organization of the United Nations” (FAO 2019).

Dada la complejidad de la implementación y del éxito de la asociatividad, diversos organismos como la Convención Nacional Agro Peruano (CONVEAGRO), el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), la Asociación de Municipalidades del Perú (AMPE), el Programa de Compensaciones para la Competitividad - Agroideas desarrollado por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), impulsaron la propuesta de apoyo al desarrollo agrario, promoviendo la asociatividad y organización empresarial de los pequeños productores campesinos y nativos. También se aprobó el Decreto Supremo 001-2012-AG de Normas Complementarias para el Desarrollo de la Asociatividad Agraria, con el fin de promover la productividad en el campo y en las agroexportaciones. El cual, resalta estos puntos y complementa al Decreto Legislativo N°1020 de promoción a la organización de productores agrarios con incentivos de acceso a crédito.

No obstante, a pesar de los obstáculos en relación con la efectividad de dichas normas, los productores en busca de mejoras han optado por asociarse. Un ejemplo de asociaciones a nivel nacional, son los productores de banano orgánico, asociados para incursionar en el mercado internacional, estos se encuentran al norte del país, en el departamento de Piura. Según la Revista Agraria Perú (2011) iniciaron sus asociaciones en el año 2000 y para el año 2010 era la zona principal en producción de banano orgánico del Perú y su producción se encontraba en mercados tan exigentes como Europa, EE. UU., y Japón. Inicialmente, todos los agricultores vendían su producción a intermediarios, quienes se encargaban de la exportación. Pero con el transcurso de los años, organizarse les permitió tener asociaciones; como la Central de Pequeños Productores Piuranos de Banano Orgánico (CEPIBO) para exportar directamente. Actualmente, a dos décadas de su creación, CEPIBO está conformada por 12 asociaciones, 1,286 productores y con más de 1300 hectáreas, incrementa gradualmente sus exportaciones.

Así mismo, otro caso de éxito es la Cooperativa Agraria Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios Orgánicos “San Rafael” (ASPRAOSRA) que ha logrado sus exportaciones con 5 contenedores semanales de esta fruta a países como Alemania y Bélgica gracias al apoyo del programa Agroideas (PCC) desarrollado por el MINAGRI se logró un incremento de sus exportaciones. La ASPRAOSRA está ubicada en la región de Piura, cuenta con 256 hectáreas y 182 socios quienes fueron beneficiados con el PCC recibiendo un cofinanciamiento del 70% (S/ 700,00) para la construcción de un *packing*, de esta manera se ha logrado una mejor

oportunidad de vida para los productores de esta región, disminuyendo la migración de familias.

Finalmente, cabe resaltar que las asociaciones tienen una reacción más rápida ante las adversidades, gracias a las alianzas con las que cuentan y a proyectos por parte del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), y del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), lo cual sostienen que la asociatividad y organización son claves para hacer que la pequeña agricultura sea rentable al incorporarse en la cadena comercial internacional. Esta estrategia está orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva y para el logro de objetivos comunes (Riera, 2013). Por consiguiente, la asociatividad es un gran mecanismo de sinergia y desarrollo para las PYMES en cualquier parte del mundo (Howald, 2001). Y, según Barrientos (2019), la asociatividad tiene como beneficios la integración de los agricultores a la cadena productiva, el desarrollo de economías de escala y la comercialización de los productos de la agricultura.

Por todo lo expuesto previamente, la presente investigación tiene como finalidad conocer la relación que existe entre el modelo asociativo y el desempeño exportador de los productores del sector bananero en la Región Piura durante el periodo 2012-2019.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Como indica Bernal (2010, como se citó en Arbaiza 2014), un problema se formula cuando el investigador dictamina o hace una especie de pronóstico sobre la situación del problema y se plantean a través de preguntas, las mismas que deberán ser formuladas de forma sintética y directa, porque como señala Vara (2012, como se citó en Arbaiza 2014), son las conclusiones del planteamiento del problema y contestarlas significa haber alcanzado los objetivos. Según Kothari (2004, como se citó en Arbaiza 2014), existen dos tipos de problemas: Los que hacen referencia a situaciones naturales y los vinculados a las relaciones entre variables, por lo que al proponerlas correctamente se consigue claridad para su solución. Esto guarda relación con lo que sostiene Gómez (2006), de que el planteamiento del problema debe permitir la posibilidad de realizar una prueba empírica o una correlación de datos.

Por otro lado, para Rojas (2002) poder plantear un problema de investigación, es primero investigar cómo surge, es decir cuáles son sus causas principales y secundarias, vínculos con otros aspectos de la realidad. Sin embargo, Vara (2012) resalta que, para trazar el problema,

se requiere de orden, secuencia, revisar bibliografía de los argumentos científicos y analizar críticamente, de esta forma se explicará los motivos por los que se considera un problema. Finalmente, Rodríguez (2010, como se citó en Arbaiza 2014), señala que la pregunta del problema no debe ocupar más de dos líneas ni prometer más de lo necesario, es decir debe ser concisa y realista. Considerando todo lo mencionado anteriormente, planteamos o siguiente:

2.2.1 Problema Principal

- ¿En qué medida el modelo asociativo está relacionado al desempeño exportador de las empresas PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019?

2.2.2 Problemas Secundarios

Cabe resaltar, que, para desarrollar los problemas secundarios, se tomó como referencia las dimensiones de una de las variables mencionados en diversos *papers*, los mismos que se detallaron y sustentaron en antecedentes epistemológicos (punto 1.2.3 “**Desarrollo de las variables y dimensiones**”) con el objetivo de darle un mayor sustento metodológico a la formulación de los enunciados. Finalmente, es importante mencionar que dichas dimensiones también se verán reflejadas en la matriz de operalización de variables (VER ANEXO N°3)

- ¿En qué medida está relacionado el **financiamiento** generado por el modelo asociativo y el desempeño exportador de las empresas PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019?
- ¿En qué medida están relacionadas las **herramientas de productividad** generadas por el modelo asociativo y el desempeño exportador de las empresas PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019?
- ¿En qué medida está relacionada la **formalidad** generada por el modelo asociativo y el desempeño exportador de las empresas PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019?

2.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según Arbaiza (2014), los objetivos hacen referencia a lo que pretende la investigación, al momento de plantearlos, se debe enunciar como la investigación contribuirá en la solución del problema. Tanto el objetivo general como los específicos deben estar enunciados a través de verbos infinitivos, seguidamente se introducen las variables del estudio, los sujetos de análisis y el contexto de la investigación. Una vez que estos se alcancen se podrá decir que la tesis está terminada. Por otro lado, Vara (2012), resalta que los objetivos deben estar planteados de forma concisa, clara y deben formularse a través de afirmaciones o propuestas de acción, ya que estos responden a las actividades propuestas para la solución del problema.

Con relación a lo mencionado, Lafuente y Martín (2008, como se citó en Arbaiza 2014), señalan que en el objetivo general se debe reflejar la esencia del problema a investigar y los objetivos específicos complementan al general. Por otro lado, Gómez (2006, como se citó en Arbaiza 2014), indica que el objetivo general hace referencia a los conocimientos que se obtendrán al finalizar la investigación, y por consecuencia expresa el resultado del conocimiento más complejo. Complementando al autor, Abello (2009, como se citó en Arbaiza 2014), menciona que los objetivos específicos por el contrario son más concretos puesto que nos indican cómo se obtendrán los datos para el estudio y principalmente cómo se conseguirán los resultados anhelados.

De acuerdo con lo expuesto previamente, se planteó el objetivo general y 3 objetivos específicos sobre la presente investigación, los cuales se detallan a continuación.

2.3.1 Objetivo General

- Determinar si el modelo asociativo está relacionado con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar si el **financiamiento** generado por el modelo asociativo está relacionado al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 – 2019.

- Determinar si las **herramientas de productividad** generadas por el modelo asociativo están relacionadas al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.
- Determinar si la **formalidad** generada por el modelo asociativo está relacionada al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

2.4 HIPÓTESIS

Según Lafuente y Marín (2008, como se citó en Arbaiza 2014), formular las hipótesis es el comienzo formal de la investigación. Así mismo, Vara (2012, como se citó en Arbaiza 2014), señala que formular hipótesis es cómo plantear una respuesta positiva en base a la solución, pero sin ser comprobada. Es decir, las hipótesis deben proponer una explicación al problema de la investigación, estas pueden ser aceptadas o rechazadas según el estudio y a los resultados que se obtendrán en el trabajo de campo. Por consiguiente, el resultado que se obtendrá de la investigación dependerá de la formulación de las hipótesis.

Seguido de lo mencionado, Vara (2012, como se citó en Arbaiza 2014) también señala algunos criterios que se deben tomar en cuenta a la hora de formular las hipótesis cómo: Hacer referencia a una situación real, las variables deben guardar relación y se puedan medir, se debe proponer una respuesta racional y lógica al problema de investigación, las hipótesis formuladas deben ser concretas y precisas, de lo contrario las inferencias no serán confiables; así mismo, deben fundamentarse en una previa revisión bibliográfica, y como se mencionó previamente, estas deben ser proposiciones afirmativas, explícitas y definidas. Esto quiere decir que, cuando las hipótesis están bien formuladas se podrán crear, modificar o validar teorías. De este primer alcance se podrá obtener una respuesta inicial a la pregunta planteada.

De acuerdo con lo descrito previamente por los autores, se proponen las siguientes hipótesis para la presente investigación.

2.4.1 Hipótesis General

- El modelo asociativo se relaciona positivamente con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

2.4.2 Hipótesis Específicas

- El **financiamiento** generado por el modelo asociativo tiene relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.
- Las **herramientas de productividad** generadas por el modelo asociativo tienen relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.
- La **formalidad** generada por el modelo asociativo tiene relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según Arbaiza (2014), en la justificación del problema se expone la razón de ser del estudio, mediante argumentos que explican para qué se realiza y por qué es importante hacerlo. Así mismo, menciona que es preferible empezar por la literatura general para luego descender hacia lo específico, en particular con las investigaciones que se hayan hecho sobre el tema, ya que estos antecedentes son una demostración de por qué el problema merece ser investigado. La autora también menciona que se deben considerar y analizar las contradicciones en los estudios sobre el problema y los argumentos de autores que cuestionan la importancia del tema de investigación.

La presente investigación está caracterizada por tres justificaciones: (i) Justificación teórica, (ii) justificación práctica, y finalmente (iii) justificación temporal. Dichas partes hacen referencia a la sustentación de la elección del modelo asociativo, la región elegida para el estudio y el periodo que se decidió investigar. A continuación, se desarrolla cada justificación:

2.5.1 Justificación teórica.

Arbaiza (2014) señala que la justificación tiene un sentido teórico siempre y cuando se incluyan nuevos conocimientos o teorías a la investigación para poder entender el problema que se está estudiando, estos aportes deberán incluir nuevos instrumentos de medición,

innovación de procesos, modelos de procedimientos y demás. Por otro lado, Gómez (2006, como se citó en Arbaiza 2014) detalla una serie de preguntas que se deben tener en cuenta para justificar la investigación “¿Podrán generalizarse los resultados a principios más amplios?, ¿puede servir para comentar, desarrollar o apoyar una teoría?, ¿puede sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis a futuros estudios?” (p.74).

Con relación a lo indicado previamente, la presente investigación tiene sentido teórico debido al aporte que se brindará respecto a las asociaciones, puesto que es un tema poco estudiado a nivel nacional e internacional. Así mismo, se eligió el modelo asociativo para poder analizar las herramientas que brinda en los diferentes aspectos de la operación internacional de los productores para lograr beneficios como inversiones conjuntas, facilitar el acceso a los servicios de apoyo a la producción, obtener mejores precios para los productos e inclusive por parte del Gobierno como es el Programa de Compensaciones para la Competitividad otorgado por el MINAGRI como instrumento de apoyo a los pequeños y medianos productores, a través del cual reciben un incentivo.

Así mismo, Jesús Quintana representante del Fondo Internacional del Desarrollo Agrícola (FIDA), resalta que la asociatividad es fundamental para el desarrollo de la agricultura familiar y hacerla competitiva, productiva y rentable. Con relación a ello, el representante menciona que, al momento de registrarse como gremio o cooperativa, todo es más beneficioso puesto que se obtienen mejores financiamientos. Quintana hace mención que Perú es un ejemplo de liderazgo puesto que en mayo del 2019 lanzó a nivel mundial el Decenio de la Agricultura Familiar, siendo el primer país a nivel Latinoamérica (Andina 2019).

En esta investigación se pretende evaluar los efectos en el desempeño de las exportaciones con la finalidad de proponer acciones de mejora respecto a la asociatividad en caso de validarse que esta no contribuye lo suficiente. De esta manera se pretende que los productores exportadores del sector bananero tengan conocimiento de los beneficios que se lograría como asociación y poder contribuir con su desarrollo a nivel internacional, ya que se ha validado por medio de fuentes secundarias y primarias que no todas las asociaciones logran una exportación directa, sino que en algunos casos lo hacen por medio de intermediarios o acopiadores reduciendo considerablemente sus ingresos y beneficios. Por tal motivo, conocer

las dimensiones utilizadas en las variables ayudará a demostrar a las asociaciones los beneficios que se pueden obtener o en todo caso proponer opciones de mejora.

Así mismo, se está utilizando como referencia los antecedentes internacionales y nacionales para desarrollar la variable asociatividad y desempeño exportador; sin embargo, para este último se está utilizando una dimensión propuesta por Shoham (1994); Cavusgil y Zou (1994, como se citó en Horta 2015) que refiere conocer la variable por medio de una dimensión subjetiva.

2.5.2 Justificación práctica.

Arbaiza (2014) señala que, esta justificación tiene relación con brindar información que apoye a resolver problemas a fondo de un campo determinado, este tipo de justificación está vinculada con la propuesta de estrategias o propuestas de solución. Por ello, esta investigación se centrará específicamente en el sector bananero, puesto que su cultivo es considerado uno de los más importantes. Puesto que, según la Agencia Peruana de Noticias (2019) el Perú es uno de los principales productores y exportadores de este producto debido a su alta demanda a nivel internacional en países como Europa y Estados Unidos y su producción ha tenido un crecimiento en los últimos años.

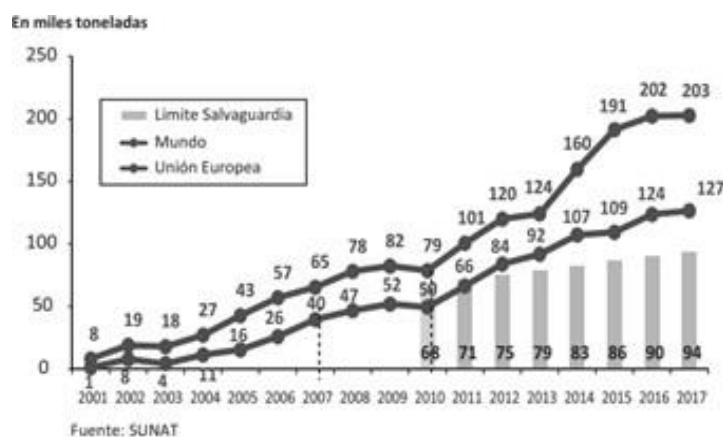


Figura 29. Exportaciones de banano orgánico al mundo y a la Unión Europea. Recuperado de "Situación comercial del banano orgánico en el mercado europeo" MINAGRI 2018.

Cabe resaltar que el Perú tiene aproximadamente 15,000 hectáreas cultivadas de banano orgánico, de las cuales 12,800 hectáreas se concentran en la región Piura, primordialmente en la provincia de Sullana, en segundo lugar, está Lambayeque, seguido de Tumbes y La Libertad (ANDINA 2019). El valle de Chira, ubicado en la provincia de Sullana Piura, es considerado como una zona cuya producción de banano orgánico es de calidad debido al buen suelo que tiene esta región y al clima que impide la presencia de ciertas plagas que atacan al banano, lo que ofrece una ventaja en comparación de otras regiones donde el clima es más tropical y la presencia de esta plaga puede afectar gravemente al producto. Gracias a esta ventaja los productores de la zona se posicionan como uno de los principales proveedores de esta fruta durante los últimos 15 años (Redagrícola 2018). Así mismo, otra de sus principales ventajas es que la disponibilidad estacional de este producto es todo el año de enero a diciembre (SuperFoods 2019).

Por otro lado, Según ANDINA (2019) indica que en el 2017 el banano orgánico se posicionó como el octavo producto dentro de las agroexportaciones peruanas, lo que representó 148 millones 550,134.17 dólares (valor FOB). El consumo de los productos orgánicos; es decir, libres de pesticidas y fertilizantes sintéticos, tiene gran acogida debido a la concientización de los consumidores y su preocupación sobre la salud humana, por tal motivo, el consumidor opta por la compra de productos orgánicos por diferentes motivos.

En base a lo expuesto, se confirma que el producto tiene gran demanda en países extranjeros y el consumo nacional es muy bajo. Por ello, se deben incentivar más a la agrupación de productores para ser más competitivos a nivel internacional, disminuyan sus costos de producción y puedan buscar nuevos mercados internacionales por medio del modelo asociativo. Así mismo, se evalúa este sector porque el gobierno impulsa a la asociatividad entre productores para lograr la exportación; por ende, se quiere identificar si se les brinda asistencia adecuada y determinar si existe un resultado positivo en las exportaciones de las Asociaciones.

Además, se eligió la Región Piura puesto que, en este departamento se concentra la mayor producción de banano orgánico en el Perú y es una de las principales productoras con un porcentaje del 81%, en segundo lugar, está Tumbes con 13% de producción, Lambayeque 4% y La Libertad con 2% de producción total (Agrobanco 2013). En el 2013 presentó un crecimiento del 50% en las exportaciones llegando a los 9 millones de cajas, con 8000

hectáreas de banano certificado como orgánico, lo que incluye a 10,000 productores en la zona (Redagricola 2018). Así mismo, en la región algunos productores han reemplazado sus cultivos de arroz por banano orgánico con la finalidad de incrementar sus ingresos económicos mediante la exportación a través del Proyecto de Reconversión Productiva Agropecuaria (PRPA) desarrollado por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). Tal es el caso de la Asociación de Productores Agropecuarios El Holguín-Buenos Aires que optaron por una nueva alternativa para incrementar sus ingresos (ANDINA 2018).

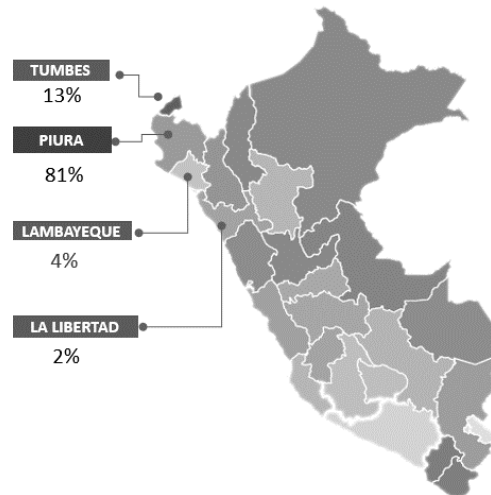


Figura 30. Porcentaje de producciones de Banano Orgánico según regiones. Elaboración propia, adaptado de Agrobanco 2013.

Por tal motivo, se evidencia el gran potencial de los productores de esta región para exportar sus productos y otras por mejorar para lograr la exportación sin necesidad de un tercero. Por tal motivo, se hará un análisis del apoyo a los productores para lograr la internacionalización y cómo ha impactado el modelo asociativo en el desempeño exportador.

2.5.3 Justificación temporal

La presente investigación tiene una justificación temporal, puesto que, se evaluará el periodo 2012 al 2019 en el cual abarca el tiempo en el que Perú tiene vigentes acuerdos comerciales con los principales países y bloques comerciales. Estos países y bloques son reconocidos por ser en su mayoría potencias mundiales, contar con una densidad poblacional grande, ser economías grandes y tener una gran demanda del producto sujeto al estudio. Por ello, se analizará este periodo con la finalidad de evaluar el impacto del modelo asociativo en la actividad agrícola; es decir los resultados que esta estrategia brindó para que empresas agropecuarias oferten sus productos a otros países. Por ejemplo, en el 2019, según el portal El peruano, las exportaciones de productos agropecuarios no tradicionales sumaron 6,292

millones de dólares (7.3%), que representa un monto histórico. Los principales mercados de exportación fueron Estados Unidos, Países Bajos, España, Reino Unido y Ecuador, que concentraron el 68% de los envíos.

La presente investigación cuenta con antecedentes de estudio respecto al impacto del modelo asociativo y su desenvolvimiento en el mercado internacional. Esta tesis afirma que la asociatividad es una buena opción para alcanzar la exportación de las PYMES, se empleará un método mixto, se utilizarán las encuestas y entrevistas para lograr su objetivo. Por tales motivos, la metodología a emplear en el marco teórico ya ha sido sustentada y validada. Por último, la información de fuentes primarias se conseguirá por medio de entrevistas y encuestas a la muestra conseguida de la población de estudio y la fuente secundaria será por medio de tesis indexadas de otros centros de estudios universitarios, revistas científicas y artículos de investigación, obtenidos por medio de repositorios y portales de búsqueda científica.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

En este capítulo, se desarrollará la metodología con la que se trabajará en la investigación, basándonos en autores como Wahyuni (2012, como se citó en Arbaiza 2014), la autora menciona que toda investigación necesita de una metodología y ésta es la base teórica e ideológica de un método; es decir, la metodología es como una ruta que conduce a la investigación. Así mismo, Kothari (2004, como se citó en Arbaiza 2014) menciona que, para la elaboración del método científico, se deben involucrar procedimientos que el investigador utilizará durante el proceso de la investigación como técnicas de recolección de datos, técnicas de análisis y para evaluar los resultados obtenidos.

Considerando lo mencionado por los autores, en este capítulo se desarrollarán 8 subcapítulos, los cuales abarcan en primer lugar, en enfoque de la investigación con el que se está desarrollando el estudio, el cual será analizado desde el enfoque mixto; es decir, la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo. Así mismo, se desarrollará el diseño para alcanzar los datos necesarios a través de encuestas y entrevistas que se realizarán a los expertos y empresas asociativas exportadoras de banano orgánico de la Región Piura, región en la cual se desarrollará la población y muestra de la investigación. En segundo lugar, se desarrollará el proceso de muestreo, en este punto se detalla la población y muestra a la cual se aplicarán los instrumentos que se han seleccionado para la recopilación de datos.

En tercer lugar, se desarrolla el mapeo de actores clave (*stakeholders*), los cuales involucra a los grupos de interés como organismos o actores que influyen en el desempeño exportador de las Asociaciones exportadoras de banano orgánico. En cuarto lugar, se detalla las fuentes de investigación; es decir, los tipos de investigación que se utilizaron para la elaboración de la tesis. En quinto lugar, se desarrollará la instrumentación que se eligió para la elaboración del estudio, así como el método de recolección de datos. En sexto lugar, se justificará el proceso de recolección de datos y el medio de obtención de esta información. En séptimo lugar, se detalla la confiabilidad del instrumento, lo cual es validado por expertos que se detallan en dicho punto. Finalmente, como último subcapítulo, se detallan las limitaciones que se han presentado durante el proceso de elaboración de la investigación, así como los métodos de solución por los que se optaron dadas las circunstancias.



Figura 31. Descripción de los subcapítulos de la Metodología de Trabajo. Elaboración propia.

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Kothari (2004, como se citó en Arbaiza 2014), menciona que la investigación es una búsqueda científica y sistemática de información respecto a un tema en específico. Por su lado, Goddard y Melville (2001, como se citó en Arbaiza 2014), señalan que investigar no solo es recopilar datos; sino también, es plantear soluciones a problemas observados o cuestionar ciertas situaciones. El principal objetivo de la investigación científica es describir, explicar y predecir fenómenos (Rodríguez 2005, como se citó en Arbaiza).

Los autores mencionan los tipos de investigaciones existentes para llevar a cabo una investigación científica. En primer lugar, la investigación cuantitativa según Sarduy (2007), este tipo de estudio trata de determinar la relación entre las variables y también se pretende explicar el motivo de los hechos. Por otro lado, Kothari (2004) recalca que este tipo de enfoque es un estudio basado en medición de cantidades o magnitudes; es decir, puede ser expresado en datos numéricos.

En segundo lugar, la investigación cualitativa según Blanco (2006), permite entender la realidad a través de modelos explicativos de causas o motivos por los cuales se producen estos fenómenos; es decir, analizar las características de una situación, comportamiento o tendencia. Por otro lado, Kothari (2004) menciona que la característica de este tipo de enfoque es la evaluación subjetiva de ciertas actitudes, opiniones o comportamientos.

Finalmente, existe un tercer enfoque mencionado por los autores, el cual es una combinación de ambos enfoques mencionados previamente; es decir, el enfoque mixto. Según Creswell (2009) los enfoques no tienen por qué ser polos opuestos, sino que pueden complementarse entre sí. Por otro lado, Hernández (2010), menciona que este tipo de enfoques busca

comprender la realidad objetiva y también la subjetiva. Así mismo, Arbaiza (2014), concluye que, si se combinan ambos enfoques, la investigación puede ser beneficiosa para el investigador, puesto que para elegir el enfoque de investigación se debe tener en cuenta la naturaleza de la información recopilada, como la de las variables que serán objeto de estudio.

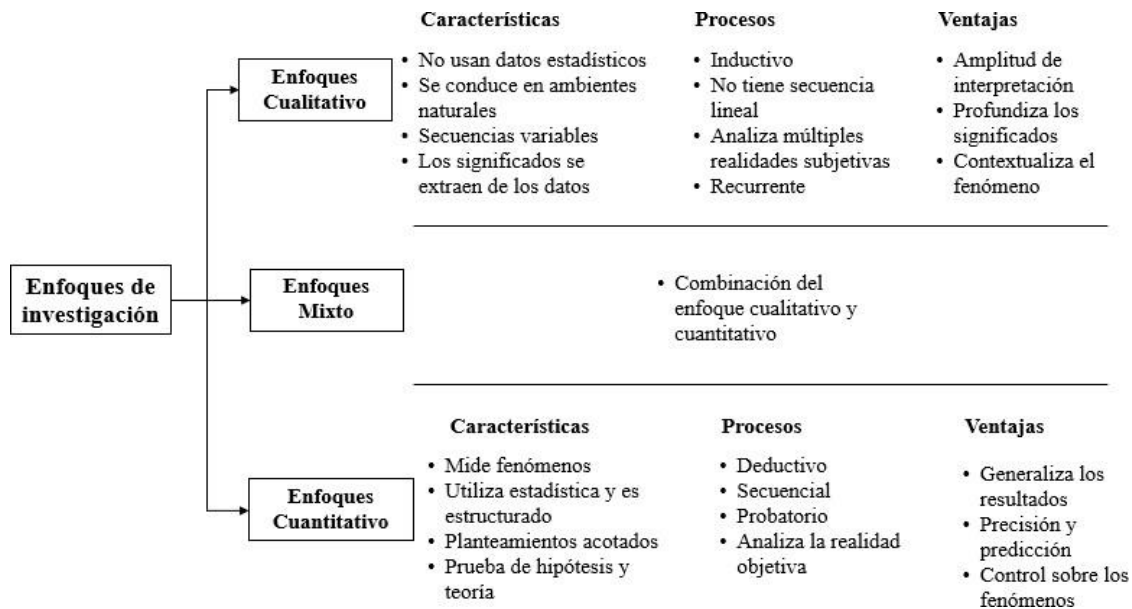


Figura 32. Enfoques de la Investigación Científica. Elaboración propia, adaptado de Hernández 2018 y Hernández et al 2014.

De acuerdo con lo descrito por los autores y teniendo en cuenta las variables de la presente investigación, respaldados por Lafuente y Marín (2008), que hacen mención que el enfoque a utilizar debe guardar concordancia con las variables y considerando que la investigación será descriptiva, se concluye que el método a utilizar es el enfoque mixto. Por lo que se utilizará una combinación entre cuestionarios con preguntas cerradas, cuyas respuestas se pueden expresar en un sistema numérico y el enfoque cualitativo hace uso de cuestionarios cuyas preguntas son abiertas, se obtendrán respuestas que deberán ser interpretadas, Bryman y Bell (2007).

También, se recalca que en base a los antecedentes epistemológicos mencionados y desarrollado en el punto “1.2 antecedentes epistemológicos” los autores utilizaron ambos enfoques como método de estudio, como resumen se concluye que el 45% de ellos utilizaron enfoque mixto, el 45% utilizó enfoque cualitativo y el 10% un enfoque cuantitativo.



Figura 33. Clasificación de las fuentes bibliográficas desarrolladas en los Antecedentes Epistemológicos. Elaboración propia.

3.1.1 Tipo de investigación

Para Arbaiza (2014), la elección del tipo de investigación que se utilizará depende del problema elegido, el propósito principal del estudio y las habilidades de los investigadores. Así mismo, Hernández (2010, como se citó en Arbaiza 2014), menciona que una investigación puede tener alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo; sin embargo, menciona también que se puede elegir como máximo dos tipos o inclusive iniciar el estudio con un alcance y a medida que avance la investigación enfocarse hacia otro. Por su lado, Arbaiza (2014), recalca que ningún alcance es mejor que otro, todos son válidos. Complementando la información desarrollada líneas arriba, Lafuente y Marín (2008, como se citó en Arbaiza 2014), describen a la investigación exploratoria como aquel estudio que tiene como objetivo aproximarse a un problema poco estudiado o desconocido.

Los mismos autores también describen a la investigación descriptiva como aquel que expone las características, rasgos particulares de una situación o grupo a través de la observación y la reseña de sus componentes. Respecto a la investigación correlacional, Hernández (2010, como se citó en Arbaiza 2014), menciona que se pretende demostrar la posible relación entre dos o más variables o el resultado de estas, con el fin de conocer su comportamiento en base a su relación. Finalmente, Arbaiza (2014) describe a la investigación explicativa como su mismo nombre lo dice, aquella que pretende explicar las causas por las que ocurren ciertas situaciones o hechos; también, se encontrará la descripción de las variables y el análisis de la relación que existe entre ellas.

Por otro lado, Hernández (2014) indica que, el alcance de una investigación se sujeta al diseño del estudio y a la determinación de las acciones que permitirán alcanzar los resultados. Este alcance, también se basa en estudios académicos previos que tengan relación con el problema de la investigación.

Así mismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que los alcances de la investigación funcionan como un principio de “causalidad”, puesto que el alcance del estudio depende en gran medida de la estrategia elegida para la investigación. Esta reflexión es importante, pues del alcance del estudio depende la estrategia de investigación. Así, los procedimientos, el diseño, y otros componentes del proceso son diferentes en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. No obstante, en la práctica las investigaciones pueden incluir más de un elemento de estos cuatro alcances.

Los estudios exploratorios sirven para desarrollar inicialmente el tema de investigaciones con los demás alcances. Es decir, las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo, los cuales son las siguientes:



Figura 34. Alcances de la Investigación. Recuperado de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

- **Estudios descriptivos**

Busca especificar características y propiedades importantes de diversos fenómenos que se analicen describiendo tendencias de un grupo o población. Es decir, pretenden evaluar o recoger información sobre los conceptos o las variables del estudio, mas no necesariamente, indicar cómo se relacionan éstas.

- **Estudio correlacional**

Busca asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. A través de preguntas y respuestas de investigación, en una muestra o contexto en particular, se analiza la relación entre dos variables o más variables.

En este contexto, los principales factores que influyen para que una investigación se inicie como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, son el conocimiento del tema de investigación que nos revele la revisión de antecedentes y la perspectiva que el investigador pretenda dar a su estudio, para desarrollar más sobre el tema y establecer la información necesaria.

Considerando lo mencionado por los autores, esta investigación tendrá un alcance descriptivo; ya que, según Bernal (2010, como se citó en Arbaiza 2014), dentro de este diseño se pueden describir hechos o situaciones sin la necesidad de profundizar en los motivos por los cuales se origina y pueden servir como base para otro tipo de estudios como los descriptivos - correlacionales o descriptivos - explicativos. Respecto al procedimiento, principalmente se basa en técnicas como encuesta, entrevista, observación y revisión de documentos. Finalmente, se ha determinado que se utilizará el tipo de investigación descriptivo - correlacional para conocer la influencia entre las variables modelo asociativo y desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura. Del mismo modo, se usarán estudios exploratorios y explicativos alrededor de la investigación. Ningún alcance de la investigación es superior a los demás, pues todos son significativos y la investigación puede abarcar los cuatro conforme los objetivos del investigador. Hernández, Fernández y Baptista (2014).

3.1.2 Diseño de la investigación.

Según Kothari (2004, como se citó en Arbaiza 2014), esta parte de la investigación es esencial para llevar el estudio, poder extraer información necesaria y recopilar evidencia. Es decir, trazar una estrategia que nos permita alcanzar los datos necesarios. Así mismo, señala que en esta parte del trabajo se debe definir el tipo de estudio, el tiempo de duración y el lugar donde se llevará a cabo la recolección de datos. La investigación deberá responder a la siguiente pregunta ¿Cómo se llevará a cabo la investigación? Esto guarda relación con lo mencionado por Kumar (2002), donde resalta que el diseño es lo primordial para la interpretación de los datos obtenidos, es por ello que los siguientes pasos del proceso guardan relación entre sí.

Por otro lado, Arbaiza (2014), menciona que se debe realizar una preparación antes de pasar al trabajo de campo con fines de llevar un mejor orden y mantener presente los objetivos de la investigación, puesto que, si se hace una mala planificación, el estudio puede fracasar. Así mismo, menciona que la elección del estudio debe ser justificada en la investigación. Bryman

y Bell (2007), mencionan que existen tres criterios importantes para la aplicación de cualquier diseño que se elija: (1) La validez, (2) la confiabilidad, (3) la replicabilidad. Haciendo énfasis en el último factor mencionado por los autores, este significa que el estudio puede ser puesto a prueba por otros investigadores, por tal motivo el estudio debe ser explícito en cuanto a los procedimientos.

En ese sentido, para la presente investigación, en cuanto al enfoque cuantitativo, se utilizará el diseño no experimental, puesto que, según Hernández (2010, como se citó en Arbaiza 2014), para este tipo de estudios no se hace una manipulación intencional de las variables independientes, sino por el contrario se realiza un estudio tal como sucede en su ambiente natural y como relatan Goddard y Melville (2001), en este tipo de investigaciones se pueden analizar los efectos que ya ocurrieron con el objetivo de determinar sus causas del problema. Por otro lado, Arbaiza (2014), indica que existen dos tipos de diseños no experimentales. En primer lugar, el diseño transversal hace referencia a una investigación que se realiza en un único momento y pueden estudiarse varios grupos o fenómenos al mismo tiempo. En segundo lugar, el diseño longitudinal es un tipo de investigación a largo plazo y de mayor inversión, motivo por el cual no son utilizados en tesis. De acuerdo con lo mencionado, la investigación actual aplicará un diseño descriptivo correlacional, puesto que como se mencionó anteriormente, se busca evaluar la relación entre las variables sin ser manipuladas.

Por otro lado, para el enfoque cualitativo, Castro (2010, como se citó en Arbaiza), indica que se elige una situación en especial y se puede analizar por medio de múltiples variables y obtener evidencia de fuentes diferentes. Así mismo en este tipo de estudio los objetivos pueden describir el fenómeno estudiado, explicar o determinar sus causas. Por otro lado, Yacuzzi (2005, como se citó en Arbaiza 2014), menciona que se estudian temas contemporáneos en los cuales el tesista no tiene control y también responde a preguntas de “cómo” y “porqué” e indica que los diseños pueden ser casos múltiples o enfocarse en uno solo. Para esta investigación se utiliza la teoría fundamentada porque tiene como objetivo principal explicar los cambios en los patrones de comportamiento a través del tiempo.

3.2 PROCESO DE MUESTREO: TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

En cuanto al presente subcapítulo, Arbaiza (2014) indica que la población está conformada principalmente por criterios geográficos, demográficos y psicográficos. Para esta investigación, la población de estudio es la región Piura, puesto que es el principal departamento de Perú en producción y comercialización de banano orgánico, dicho desarrollo se encuentra detallado en el punto 2.5.2. Justificación práctica.

Por otro lado, para la selección de la muestra Vara (2012, como se citó en Arbaiza 2014) menciona que cuando la muestra está conformada por más de 30 participantes y máximo 100, se utiliza un diseño descriptivo. A continuación, se desarrolla a profundidad la población y selección de la muestra.

3.2.1 Población de estudio.

Hernández (2010, como se citó en Arbaiza 2014), menciona que se llama población a los criterios geográficos, demográficos y psicográficos. Vara (2012), hace referencia que en una investigación se pueden utilizar más de una población; es decir, debe guardar relación con los objetivos del estudio. Inclusive, se puede trabajar con una población diferente para cada tipo de objetivo y para justificar el motivo de la elección de la muestra se puede realizar una descripción general de las características de la población escogida. Por lo tanto, determinar la población en una investigación es de suma importancia, puesto que permitirá validar y encontrar una solución al problema de investigación.

Por lo tanto, el desarrollo de la población consta de 3 procesos hasta llegar a la muestra. En primer lugar, se solicitó información a través de correos al Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) respecto a la relación de Asociaciones productores de banano que cuenten con Certificado orgánico en la región Piura, a lo que los representantes de dicho organismo respondieron dentro del plazo establecido. La información brindada por el Ing. Orlando Antonio Dolores Salas hace referencia a 34 asociaciones y cooperativas productoras de banano orgánico. La fecha de recepción de esta fue el 28 de octubre del presente año y está indicada en el Anexo 5 Respuesta a la Solicitud de Información al Portal de Transparencia de SENASA.

Se detalla a continuación las 34 asociaciones productoras de banano orgánico:

Tabla 9. Asociaciones y cooperativas productoras de banano orgánico de la Región Piura

N°	ASOCIACIONES EXPORTADORAS DE BANANO ORGANICO	UBICACIÓN
1	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO SALITRAL - SULLANA	SALITAL
2	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE FRUTO ORGÁNICOS DEL NORTE DEL PERÚ	QUEROCOTILLO
3	COOPERATIVA AGRARIA EXPORTADORA DE PRODUCTOS ORGÁNICOS	QUEROCOTILLO
4	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DEBANANO ORGÁNICO DE IGNACIO ESCUDERO	IGNACIO ESCUDERO
5	ASOCIACIÓN COMUNAL DE PRODUCTORES DEABONOS ORGÁNICOS Y AGROPECUARIOS DEL VALLEDELCHIRA SEÑOR DE CHOCHÁN	CHOCAN
6	COOPERATIVA AGRARIA PUEBLO NUEVO HUANGALA	HUALANGA
7	COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES PERUANOS ORGÁNICOS	SALITRAL
8	COOPERATIVA AGRARIA DE FRUTAS ORGÁNICAS MALLARES CYDEX	MARCAVELICA
9	COOPERATIVA AGRARIA APBOSA	SULLANA
10	COOPERATIVA AGRARIA ALTO GRANDE SANTA SOFIA	SULLANA
11	COOPERATIVA AGRARIA DE BANANEROS ORGÁNICOS SEÑOR DE CHOCAN DE SAN VICENTE DE PIEDRA RODADA	SULLANA
12	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANICOS QUERECOTILLO	QUEROCOTILLO
13	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO DE MONTENEGRO VALLE DEL CHIRA SULLANA	SULLANA
14	COOPERATIVA DE USUARIOS AGRO BANANERA SAN LORENZO	TAMBOGRANDE
15	COOPERATIVA AGRARIA APPBOSA	MARCAVELICA
16	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO DE CHALACALA BAJA	SULLANA
17	COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO JAVIER HERAUD QUEBRADA PARALES MEDIO PIURA LTDA	TAMBOGRANDE
18	COOPERATIVA AGRARIA ASPRAOSRA LTDA	BUENOS AIRES
19	COOPERATIVA AGRARIA DE USUARIOS - UBOIC	SULLANA
20	COOPERATIVA AGRARIA DE BANANEROS ORGÁNICOS HUANGALA	HUALANGA
21	COOPERATIVA AGRARIA DE BANANEROS ORGÁNICOS HUAYQUIQUIRA - COOPABOH	HUALANGA
22	COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO OLIVARES-SAN FERNANDO-COOPAPBOSF	PIURA
23	COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES DE BANANO, CACAO ORGÁNICO Y OTROS CULTIVOS AGRARIOS LTDA	BUENOS AIRES
24	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGÁNICOS SAN VICENTE SANTA ROSA	BELLAVISTA
25	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO UNIDAD CABO VERDE	SALITRAL
26	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO LA FINCA	BUENOS AIRES
27	AGRICOLA CMR EXPORT S.A.C.	MARCAVELICA
28	ASOCIACIÓN PARADISIACA DEL PERÚ	SULLANA
29	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE BANANO LAS PALMAS	MORROPON
30	CENTRAL PIURANA DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO	PIURA
31	COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES ORGÁNICOS AMPBAO	SULLANA
32	COOPERATIVA AGRARIA DE BANANEROS ORGÁNICOS HUAYQUIQUIRA	SULLANA
33	ASOCIACIÓN DISTRITAL DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS-SALITRAL	SALITRAL
34	PRONATUR S.A.C - ASECOBAN	CHALACALA BAJA

Fuente: Elaboración propia, SENASA.

En segundo lugar, considerando lo mencionado por los autores, la población debe tener características similares, por lo tanto, se procede realizar un filtro a aquellas asociaciones y cooperativas que exportan directamente con la información que se solicitó a la SUNAT a través de correos y formularios en base al Portal de Transparencia. La fecha de recepción de

esta información fue el 24 de noviembre del presente año y está indicada en el Anexo 6. Respuesta a la Solicitud de Información al Portal de Transparencia de SUNAT. Así mismo, se corroboró dicha información con la plataforma Veritrade.

A continuación, se detallan las 19 asociaciones, y cooperativas pertenecientes a la región Piura que exportaron banano orgánico durante el periodo 2012-2019.

Tabla 10. Asociaciones y cooperativas exportadoras de Banano Orgánico en la Región Piura

N°	ASOCIACIONES EXPORTADORAS DE BANANO ORGANICO	ABREVIATURA
1	CENTRAL PIURANA DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO	CEPIBO
2	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO DE SAMAN Y ANEXOS	APPBOSA
3	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO - VALLE DEL CHIRA	AVACH
5	ASOCIACION DE BANANEROS ORGANICOS SOLIDARIOS SALITRAL	BOS
6	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO SECTOR EL MONTE Y ANEXOS MALLARITOS	APBOSMAN
7	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO - HUANGALA	ASPBOH
8	ASOCIACION DE BANANEROS ORGANICOS SEÑOR DE CHOCAN DE SAN VICENTE DE PIEDRA RODADA	ABOSCH-SVPR
9	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO PUEBLO NUEVO (HUANGALA)	CAPNH
10	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO HUAYQUIQUIRA - HUANGALA	COOPABOH
11	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO UNION Y PROGRESO LA PEÑA CHALACALA	APBOUPCH
12	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO DE CHALACALA BAJA	APBOCHB
13	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANICOS DE QUEROCOTILLO	APOQ
14	ASOCIACION COMUNAL DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO DE QUERECOTILLO Y ANEXOS	ACPROBOQUEA
15	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO DE MONTENEGRO VALLE DEL CHIRA SULLANA	APPBOM
16	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO DE SALITRAL - SULLANA	ANPRO
17	COOPERATIVA AGRARIA APBOSA	APBOSA
18	COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCTORES ORGANICOS AMPBAO	AMPBAO
19	COOPERATIVA DE USUARIOS AGRO BANANERA SAN LORENZO	CUABSL

Fuente: Elaboración propia, adaptado SUNAT y Veritrade.

3.2.2 Tamaño y selección de la Muestra.

Según Arbaiza (2014), una vez que se tenga planteado el problema, los objetivos, las hipótesis y se tenga una proyección del tipo de investigación que se realizará, el siguiente paso es la recolección de datos. La misma autora menciona que la muestra dependerá de la naturaleza del estudio; es decir, el autor de la investigación debe tener claro sobre las posibilidades que tenga de acceder a la información, sus recursos económicos y el tiempo disponible. Así mismo, menciona que la selección de la muestra guarda relación con el enfoque y diseño de la investigación.

En tal sentido, guardando relación con lo expuesto por los autores, para la elaboración del estudio, se trabajará con una muestra no probabilística como se mencionó durante el desarrollo de la tesis. Para obtener dicha información, se consultó a la plataforma Veritrade para obtener la relación de Asociaciones exportadoras de banano orgánico con la partida 0803001200 bananos o plátanos tipo “Cavendish Valery” frescos. Así mismo se utilizó la información brindada por SENASA para corroborar que las Asociaciones exportadoras de banano registradas en Veritrade cuenten con Certificación orgánica.

La muestra está conformada por 12 Asociaciones que representan el 63% de la población dedicadas a la producción y exportación directa del banano con certificación orgánica, de las cuales se obtuvieron 65 encuestas que fueron resueltas por los presidentes, secretarios, miembros directivos de dichos organismos y socios productores con el fin de lograr una información detallada de diferentes jerarquías que nos permita entender la relación del desempeño exportador y el modelo asociativo. Así mismo, se ejecutaron 14 entrevistas a expertos en el sector bananero y con experiencia en asociatividad, con la finalidad de conocer los principales motivos que llevan a la formación de la asociatividad, conocer el apoyo que brinda el gobierno para el desarrollo y crecimiento de las asociaciones y demás interrogantes que serán desarrollados por los *stakeholders*. El detalle de cada entrevista se encuentra desarrollado en el Anexo N°9.

Para el desarrollo de las encuestas y lograr contacto con los representantes de las Asociaciones se procedió con llamadas telefónicas y posterior a ello se concretaron las entrevistas vía telefónica por medio de plataformas como Zoom, Google Meet y videollamadas. Los cuestionarios que se elaboraron para las asociaciones y los expertos se encuentran previamente validadas por expertos en sector bananero, dichas validaciones se encuentran en

el Anexo N°7 y N°8. Así mismo, se evidencia confirmación de los entrevistados en el Anexo N°10.

Tabla 11. Asociaciones y cooperativas encuestadas

N°	ASOCIACIONES EXPORTADORAS DE BANANO ORGANICO	ABREVIATURA	RUC
1	CENTRAL PIURANA DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO	CEPIBO	20525288871
2	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO DE SAMAN Y ANEXOS	APPBOSA	20484062031
3	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO - VALLE DEL CHIRA	AVACH	20484002488
4	ASOCIACION DE BANANEROS ORGANICOS SOLIDARIOS SALITRAL	BOS	20484149748
5	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO SECTOR EL MONTE Y ANEXOS MALLARITOS	APBOSMAN	20525545866
6	ASOCIACION DE BANANEROS ORGANICOS SEÑOR DE CHOCAN DE SAN VICENTE DE PIEDRA RODADA	ABOSCH-SVPR	20525692141
7	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO PUEBLO NUEVO (HUANGALA)	CAPNH	20525795544
8	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO HUAYQUIQUIRA - HUANGALA	COOPABOH	20525795897
9	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO DE CHALACALA BAJA	APBOCHB	20525703798
10	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANICOS DE QUEROCOTILLO	APOQ	20484162418
11	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO DE SALITRAL - SULLANA	ANPRO	20484295647
12	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO DE MONTENEGRO VALLE DEL CHIRA SULLANA	APPBOM	20525706622

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desarrollará un breve resumen histórico de cada Asociación con la que se realizó las encuestas para la presente investigación las cuales fueron partícipe de la etapa cuantitativa.

1. Cooperativa Agraria APPBOSA

Anteriormente fue la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos - APPBOSA es una cooperativa ubicada en Sullana, productora de banano orgánico que cuenta con 520 agricultores asociados. La Asociación se fundó el 05 de febrero del 2003 con 108 socios, después de un trabajo conjunto se logró la certificación de Comercio Justo en el 2004 y en el 2006 obtuvieron la certificación orgánica. La organización cuenta con personal altamente calificado y comprometido que fortalecen la parte técnica y aplican las buenas prácticas agrícolas durante todo su proceso de cosecha hasta el empaque para cumplir con las exigencias del mercado internacional. Exportan

aproximadamente 18 contenedores semanales de banano orgánico a Europa, corea y Estados Unidos, ubicándose como uno de los principales exportadores de banano orgánico. En el 2014 la Asociación optó por convertirse en una cooperativa.



Figura 35. Logotipo de la Cooperativa Agraria - APPBOSA. Recuperado de APPBOSA,2020

2. Central Piurana De Asociaciones De Pequeños Productores De Banano Orgánico - CEPIBO

Fue la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico – CEPIBO fue una organización Autónoma de Segundo Grado, conformada por 12 asociaciones en representación de 1286 productores y con cultivo de banano orgánico de 1,352 ha, viene incrementando año a año sus exportaciones: ocupa el segundo lugar en las exportaciones de banano orgánico a nivel nacional. Contaban con certificación de Comercio Justo y GLOBAL GAP y exportaban a Estados Unidos y la Unión Europea (Progreso, Fortaleciendo Asociaciones, 2019).



Figura 36. Logotipo de CEPIBO. Recuperado de la página de CEPIBO en redes sociales, 2020

3. Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ

Esta asociación está ubicada en Sullana, Piura e inició sus actividades en el año 2004. Actualmente con 740 socios productores y 290 trabajadores, la asociación exporta 600 contenedores semanales y sus exportaciones son a Estados Unidos y a Europa, tiene certificaciones USDA, *Fair Trade*. USA. (SENASA, 2018).



Figura 37. Logotipo de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ. Recuperado de la página de APOQ en redes sociales, 2020

4. Asociación de Productores de Banano Orgánico Valle del Chira - APROBOVCH

Inició sus actividades en el año 2001 y logró sus exportaciones directas desde el 2008. Exporta aproximadamente 17 contenedores semanales a 5 países de Europa y Asia, Holanda destaca como su principal destino con un 72% del total de sus exportaciones, seguido de Italia con un 22%. cuenta con 529 socios productores que fueron beneficiarios directos de Agroideas para la adopción de tecnología. La asociación cuenta con certificación de Comercio Justo, Orgánico y Global GAP.



Figura 38. Logotipo de la Asociación de Productores de Banano Orgánico Valle del Chira. Recuperado de la página de AVACH en redes sociales, 2020.

5. Asociación de Productores de Banano Orgánico Sector el Monte y Anexos Mallaritos - APBOSMAM

Esta asociación, fue una de las asociaciones que inició actividades con el banano convencional y para lograr la reconversión se optó por un financiamiento. Dicha asociación logra certificarse como orgánico en el 2006 y en ese mismo año inicia sus exportaciones indirectas y en el 2007 se logra la certificación de *Fair Trade*. Posterior a ello, en el 2011 iniciaron con las exportaciones directas.

Sus certificaciones actuales son: *Fair Trade* desde el año 2009, dicha certificación ayuda a que los productores y trabajadores desarrollen una mejor calidad de vida. Por otro lado, desde el 2009 cuenta con la certificación *USDA Organic*, basada en las normas de producción orgánica para Estados Unidos, cabe indicar que para exportar a EE. UU. es necesaria esta certificación. Finalmente, desde el 2010 la asociación cuenta con certificación *Global G.A.P.*, necesaria para exportar al mercado europeo, tiene aproximadamente 401 socios.



Figura 39. Logotipo de la Asociación de Productores de Banano Orgánico Sector el Monte y Anexos Mallaritos - APBOSMAM. Recuperado de redes sociales,2020.

6. Asociación De Productores De Banano Orgánico De Salitral – Sullana - APBOS

Inició sus actividades el año 2005, está ubicada en el Distrito de Salitral, Provincia de Sullana, Departamento de Piura, cuenta con sellos, tiene certificaciones de Global GAP, Comercio Justo y cuenta con 231 socios aproximadamente (SENASA,2018).

**ASOCIACION DE PRODUCTORES DE
BANANO ORGANICO SALITRAL**



*Figura 40 . Logotipo de la Asociación de Productores de Banano Orgánico Salitral - APBOS.
Recuperado de redes sociales,2020*

7. Asociación De Productores De Banano Orgánico Unión Y Progreso La Peña Y Chalacala - APBOUPPCH

Inició sus operaciones el año 2008, se encuentra ubicada en Querecotillo, Piura, tiene el sello de Comercio Justo según C.J (2015) y según SENASA (2018) tiene 157 colaboradores.



Figura 41. Imagen representativa de la asociación APBOUPPCH. Recuperado de FAO 2018.

8. Cooperativa Agraria Pueblo Nuevo Huangala - CAPNH

Anteriormente fue la Asociación de Productores de Banano Orgánico Pueblo Nuevo Huangala - APBOPH, esta asociación está ubicada en Huangala perteneciente a Sullana, inició sus actividades en el año 2009 y ese mismo año empezó sus exportaciones.

Actualmente, tiene 146 socios y diferentes certificaciones necesarias para lograr sus exportaciones.



Figura 42. Logotipo de la Cooperativa Agraria Pueblo Nuevo - Hualanga - Perú - CAPNH. Recuperado de redes sociales, 2020.

9. Cooperativa Agraria de Bananeros Orgánicos Señor de Chocan de San Vicente de Piedra Rodada

Previamente a ser cooperativa, fue la Asociación de Bananeros Orgánicos Señor de Chocan de San Vicente de Piedra Rodada-ABOSCH - SVPR, inició sus actividades en el año 2008, cuenta con certificaciones *USDA* y *Fairtrade*, tiene 144 socios y exporta a Bélgica, Estados Unidos y Países bajos (SENASA, 2018).



Figura 43. Empacadora de banano orgánico – CP. San Vicente de Piedra Rodada Baja. Relaciones de género y condiciones laborales en el sector productivo del banano orgánico en Sullana, Piura, 2019.

10. Cooperativa Agraria De Bananeros Orgánicos Huayquiquira - COOPABOH

Antes de su transformación en cooperativa, fue la Asociación de Productores de Banano Orgánico Huayquiquira - Huangala (APBOHH).

Inició sus actividades en el año 2008, cuenta con certificaciones *USDA* y *Fairtrade*, tiene 145 socios, exporta a Bélgica (50.7%) Estados Unidos (49.3%) (SENASA, 2018).

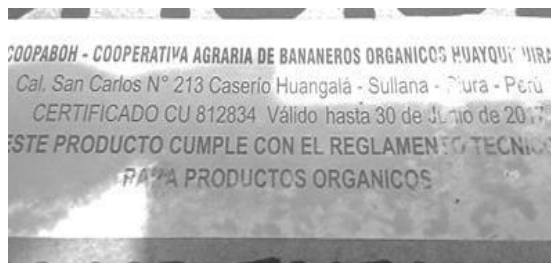


Figura 44. Etiqueta de caja de banana orgánico de la Cooperativa Agraria - COOPABOH. Recuperado de redes sociales, 2020.

11. Asociación de Productores de Banano Orgánico de Chalacala Baja - APBOCHB

La Asociación ubicada en Sullana, Piura. Se fundó el 13 de mayo del 2008, según Comercio Justo (2015) APBOCHB tiene este sello, además cuenta con aproximadamente 72 socios (SENASA, 2018).



Figura 45. Logotipo de la Asociación de Productores de Banano Orgánico de Chalacala Baja. Recuperado de redes sociales, 2020.

12. Asociación De Pequeños Productores De Banano Orgánico De Montenegro Valle Del Chira Sullana

Inició sus actividades en el año 2018, se encuentra en Sullana Piura, tiene el sello de Comercio Justo, (C.J. 2015) certificaciones *USDA* y *Fair Trade*, exporta la mayor parte

de sus productos a Países Bajos (76%), Finlandia (13%) y menor porcentaje a Panamá, entre otros, además tiene 68 socios (SENASA,2018).



Figura 46. Imagen referencial de La Asociación de Pequeños de Banano Orgánico de Montenegro. Recuperado de la revista Agroexportaciones, 2020.

3.3 MAPEO DE ACTORES CLAVE (STAKEHOLDERS)

Para poder identificar a los actores fundamentales relacionados con la investigación, se emplea la herramienta de Mapeo de Actores Claves (MAC), a fin de definir el contexto específico en el que se desarrollará el presente estudio. El mapeo de actores claves, cumple un papel importante porque supone el uso de esquemas que representan la realidad social no sólo enfocadas en un listado de posibles actores sobre un territorio, sino de conocer sus acciones y objetivos para desarrollarse en el mismo (Ceballos, M. 2004). Esta herramienta además supone que la realidad social está conformada por relaciones entre actores de diverso tipo. Los cuales se caracterizan por considerar a la sociedad en términos de estructuras, con diferentes formas de relación entre ellos (grupos, organizaciones, individuos, instituciones, etc.) (Gutiérrez, 2007).



El mapeo de actores claves (MAC) usa esquemas para representar la realidad social y las estrategias de cambio para situación comprendida (Gutiérrez, 2007). El MAC no solo consiste en sacar un listado de posibles actores, sean estos un grupo, una organización, un individuo, una institución, entre otros, sino de conocer sus acciones y los objetivos de su participación (Ceballos, 2004). Los conjuntos de vínculos y relaciones sociales, de acuerdo con la posición, van a definir sus valores, creencias y comportamientos. En síntesis, es importante destacar que en el mapeo de actores hay que identificar roles y poderes de los actores más relevantes. El MAC, también conocido por otros autores como análisis de redes o *stakeholders análisis* (Gutiérrez, 2007) es posible pensar la sociedad en términos de estructuras sociales. Como tal, es un instrumento investigativo que permite situar la información recogida en función de



dimensiones, espaciales, temporales y sociales que ofrecen una perspectiva del campo (Schatzman y Strauss, 1971, citado por Rance y Tellerina, 2003).



Por lo que, es un instrumento investigativo que permite situar la información recogida en función de dimensiones sociales, espaciales y temporales, para el mapeo de los actores vinculados al proyecto, así como el análisis de sus intereses respecto al mismo y de qué forma cada uno de ellos puede afectar la viabilidad o riesgo de un proyecto (Tapela, 2007).


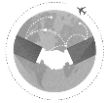
Para la elaboración del presente estudio, ha sido de suma importancia la identificación de los *stakeholders* que guardan relación con el sector bananero orgánico para desarrollar el Mapeo de Actores Clave. A continuación, se detalla un cuadro con los principales involucrados:

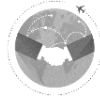


Tabla 12. Mapeo de Actores Clave (MAC) detallado



Grupo de Interés	Actor	Entidad	Entrevistado	Rol en el Proyecto de Investigación	Importancia	Relación Predominante
Organismos Estatales del Sector Agrario – MINAGRI	Especialistas en programas o proyectos de apoyo a pequeños y medianos agricultores		Director Nacional de AGROIDEAS, Jorge Sandoval Ramírez	Información como fuente primaria, del desarrollo del programa y los medios de apoyo que brindan para mejorar la productividad de los productores de banano orgánico para exportación.	Permitió conocer la importancia de la asociatividad en el sector, además de por qué y cómo, este programa gubernamental, apoya a las asociaciones de banano orgánico	Posición a favor del trabajo de investigación, debido a que AGROIDEAS fomenta la asociatividad para poder acceder a los fondos no reembolsables de este programa.
			Director de Promoción y Articulación Comercial Sierra y Selva exportadora, José Laos Espinoza	Información sobre las labores de este organismo y sus estrategias para promover el acceso a mercados extranjeros, de los pequeños y medianos productores agropecuarios organizados. Además, información sobre la “transformación” de las asociaciones.	Permitió conocer la importancia de la asociación, y organización de pequeños y medianos productores en desarrollar negocios competitivos y sostenibles en nuevos mercados.	Posición a favor del trabajo de investigación, debido a que Sierra y Selva exportadora fomenta el trabajo organizado y la asociatividad de los productores para mejorar el desarrollo de sus actividades de exportación.

	Especialistas de Estudios Económicos e Información Agraria – Minagri		<p>Directora Nacional de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria, Carolina de Fátima Ramírez Gonzales</p>	<p>Información sobre este organismo, en materia de estadística y estudios económicos del banano orgánico.</p> <p>Así mismo, información del sector, la relevancia de la asociatividad para el gobierno en cuestión de formalidad y volumen de exportación.</p>	<p>Permitió conocer la importancia de la asociación, en temas de formalidad y montos de exportación, además, de la importancia de los productos orgánicos y evolución de las exportaciones agrícolas.</p>	<p>Posición a favor del trabajo de investigación, dado que los productores asociados tienen mayor volumen y calidad de producción, y son más formalizados.</p>
			<p>Economista del Ministerio de Agricultura y Riego y Especialista de la Dirección General de Políticas Agrarias del Minagri, César Armando Romero</p>	<p>Información sobre el sector agrícola, la asociatividad de los pequeños agricultores, el incremento de las exportaciones de banano orgánico, limitaciones y ventajas de los modelos asociativos, además de, el impulso del gobierno sobre los modelos asociativos.</p>	<p>Permitió conocer las ventajas de la asociatividad para los pequeños y medianos productores agrícolas. Así como la importancia del trabajo organizado.</p>	<p>Posición a favor del trabajo de investigación, puesto las asociaciones tienen mayores capacidades, más formalidad, calidad de producción y demás beneficios para la exportación.</p>
	Especialista en Organismos Públicos Técnicos Especializados		<p>Director de la Subdirección de Inocuidad Agroalimentaria, Pedro Jesús Molina Salcedo</p>	<p>Información sobre la importancia del trabajo organizado, regulaciones fitosanitarias, manejo de la agricultura orgánica, certificaciones necesarias para la comercialización internacionales y recomendaciones sobre las asociaciones o cooperativas y mejoras para la exportación.</p>	<p>Permitió conocer las ventajas de la asociatividad en cuanto a manejo sanitario, buenas prácticas de producción agrícola y beneficios brindados para los agricultores por ser parte de un modelo asociativo.</p>	<p>Posición a favor del trabajo de investigación, debido a que las asociaciones tienen mayor capacidad de respuesta frente a problemas fitosanitarios e incrementar las capacidades en el manejo de la producción.</p>

			Investigador en el Programa Nacional en Frutales e investigación y transferencia de tecnología en plátano y banano orgánico.	Información sobre las buenas prácticas orgánicas, manejo de banano orgánico, desarrollo del fruto y posibles mejoras en el mismo. Además. Importancia de las asociaciones de banano orgánico e impacto de los modelos asociativos sobre la producción.	Permitió conocer la especialización del banano orgánico y la importancia de su especial producción, en ese punto los beneficios de la asociatividad para la exportación y diferenciación del producto.	Posición a favor del trabajo de investigación, puesto que la especialización del banano orgánico se da básicamente en la producción del fruto, es decir, bajo el manejo de los pequeños y medianos productores asociados.
Entidad del Sector privado	Especialista en el sector agroexportador		Presidente del comité agropecuario, Liz Magaly Soto Luna	Información sobre el sector agrícola, exportaciones, los resultados del trabajo conjunto y propuestas de mejora para las asociaciones.	Permitió conocer la perspectiva del sector privado sobre la importancia de la asociatividad con respecto a la calidad, producción, liderazgo y responsabilidad con los clientes.	Posición a favor del trabajo de investigación, debido a que las asociaciones de productores pueden exportar porque obtienen mayores capacidades y formalidad con los clientes.

Consultores de comercio internacional, especialistas en el sector agrario	Especialista en producción agrícola		Especialista en el sector y expositor en congresos de banano orgánico	Información sobre la producción de banano orgánico en la región Piura, la importancia de las asociaciones para desarrollar un manejo organizado que progresivamente ha desarrollado su avance en la logística de producción y exportación, así como, las recomendaciones de mejor sobre este producto.	Permitió conocer la importancia que ha tenido la asociatividad en el desarrollo de las asociaciones y el progreso del banano orgánico, la mejora de calidad y de procesos productivos.	Posición a favor del trabajo de investigación, puesto que, fue posible exportar gradualmente, este producto, gracias a las asociaciones de pequeños y medianos productores
	Consultor en Comercio Internacional y especialista en productos agrícolas		Consultor internacional, con amplia experiencia en la internacionalización de productos agrícolas, Alex Morales Guzmán Barrón	Información sobre los modelos asociativos exitosos de diversos productos que han logrado la internacionalización gracias a la asociatividad, los beneficios y limitaciones que tienen los pequeños productores en cuanto a financiamiento, formalidad, capacidad de producción, poder de negociación.	Permitió conocer los beneficios de la asociatividad que permiten superar muchas limitaciones que enfrentan las PYMES de productoras agrícolas, así como recomendaciones sobre las asociaciones de banano orgánico de la región Piura	Posición a favor del trabajo de investigación, puesto que la asociatividad tuvo un impacto positivo en la internacionalización de PYMES de banano orgánico, gracias a la mejor en cuanto a volumen de exportación, formalización, financiamiento, calidad, entre otros.

	<p>Consultor en Comercio Internacional y especialista en productos agrícolas</p>		<p>Consultor internacional, con experiencia en la internacionalización de productos agrícolas, Danny Pacheco Infante</p>	<p>Información sobre las ventajas de la asociatividad en PYMES de banano orgánico para la internacionalización, limitaciones para lograr la asociación, mejora en cuanto a formalización, producción, financiamiento, poder de negociación, liderazgo y demás.</p>	<p>Permitió conocer los beneficios de la asociatividad para lograr la internacionalización de productos agrícolas, el impulso del Estado, mediante proyectos, organismos y demás, que promueven los modelos asociativos.</p>	<p>Posición a favor del trabajo de investigación, debido a que las PYMES productoras han incrementado su volumen de producción, capacidad de financiamiento, trabajo organizado, entre otros.</p>
	<p>Consultor en Comercio Internacional y especialista en productos agrícolas</p>		<p>Consultor de producción agrícola y amplia experiencia de trabajo con asociaciones de productores, para la mejora de capacidad y con ello la exportación, Jesús Blancas</p>	<p>Información sobre las ventajas que brinda la asociatividad en los productores agrícolas, las limitaciones que se dan cuando no hay un proyecto de largo plazo estructurado, la importancia del compromiso de los productores, la capacidad de liderazgo y mejora en la producción de los socios.</p>	<p>Permitió conocer las limitaciones de los productores para poder asociarse y la importancia de un trabajo organizado para el éxito de una asociación de productores agrarios.</p>	<p>Posición a favor del trabajo de investigación, dado que las asociaciones pueden tener muchas ventajas en cuanto a producción, si tienen una proyección adecuada.</p>
<p>Presidentes de las asociaciones de banano orgánico y especialistas por experiencia en el</p>	<p>Presidente, fundados y socio productor de asociación de</p>		<p>Presidente de la junta de banano orgánico, en diversos periodos presidente de APPBOSA, también</p>	<p>Información sobre el desarrollo de la producción y comercialización del banano orgánico, las limitaciones sobre la producción, las ventajas que les brindó la asociatividad, como financiamiento,</p>	<p>Permitió conocer los factores que determinaron la exportación de banano orgánico de la región Piura, además de las ventajas y limitaciones que tienen como</p>	<p>Posición a favor del trabajo de investigación, puesto que considera que asociarse fue fundamental para tener mayores competencias y poder exportar directamente, haciéndole</p>

producto	banano orgánico		socio y fundador, Valentín Ruiz Delgado	capacitaciones, poder de negociación, certificaciones orgánicas, entre otros. Así como, los pormenores de los factores que significaron el éxito de las asociaciones banano orgánico de la región Piura y sus limitaciones generales.	asociados.	frente a agroexportadoras que anteriormente eran los únicos exportadores de la zona.
	Presidente y demás puestos de en dirección de organizaciones de banano orgánico		Presidente de APPBOSA y demás entidades de banano orgánico, y parte de la Coordinadora Nacional de Comercio Justo, Reymundo Villareal Purizaca	Información sobre el desarrollo de la producción de banano orgánico en diversas entidades, así como la experiencia de APPBOSA en la internacionalización del banano orgánico, la importancia de la capacidad de liderazgo para mantener un proyecto a futuro y compromiso de los socios. Además de los beneficios que ofreció la asociatividad en cuanto a financiamiento, capacidades productivas, certificaciones, cadena productiva, formalización, entre otros aspectos fundamentales para poder exportar.	Permitió conocer la importancia de la asociatividad como factor de éxito para poder exportar sus productos, así como la mejora de las capacidades de los asociados, en contraste de los productores independientes.	Posición a favor del trabajo de investigación, debido a que gracias a los modelos asociativos las PYMES de productores de la Región Piura han podido exportar de forma directa el banano orgánico.
	Presidente, y socio productor de asociaciones de banano		Presidente y socio productor de APBOCHB, José	Información sobre las asociaciones y los beneficios que tienen bajo el modelo asociativo de asociación, así como, las limitaciones que enfrentan para	Permitió conocer los beneficios y limitaciones como asociados en APBOCHB, mejoras en la	Posición a favor del trabajo de investigación, dado que gracias a las asociaciones se puede acceder al mercado internacional, lo que sería

	orgánico		Heberth Gomez Livia	internacionalizar su producción.	producción y exportación.	imposible de forma independiente.
--	----------	--	---------------------	----------------------------------	---------------------------	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Como complemento, se presenta un diagrama de los 14 expertos entrevistados con sus respectivas trayectorias y experiencias en el rubro, a quienes se entrevistó para la obtención de información primaria referente al tema de investigación de la presente tesis.



Jorge Sandoval Ramírez

Director Nacional del Programa de Compensaciones para la Competitividad – Agroideas



2019 - Actualidad
Director Ejecutivo
Agroideas



2018 - 2019
Jefe de unidad de Negocios
Agroideas

Moray & Asesores

2010-2018
Director de
Proyectos



2016 - 2018
Asesor Agroideas



2013 - 2016
Evaluador Agroideas.



1998 - 2001
Dirección Regional de
Educación



Carolina de Fátima Rodríguez Gonzáles

Directora de estudios económicos e información agraria - MINAGRI



2019 - actualidad
Directora de estudios económicos e información agraria



2019
Coordinador de agroexportación



2018
Emprendimiento para el desarrollo sostenible



2018
Servicios corporativos



2015 - 2017
Especialista en Comercio Exterior Agrario



2014 - 2015
Asistente de Gestión de proyectos



2013 - 2014
Sub dirección de inteligencia comercial



2011
Representante financiero



Cesar Armando Romero

Economista y especialista de estudios - MINAGRI económicos



2010 – Actualidad

Autor de diversos estudios agropecuarios y ponente - MINAGRI



2018 – Actualidad

Economista - MINAGRI



2017 – actualidad

Especialista de estudios económicos e información agraria



2010 - 2011

Director de estudios económicos e información agraria



2005 - Actualidad

Asesor de alta dirección



José Laos Espinoza

Director de Promoción y Articulación Comercial Sierra y Selva exportadora



2019 - actualidad

Director de Promoción y articulación comercial



2018

Jefe sede Ancash



2015

Dirección regional de agricultura



2015

Región de macro región sur - Apurímac



2013 - 2016

Jefe sede La Libertad



2014

Jefe Sede desconcentrada, la Libertad



Pedro Jesús Molina Salcedo

Director de la Subdirección de Inocuidad Agroalimentaria en SENASA PERÚ



Juan Carlos Rojas Llanque

Investigador en INIA





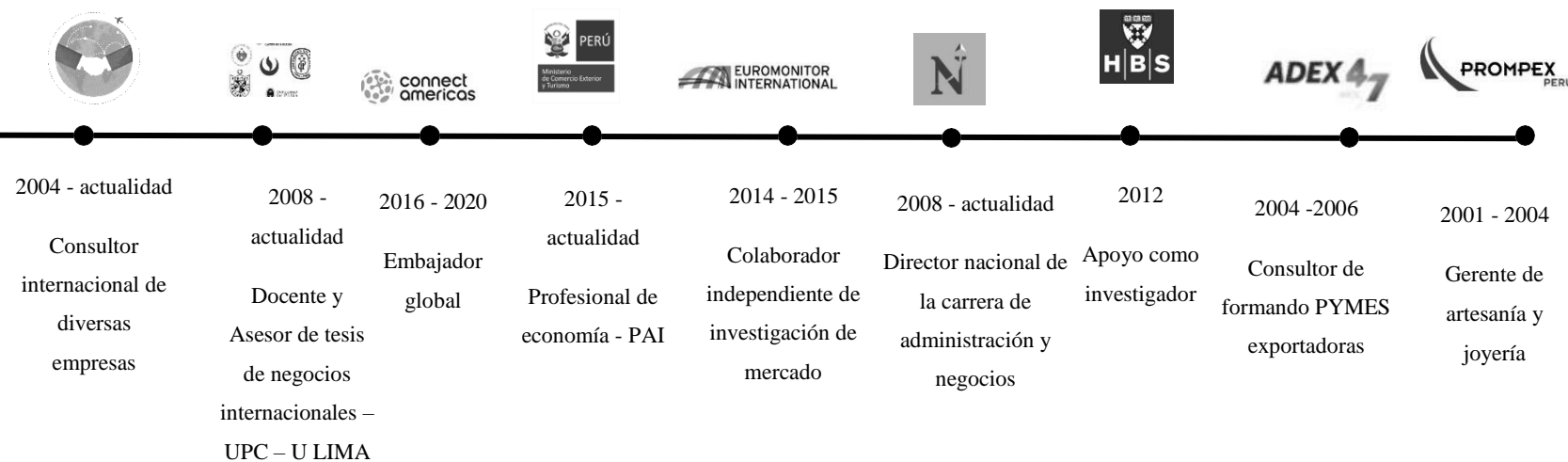
Liz Magaly Soto Luna

Presidente del comité agropecuario ADEX



Alex morales Guzmán Barrón

Consultor de internacionalización





Víctor Sandoval Cruz

Especialista en Producción
Agrícola, frutales y frutales



2013 - Actualidad
Asesor de tesis de pregrado y postgrado UNP



2002 - 2010
Expositor y Participante en Seminarios, Congresos del



1976 - Actualidad
Asesor en empresas privadas y agricultores



1976 - Actualidad
Catedrático de los cursos de fruticultura general y frutales tropicales - Universidad



Danny Pacheco Infante
Consultor de internacionalización



2020 - actualidad
Asesor de tesis de negocios internacionales



2019 - actualidad
Expositor



2018 - actualidad
Tutor de planes de investigación - PAI



2018 - actualidad
Docente de gestión internacional y promoción comercial



2018 - actualidad
Formulador de planes de negocios



2018 - actualidad
Docente y asesor de tesis de administración y



2013 -2015
Capacitación y planes de negocio – Sierra y selva exportadora



2010 - 2012
Docente – asesor de planes de negocios internacionales



2007 - 2009
Gerente comercial



Jesús Blancas Camarena

Consultor en Sistemas de
Producción agropecuario -
ADERS



2004 - actualidad

Consultor



2017

Director de
transferencia



2019

Gerencia de
desarrollo
económico



2017

Consultor
Huancavelica



2015

Consultor Lima -
Cajamarca



2011

Promotor ambiental



Valentín Ruiz Delgado

Presidente de la Junta
Nacional del Banano



2016 - Actualidad

Fundador y presidente
de la Junta Nacional
del Banano



2009 - 2013

Presidente de
APPBOSA



2010 - 2012

Fundador y
presidente de
REPEBAN CJ
PERÚ



2003 - 2007

Presidente de
APPBOSA



2005 - 2008

Fundador y
presidente de
REPEBAN CJ
PERÚ



2004 - 2005

Directivo y
Fundador de



2004 - 2005

Fundador
APPBOSA



1998 - 2003

Fundador del
Comité de
plataneros Ex



Reymundo Villareal Purizaca
 Presidente APPBOSA,
 Vocal de la Coordinadora



Actualidad
 Presidente del gremio
 – clúster de banano
 orgánico



2018 - actualidad
 Comisión
 revisora de



2019 -2021
 Vocal de la
 coordinadora
 nacional de
 Comercio Justo



2019 – actualidad
 Vicepresidente
 gremio de pequeños
 productores de
 banano orgánico



2019 – actualidad
 Secretario

CNCJ-PERÚ



2011 -2013 - 2018
 Presidente



2007
 Secretario



José Gómez Livia

Presidente de la Asociación de
 Productores de Banano Orgánico
 de Chalacala Baja - APBOCHB



2019 - Actualidad
 Presidentes APBOCHB



2016 – actualidad
 Catedrático de los cursos de
 fruticultura general y frutales
 tropicales - Universidad



2016 - actualidad
 Experiencia como ingeniero
 industrial de la universidad de
 Piura

3.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Arbaiza (2014) menciona que existen dos tipos de fuentes para la recolección de datos: (i) la primaria que hace referencia a la información de primera mano; es decir, aquella que el investigador puede obtener por medio de observación, instrumento de medición o interactuando directamente con la muestra elegida y por otro lado, (ii) la información secundaria que se obtienen a través de estudios realizados e interpretados por otros investigadores como libros, documentos, revistas, artículos, entre otros.

Considerando lo mencionado anteriormente por los autores, para la elaboración de la presente investigación se utilizaron ambos tipos de fuentes. En cuanto a la información primaria, se realizaron entrevistas a los actores clave; es decir, especialistas en el tema como trabajadores del MINAGRI y consultores. Por otro lado, para la información secundaria se recurrió a información procesada por medio de *papers* de plataformas como Science Direct, Scopus, Proquest, tesis de grado a nivel nacional, y demás, todo con relación a la asociatividad; así mismo, información de entidades públicas como MINAGRI, COMEX, SIICEX, Veritrade, SUNAT, entre otros.

3.5 INSTRUMENTACIÓN Y VALIDACIÓN

Según Yang (2006, como se citó en Arbaiza 2014), la elección del instrumento de recolección de datos depende control que se ejerza sobre la muestra como el acceso a fuentes de información, el idioma, la cultura y los medios de comunicación que se dispongan en el área geográfica donde se llevará a cabo el estudio. Así mismo, Arbaiza (2014) indica que, para la recolección de datos, se deben considerar los gastos de transporte, alojamiento e incentivos económicos para lograr que la muestra participe.

Lafuente y Marín (2008) señalan que, para una investigación directa, la técnica más utilizada para lograr información es a través de encuestas. Por otro lado, Kothari (2004, como se citó en Arbaiza 2014), considera como método de recolección de datos a los estudios descriptivos no solo de encuestas sino a través de la observación, cuestionarios o entrevistas. Finalmente, Arbaiza (2014), señala que es posible utilizar más de una técnica para la recolección de información, siempre y cuando estas se complementen

entre sí. La autora recalca que al utilizar una combinación de métodos cuantitativo y cualitativo se reducen errores de muestreo que podrían presentarse.

Considerando lo mencionado por los autores, para el desarrollo de la investigación los instrumentos que se utilizaron fueron las encuestas y entrevistas, puesto que, Bernal (2010, como se citó en Arbaiza 2014) menciona que son las adecuadas para la investigación descriptiva. Así mismo, Arbaiza (2014) menciona que es considerado descriptiva porque sirve como base para los estudios correlacionales en los que se busca conocer una posible relación entre dos o más variables. Por tal motivo, para la recolección de información respecto a los casos elegidos, se ha empleado entrevistas semiestructuradas realizadas a los principales actores de la industria.

Cabe resaltar que los instrumentos detallados en los párrafos anteriores fueron utilizados en los antecedentes mencionados durante la elaboración de la investigación. Los autores utilizaron enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos y en cada investigación se utilizaron los instrumentos mencionados. Tales son los casos como en Paredes y Quispe (2020), Reyes y Santana (2020), Regalado (2018) y Montes (2018) los cuales utilizaron encuestas a los productores, directivos, y personajes de alto rango. También se validó con las investigaciones de Brache y Felzensztein (2019): así mismo, Barbieri y Tornavoi (2010); en los cuales utilizaron encuestas y contacto vía correo electrónico (Ver punto 1.2. Antecedentes Epistemológicos).

Finalmente, para el análisis cuantitativo, se recolectó información por medio de la elaboración de cuestionarios elaborados con preguntas cerradas a escala de Likert dirigidos a las Asociaciones exportadoras de banano orgánico en la región Piura por medios digitales como correo electrónico. Dicho cuestionario fue validado por 3 Expertos, Juan Carlos Rojas Llanque, Investigador en el Programa Nacional en Frutales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) Investigación y transferencia de tecnología en plátano y banano orgánico. También, se validó el cuestionario por el Ingeniero Victor Sandoval Cruz, Especialista en producción agrícola, Catedrático y asesor de tesis de la Facultad de Agronomía de la UNP, asesor técnico de agricultores en diferentes frutales y frutales orgánicos y finalmente, por Alex Morales Guzmán Barrón, consultor en Comercio Internacional, investigación de mercados e Innovación de internacionalización en Mincetur, asesor de tesis y docente de Negocios

Internacionales. Estas validaciones se pueden visualizar en el Anexo N°8 validación de encuestas.

Para el procesamiento de estos datos, se utilizó el programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, a través del cual se obtuvieron datos en porcentaje que se interpretará y validará la hipótesis que se planteó para la investigación. Por otro lado, para el análisis cualitativo se realizó una guía de preguntas abiertas que fue validada por 3 Expertos, Miguel Ángel Esparta Sánchez, especialista en derecho aduanero, logística internacional y estrategia de Negocios. También, se validó por el experto Carlos Héctor Espinoza Hayre, especialista en alta gerencia, operaciones y logística internacional. Finalmente, se validó con el experto Luis Gonzalo Guillén Málaga, especialista en operaciones de Comercio Exterior, corretaje Aduanero, Logística y Negocios Internacionales. Posterior a la validación, se desarrollaron las entrevistas a 14 Expertos con el objetivo de ampliar la información que se obtuvo por medio de las fuentes secundarias, dichas entrevistas se realizaron por medio de videollamadas, llamadas telefónicas según disponibilidad de cada entrevistado (Ver Anexo N°9). Para el procesamiento de esta información se utilizó el *software* Atlas ti, herramienta que se utiliza para procesar datos en análisis cualitativo, el cual organizará la información por medio de códigos para su interpretación posterior.

3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS

Arbaiza (2014), indica que es fundamental recolectar datos de calidad lo cual se definirá a través del método de recolección y los procedimientos a utilizar. Puesto que, al presentar el método es fundamental realizar una validación y confiabilidad; es decir, deberá ser enviada y validada por un experto.

Uno de los aspectos importantes que se ha visto conveniente detallar en este punto es el hecho de trabajar en una empresa agroindustrial que tiene ingenieros agrónomos a nivel nacional y ellos tienen contacto directo con los productores, asociaciones y empresas dedicadas a la agricultura, lo cual permitió tener una base de datos de las asociaciones y actores clave para el desarrollo de la investigación, cabe resaltar que el 90% de los entrevistados son ingenieros agrónomos, muchos de los cuales se ha contactado por referencias de los ingenieros con los que se labora. También se ha entablado contacto con los entrevistados por medio de LinkedIn, Directorio Regional de Agricultura y por

medio de correos electrónicos que SENASA proporcionó una lista oficial de todas las asociaciones orgánicas existentes en Piura que están certificadas. Así mismo, cabe indicar que solo las asociaciones certificadas pueden exportar su producto, dicha información se puede validar en el Anexo N°5 Respuesta a la Solicitud de Información al Portal de Transparencia de SENASA.

Las entrevistas se han desarrollado al 100% de forma virtual por la coyuntura que se enfrenta actualmente a nivel mundial y también debido a que algunos entrevistados residen en la región de Piura donde se concentra la investigación. Es muy importante destacar que los entrevistados se han manifestado muy colaboradores en cuanto a las entrevistas y han sido abiertos en la información que se ha requerido, también brindaron sus opiniones y experiencias en base al tema. Desde el primer día en que se logró contacto, se han mostrado amables y prestos a llevar a cabo las entrevistas, Después de la primera comunicación vía telefónica o LinkedIn se les envió por correo las preguntas que se desarrollarían durante la entrevista y posterior a ello, los entrevistados confirmaron su participación virtual vía Google Meet, Zoom o videollamadas, dichas confirmaciones se pueden evidenciar en el Anexo N°10 Confirmación de entrevistas.

También, es importante mencionar que, para el desarrollo de las preguntas cualitativas, se ha contado con el apoyo del profesor Juan Acosta Mantaro quien ha brindado *feedback* para el planteamiento de las preguntas y posteriormente, fue validada por 3 expertos. Cabe indicar que es una entrevista semiestructurada por lo cual algunas interrogantes han surgido en base a lo que los entrevistados mencionaron. El desarrollo de cada entrevista se encuentra transcrita en el Anexo N°9 Desarrollo de entrevistas cualitativas.

Para el desarrollo de las encuestas, se validó las preguntas con el Ingeniero Juan Carlos Rojas Llanque, Investigador en el Programa Nacional en Frutales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). También, con el Ingeniero Victor Sandoval Cruz, Especialista en producción agrícola, Catedrático y asesor de tesis de la Facultad de Agronomía de la UNP, asesor técnico de agricultores en diferentes frutales y frutales orgánicos, finalmente, Alex Morales Guzmán Barrón, Consultor en Comercio Internacional, investigación de mercados e innovación de internacionalización en MINCETUR, asesor de tesis y docente de Negocios Internacionales, quienes nos

brindaron un *feedback* de las mismas y como sugerencia la adición de algunas preguntas al cuestionario para un resultado más completo (Ver Anexo N°8). En total se plantearon 42 preguntas que conforman 5 dimensiones y están debidamente relacionadas a las variables de estudio. Dicho cuestionario se puede evidenciar en el Anexo N°13 Cuestionario de encuestas para la fase cuantitativa.

Para ejecutar las encuestas, también ha sido de mucha ayuda las referencias laborales de los ingenieros agrónomos pertenecientes al ámbito laboral, quienes han brindado contacto de algunas asociaciones con sus respectivos presidentes y números telefónicos. También ha sido de mucha ayuda la información que brindó el SENASA por medio del Portal de Transparencia a través del cual se obtuvieron números y correos de los representantes de las asociaciones; sin embargo, algunos números telefónicos ya no se encontraban operativos, por ende, se buscaron nuevas vías de comunicación.

Por otro lado, para lograr mayor contacto con las asociaciones, se ha realizado un trabajo de campo en la región de Piura para poder llevar a cabo las encuestas, debido a que en algunos casos se envió los correos con el archivo adjunto y se ha visto demoras para resolver las encuestas. Cabe indicar que, parte de las encuestas que se desarrollaron de forma virtual se evidencian en el Anexo N°14. Además, se desarrollaron encuestas en la región Piura, que cuentan con firma, D.N.I y número telefónico de la persona que realizó la encuesta, estas validaciones se pueden evidenciar en el Anexo N°15, en el cual se evidencia también parte de las encuestas ejecutadas a las asociaciones bananeras vía telefónica y fotografías del trabajo de campo a cada entrevistado. Finalmente, se evidencia un drive con toda la información recolectada en el trabajo de campo realizado en la región Piura.

3.7 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Arbaiza (2014) menciona que emplear instrumentos no validados previamente o no adaptados al contexto de estudio es un error que podría alterar la medición. Por lo que, el instrumento a utilizar deberá ser sometido a evaluación por expertos en el campo, profesores de la especialidad con un mínimo de tres jueces, quienes analizarán de forma exhaustiva cada ítems o indicador con relación a la variable de medición.

De acuerdo a lo mencionado previamente, para el desarrollo de la investigación se realizó una validación cuantitativa de las encuestas por el Ingeniero Juan Carlos Rojas Llanque, investigador en el Programa Nacional en Frutales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) quien tiene 19 años de experiencia en el sector banano orgánico y plátano, así mismo, se validó también con el ingeniero Victor Sandoval Cruz, Especialista en producción agrícola, Catedrático y asesor de tesis de la Facultad de Agronomía de la UNP, asesor técnico de agricultores en diferentes frutales y frutales orgánicos, quien tiene 20 años de experiencia en el sector banano orgánico. Finalmente, el experto Alex Morales Guzmán Barrón, consultor en Comercio Internacional, investigación de mercados e Innovación de internacionalización en Mincetur, asesor de tesis y docente de Negocios Internacionales. En el Anexo N°8 se pueden observar las validaciones correspondientes de la encuesta. Para la fase cualitativa, la guía de preguntas desarrolladas fue validada por Miguel Ángel Esparta Sánchez, especialista en derecho aduanero, logística internacional y estrategia de Negocios. También, por el experto Carlos Héctor Espinoza Hayre, especialista en alta gerencia, operaciones y logística internacional. Finalmente, por Luis Gonzalo Guillén Málaga, especialista en operaciones de Comercio Exterior, corretaje Aduanero, Logística y Negocios Internacionales. En el Anexo N°7 se pueden evidenciar las validaciones por los expertos mencionados para la fase cualitativa.

Según Dawson (2002, como se citó en Arbaiza 2014), se puede utilizar programas de análisis de datos cualitativos que resultan muy útiles y permite ordenar, cuantificar agregar comentarios y demás. Así mismo, Arbaiza (2014) menciona dentro de los principales *softwares* de análisis al programa Atlas Ti, por tal motivo, para el desarrollo de las entrevistas se elaboró un cuestionario de preguntas en escala de Likert en base al perfil de cada entrevistado y para obtener un resultado numérico se utilizaron los siguientes valores: 1, Muy poco o nunca; 2, Poco; 3, Regular; 4, Bastante; 5, Mucho o siempre.

Por otro lado, según Arbaiza (2014) menciona que la confiabilidad de un instrumento se da cuando puede ser aplicado al mismo grupo de personas otro tipo de instrumento y los resultados seguirán siendo los mismos. Mientras que, Vara (2012, como se citó en Arbaiza 2014), indica que la confiabilidad se evalúa por medio de la consistencia interna, la estabilidad temporal, la concordancia inter observadores y la triangulación a través de

un cálculo de coeficientes, quienes determinarán el grado de confiabilidad con un rango de 0 a 100% donde 0 es considerado como “confiabilidad nula” y 100% es considerado como “máximo de confiabilidad”.

Para el desarrollo de la presente investigación, se utiliza una encuesta aplicada a las asociaciones para analizar el instrumento cuantitativo en el cual se podrá evaluar la relación entre las variables. Cabe indicar que la encuesta se realizó utilizando un lenguaje adecuado para que puedan ser resuelto por diferentes integrantes de las organizaciones, por ende, la encuesta se aplicó a los presidentes, gerentes, personal administrativo y a los socios productores de las asociaciones. Por lo tanto, se realizó la validación de fiabilidad por consistencia interna mediante el cálculo del Alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0.912 lo que se puede interpretar con lo mencionado por Arbaiza (2014) en el que determina la confiabilidad de un coeficiente cuando tiene una puntuación de 0.90 que indica una confiabilidad elevada, un coeficiente de 0.75 es un resultado aceptable y un 0.25 es de baja confiabilidad.

A continuación, se muestra la tabla de confiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach:

Tabla 12 Confiabilidad del instrumento.



Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.912	42

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

El cuestionario desarrollado está conformado por 42 preguntas que se dividen en 2 variables, dicho cuestionario fue resuelto por 65 personas pertenecientes a la población (presidentes, personal administrativo y socios productores), una vez obtenida la cantidad de encuestas, se calculó el Alfa de Cronbach obteniendo como resultado un coeficiente de 0.912 lo que indica que es un instrumento altamente confiable. De esta manera, se valida el instrumento utilizado y, por consiguiente, se podrán elaborar conclusiones representativas.

3.8 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Según Arias (2006), en el artículo “El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica”, las limitaciones u obstáculos que encuentra un investigador para desarrollar el estudio. Estas, están constituidas por factores externos, que se presentan en su mayoría durante el desarrollo del estudio y se encuentran fuera del control de los investigadores e inicia desde la elección del tema de investigación hasta los aspectos teóricos. Además, conocer las limitaciones de la investigación, hace posible percibir la coyuntura en la cual se desarrolló y genera mayor certidumbre con respecto al estudio y a los investigadores. A continuación, se presentarán las limitaciones de esta investigación:

En primer lugar, para la elaboración de la presente investigación, se presentaron diversas limitaciones, una de ellos es que el contexto de la investigación se desarrolló bajo circunstancias de aislamiento social; en primera instancia por el gobierno decretó Supremo que declara el Estado de Emergencia Sanitaria a causa del Coronavirus (COVID-19) pandemia mundial que es causada por un virus que tiene resultados variables en los pacientes, quienes padecen desde un resfriado común hasta enfermedades graves, ocasionados por síndrome respiratorio agudo. Con lo que, el Perú fue uno de los países más afectados por la pandemia y a pesar de la activación progresiva de las actividades y de las fases de activación económica, la recuperación será paulatina (Diario Gestión 2020). La cual imposibilita todo tipo de reuniones y asesorías que podrían haberse llevado mejor presencialmente. Sin embargo, se optaron por alternativas de solución como asesorías y reuniones con personas clave en diversos organismos gubernamentales a través de medios tecnológicos como la plataforma virtual Zoom y videollamadas. Además, se presentó inestabilidad política por el cambio de gobernantes, lo que dificultó un poco las últimas entrevistas.

Por otro lado, el acceso a la muestra fue una de las limitantes más resaltantes, ya que la base de datos que nos proporcionaron las referencias laborales y el SENASA no coincidían en su totalidad y algunos números estaban fuera de servicio o con nuevos propietarios.

Finalmente, los socios de las asociaciones están más enfocados al trabajo de campo por lo que, las encuestas por un medio electrónico fueron difíciles de conseguir, pero, se obtuvieron encuestas del personal administrativo y de algunos trabajadores. Además, como se pretendía conocer el punto de vista de los socios productores, se realizaron

algunas encuestas vía llamada telefónica y se realizó un trabajo de campo previa coordinación con los productores para el llenado de encuestas de forma presencial, las cuales se encuentran evidenciadas a profundidad en el Anexo N°15.

CAPÍTULO IV. DESARROLLO

Según Bernal (2010, como se citó en Arbaiza 2014) este capítulo consiste en procesar la información recolectada de la población y según el método elegido generar resultados que serán analizados según los objetivos e hipótesis de la investigación. El mismo autor menciona que para realizar el procesamiento de datos es necesario elegir la herramienta adecuada, es decir, el programa en que se va a procesar la información según el enfoque cualitativo, cuantitativo o inclusive ambos métodos pueden combinarse. Por otro lado, Arbaiza (2014) indica que, en el desarrollo de cada método trabajado no se incluye en el cuerpo de la investigación, sino que va detallado en anexos.

Para la elaboración del presente capítulo, se debe tener en cuenta que la presente investigación tiene enfoque mixto, es decir, se realizará un análisis cualitativo y cuantitativo para la validación de objetivos e hipótesis.

Por ende, para el primer análisis se realizaron entrevistas con expertos en agricultura y asociatividad, quienes desempeñan funciones en el sector público y privado. Se obtuvo comunicación con representantes del Ministerio de Agricultura, así mismo con Agroideas que es un programa que incentiva la asociatividad, SENASA, representantes del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), representantes y expertos en productos agrícolas y finalmente se entrevistó a representantes de las asociaciones y Junta Nacional del Banano. De esta manera se ha podido tener más información sobre el punto de vista de las asociaciones y de quienes apoyan a los agricultores u organismos, dichas entrevistas se encuentran debidamente validadas por tres expertos en el sector (Ver Anexo N°7) y están desarrolladas en el Anexo N°9 Desarrollo de entrevistas cualitativas. Posterior a la recolección de información se procesaron las entrevistas en el *software* Atlas Ti.

Para el segundo análisis, se realizó un cuestionario de preguntas en escala de Likert relacionadas a las variables y dimensiones de la investigación que fueron validadas por 3 expertos en el sector bananero (ver Anexo N°8). Se estableció contacto con los presidentes, gerentes, personal administrativo y con los socios productores de las asociaciones exportadoras de banano orgánico a quienes se les explicó que su colaboración es importante para la investigación. El cuestionario se encuentra en el

Anexo N°13 Cuestionario de Encuestas para la fase cuantitativa. Posterior a la recolección de información cuantitativa, se procedió a analizar la información desde el programa SPSS.

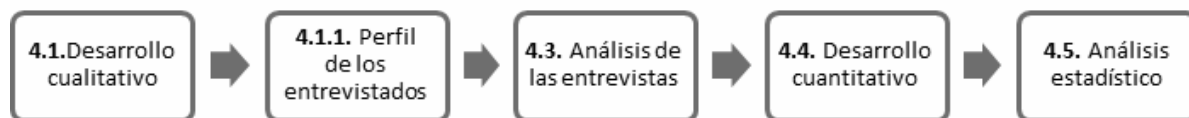


Figura 47. Subcapítulos del capítulo IV: Desarrollo y Aplicación. Elaboración propia.

4.1 DESARROLLO CUALITATIVO

Según Arbaiza (2014), en este punto la información que se obtuvo en base a las entrevistas debe ser analizada en un contexto narrativo. Esto guarda relación con lo mencionado por Wahyuni (2012, como se citó en Arbaiza 2014) en el que señala que se pueden realizar comparaciones entre la información que se recopiló y describir características según el comportamiento de cada circunstancia. El mismo autor señala que para el análisis cualitativo, se deben tener en cuenta tres aspectos: (i) El almacenamiento de los datos (ii) la transcripción de los audios y (iii) la depuración de los datos recopilados. Arbaiza (2014) respalda la información del autor citado previamente señalando que, en caso de realizarse entrevistas para la obtención de información, estas deben ser transcritas con mucho cuidado para luego analizarlos convenientemente y, por último, la depuración de datos implica la codificación para realizar comparaciones según considere el autor de la investigación. Cabe indicar que, los códigos pueden agregarse o deshacerse las veces que el investigador considere necesario hasta que se crea definitivo.

Dawson (2002, como se citó en Arbaiza 2014) menciona que los programas de análisis de datos son muy útiles para este tipo de procesamiento y facilitan la parte mecánica del análisis de la investigación, siempre y cuando la parte de interpretación quede bajo responsabilidad y criterio de cada tesista. Finalmente, Arbaiza (2014) menciona como principales programas de procesamiento al *software* Atlas Ti, dicha herramienta es utilizada especialmente en investigaciones de ciencias administrativas.

Como se mencionó previamente, para el análisis cualitativo, se ha recopilado información de expertos en el sector agrícola, principalmente en el sector bananero y el modelo asociativo. Dichos entrevistados a través de su experiencia laboral nos han explicado los principales motivos que llevaron a los productores a formar una asociación, el funcionamiento de estas organizaciones y también sus principales debilidades.

Por tal motivo, a continuación, se presenta un breve resumen de cada entrevistado, donde se detalla su puesto actual y experiencia profesional, fecha y medio por el que se llevó a cabo la entrevista, y, finalmente se detalla cómo se logró contacto con los expertos.

4.1.1 Perfil de los entrevistados.

Durante el desarrollo de la presente investigación se han detectado importantes actores clave que cuentan con amplia experiencia en el sector agrícola y bananero, así mismo, expertos cuyas formaciones están relacionadas con los programas de apoyo que brinda el estado para el desarrollo de la asociatividad en el Perú, como Agroideas y SENASA. De esta manera se podrá evaluar cada uno de los objetivos que se han planteado durante la investigación.

El perfil de los entrevistados guarda relación con lo desarrollado en la tabla 12. Mapeo de Actores Clave (*stakeholders*) desarrollado en el punto 3.3.

4.1.1.1. Entrevistas a representantes del MINAGRI:

Como se ha mencionado anteriormente, el gobierno viene impulsando la asociatividad del sector agropecuario en el Perú, a través de incentivos que se distribuyen por medio del Programa de Compensación a la Competitividad - Agroideas, desarrollado por el MINAGRI. Se ha entrevistado al representante de este programa para poder conocer el apoyo que se brinda a los productores y conocer si se está cubriendo las necesidades de los asociados de este sector. Así mismo, se consideró importante la participación de Sierra y Selva Exportadora para recopilar información en base a la asociatividad, pues dicho programa brinda apoyo a los pequeños y medianos productores. Por tal motivo, a continuación, se presenta el perfil de cada entrevistado:

→ Jorge Sandoval Ramirez



- **Puesto actual:** Director Nacional del Programa de Compensaciones para la Competitividad - Agroideas

- **Experiencia profesional:**

- Director ejecutivo – Agroideas
- Jefe de unidad de negocios – Agroideas
- Docente a tiempo parcial – ESAN
- Miembro del cuerpo docente - Rayuela Consultores
- Consultor - Banco Mundial
- Consultor - Instituto Tecnológico de la Producción
- Director de Proyectos - Moray & Asesores
- Asesor - Agroideas
- Evaluator - Agroideas
- Tutor Académico - Dirección Regional de Educación Lima
- Jefe de Marketing y Comunicación Institucional - Valle Grande
- Gestor Comercial – Inmobiliariq
- Asesor externo - Suministros y Alimentos S.A.
- Docente invitado – UNP Administrador - Diste S.A.C.

- **Años de experiencia:** 6 años y 11 meses

- **Contacto:** Directorio Regional Agroideas

- **Fecha de entrevista:** 22 de octubre de 2020

- **Lugar de entrevista:** Virtual vía Google Meet.

→ Carolina de Fátima Ramírez Gonzales



- **Puesto actual:** Directora Nacional de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del Minagri

- **Experiencia profesional:**
 - Coordinadora de Agroexportaciones en Asociación de Exportadores ADEX
 - Diseñadora del proyecto de incubadora de empresas en *Comboni College of Science and Technology*
 - Ejecutora de talleres especializados en formación de capital humano en Sudán del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV)
 - Ayudante de cátedra, Trainee - Servicios corporativos en ANECOOP S. COOP
 - Especialista en Comercio Exterior Agrario en el Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI
 - Asistente de gestión de proyectos en el Departamento General de Políticas Agrarias, AQUALOGÍA
 - Subdirectora de Inteligencia y Perspectiva Comercial en Promperú

- **Años de experiencia:** 9 años
- **Contacto:** Directorio de Funcionarios de la plataforma digital única del Estado peruano
- **Fecha de entrevista:** 04 de noviembre de 2020
- **Lugar de entrevista:** Virtual vía Google Meet

→ César Armando Romero



- **Puesto actual:** Economista del Ministerio de Agricultura y Riego y Especialista de la Dirección General de Políticas Agrarias del Minagri
- **Experiencia profesional:**
 - Director general de Competitividad agraria - Minagri
 - Director de Agronegocios - Minagri
 - Especialista de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria
 - Coordinador de Negociaciones Comerciales Internacionales del Minagri
 - Autor de diversos manuales, boletines y estudios de productos agropecuarios
 - Exponente en congresos del sector agrícola como *eurofruits congress*, CONVEAGRO, entre otros
- **Años de experiencia:** 30 años
- **Contacto:** Directorio de Funcionarios de la plataforma digital única del Estado peruano
- **Fecha de entrevista:** 04 de noviembre de 2020
- **Lugar de entrevista:** Virtual vía Google Meet

→ José Alberto Laos Espinoza



- **Puesto actual:** Director Nacional de Promoción y Articulación Comercial Sierra y Selva exportadora
- **Experiencia profesional:**
 - Jefe De La Sede Ancash Para Sierra Y Selva Exportadora
 - Jefe de sede Apurímac - Dirección regional de agricultura
 - Especialista en monitoreo y evaluación - Ministerio del ambiente
 - Jefe Sede desconcentrada, la Libertad - Sierra y Selva exportadora
 - Consultor - Sierra y Selva Exportadora
- **Años de experiencia:** 17 años
- **Contacto:** LinkedIn
- **Fecha de entrevista:** 26 de noviembre de 2020
- **Lugar de entrevista:** Virtual vía Google Meet

4.1.1.2 Entrevistas a representantes del SENASA

En segundo lugar, consideramos importante conocer las opiniones de representantes del SENASA, por ello se identificó al Director Molina como uno de los principales Actores clave, ya que SENASA tiene un rol muy importante en cuanto a las certificaciones de banano orgánico, ya que estas certificaciones son de vital importancia para que las

asociaciones puedan lograr la exportación. Se buscó contactar con el Director a través de LinkedIn.

→ Pedro Jesús Molina Salcedo



- **Puesto Actual:** Director de la Subdirección de Inocuidad Agroalimentaria en SENASA Perú
- **Formación profesional:**
 - Jefe Nacional del SENASA Perú
 - Secretario Técnico del SENASA
 - Director de la Subdirección de Inocuidad Agroalimentaria
 - Director de la Unidad del Centro de Producción de Moscas de la Fruta
 - Director de la Subdirección de Moscas de la Fruta y Proyectos Fitosanitarios
 - Director de la Unidad del Centro de Diagnóstico de Sanidad Vegetal
 - Director de Programas Fitosanitarios
- **Años de experiencia:** 25 años
- **Contacto:** LinkedIn
- **Fecha de entrevista:** 09 de octubre de 2020
- **Lugar de entrevista:** Virtual vía Zoom

4.1.1.3. Entrevistas a representantes del Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA

En cuarto lugar, consideramos importante conocer las opiniones y experiencias acerca del INIA, organismo del Estado peruano dedicado a la innovación agraria. Por tal motivo,

hemos considerado muy importante la participación del Ing. Juan Carlos Rojas, ya que su experiencia es amplia a nivel nacional e internacional. Para iniciar contacto hemos recurrido a la búsqueda por LinkedIn.

→ Juan Carlos Rojas Llanque



- **Puesto:** Investigador en el Programa Nacional en Frutales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). Investigación y transferencia de tecnología en plátano y banano orgánico.
- **Formación profesional:**
 - Investigador Agrario - Programa Nacional de Investigación en frutales - Proyecto Plátano y Banano Orgánico
 - Jefe del Programa Nacional de Innovación Agraria en Frutales
 - Gerente General - Banánica SAC
 - Investigador en Frutales y Raíces – INIA
 - Especialista en el Cultivo Musáceas y Asistencia Técnica – Agrofenix S.A.
 - Coordinador técnico - Winrock International
 - Extensionista en Plátano y banano PDA - Winrock International
- **Años de experiencia:** 19 años
- **Contacto:** LinkedIn
- **Fecha de entrevista:** 22 de octubre de 2020
- **Lugar de entrevista:** Virtual vía Google Meet

4.1.1.4. Entrevistas a Consultores externos especialistas en producción agrícola y de banano orgánico.

En cuarto lugar, consideramos importante conocer las opiniones acerca de la producción agrícola en la región Piura en base al banano orgánico. Para iniciar contacto con los consultores, se ha recurrido a un directorio interno laboral por parte de las tesis, búsquedas por LinkedIn y directorio UPC. Los contactos fueron los siguientes:

→ Victor Sandoval Cruz



- **Puesto actual:** Especialista en producción agrícola, Catedrático y asesor de tesis de la Facultad de Agronomía de la UNP, asesor técnico de agricultores en diferentes frutales y frutales orgánicos.
- **Formación profesional:**
 - Catedrático de los cursos de fruticultura general y frutales tropicales - Universidad Nacional de Piura (1976 - 2020)
 - Asesor de tesis de pregrado y postgrado UNP
 - Asesor en empresas privadas y agricultores (1976 – 2020)
 - Expositor y Participante en Seminarios, Congresos del Banano
- **Años de experiencia:** 20 años
- **Contacto:** Referencia laboral
- **Fecha de entrevista:** 21 de octubre de 2020
- **Lugar de entrevista:** Virtual vía Google Meet

→ Alex Morales Guzmán Barrón



- **Puesto actual:** Consultor en Comercio Internacional, investigación de mercados e Innovación de internacionalización en Mincetur, asesor de tesis y docente de Negocios Internacionales.

- **Formación profesional:**
 - Economista del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y consulto, tutor exportador del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) del Mincetur
 - Director Nacional de la Carrera Administración y Negocios Internacionales de la universidad Privada del Norte (UPN)
 - Docente de pregrado, postgrado y Asesor de Tesis de Negocios Internacionales en UPC, Universidad de Lima, ESAN, UPN, Universidad de Piura, entre otros
 - Gerente de Artesanía y Joyería en Peruvian Trade Promotion Agency (PROMPEX) de planes de Exportación PAI MINCETUR
 - Consultor en Asociación de Exportadores (ADEX) Proyecto “FormandoPYMES Exportadoras”
 - Apoyo externo como investigador en Harvard Business School – Institute for Strategy and Competitiveness
 - Global Ambassador de la empresa BID Connect America
 - Consultor en CCL AI Invest 5.0, Mercadeando SA., COMEX, IC Market
 - Freelance Market Research Contributor de Euromonitor International
 - Jurado semifinales y final de Competencia de Talento e Innovación de las Américas YABT OEA en TIC AMERICAS
 - Coordinador en inteligencia de negocios y estudios de mercado

➤ Proyecto Especial Legado de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos

- **Años de experiencia:** 27 años
- **Contacto:** LinkedIn
- **Fecha de entrevista:** 04 de noviembre de 2020
- **Lugar de entrevista:** llamada telefónica

→ Danny Pacheco Infante



- **Puesto actual:** Consultor de internacionalización Mincetur, asesor de tesis y docente de Negocios Internacionales UPC.
- **Formación profesional:**
 - Tutor de planes de Exportación PAI MINCETUR
 - Docente y Asesor de Tesis de Negocios Internacionales
 - Expositor
 - Formador de planes de Negocios
 - Docente de Gestión Estratégica Internacional y Promoción Internacional
 - Asesor de Tesis de Negocios Internacionales UNP
 - Docente - Asesor de Planes de Negocios Internacionales ADEX
 - Docente y Coordinador Académico de Negocios Internacionales UTP
 - Capacitador productor alternativos sede Lima
 - Gerente Comercial - Global Time

- **Años de experiencia:** 12 años
- **Contacto:** Directorio UPC
- **Fecha de entrevista:** 17 de octubre de 2020
- **Lugar de entrevista:** Virtual vía Zoom

→ Jesús Blancas Camarena



- **Puesto actual:** Consultor en Sistemas de Producción Agropecuaria; Director de Transferencia Tecnológica y producción - ADERS
- **Formación profesional:**
 - Consultor de la Gerencia de Desarrollo Económico, DRA - Junín.
 - Especialista en ADERS - Formalización de asociaciones de productores agropecuarios
 - Consultor del CIP – Centro Internacional de Patatas
 - Consultor en DRTT – DRAJ- Junín
 - Consultor en la Municipalidad Distrital de Manta y Cosme - Huancavelica
 - Promotor Ambiental en el Gobierno Regional Junín
 - Especialista en sistemas de Producción Agropecuaria - ONG VECINOS PERÚ
 - Especialista Proyecto PROALPACA - ONG SICRA
 - Jefe Zonal de la ONG AFDR - Junín y Huancavelica

- Coordinador de Proyecto: “Articulación y Fortalecimiento de Actores Sociales Para el Desarrollo Local”
 - Jefe de Agencia para el Desarrollo Rural del Proyecto. Especial Pichis Palcazu ADR Loma Linda Laguna
 - Administrador en Green Block
- **Años de experiencia:** 35 años
 - **Contacto:** Facebook
 - **Fecha de entrevista:** 19 de noviembre de 2020
 - **Lugar de entrevista:** Llamada telefónica.

-

4.1.1.5. Entrevistas a representantes de ADEX

En tercer lugar, consideramos importante recopilar información sobre las opiniones de expertos en el sector agroexportador de organismos privados como ADEX, por lo que se optó por contactar a la presidente del comité agropecuario de este organismo.

→ Liz Magaly Soto Luna



- **Puesto Actual:** Presidente del Comité Agropecuario de ADEX y parte de la Comisión revisora de cuentas del Consejo Ejecutivo de ADEX
- **Formación profesional:**
 - Consejo Ejecutivo de ADEX

- Vicepresidente del Comité agropecuario ADEX
 - Vicepresidente Corporativo de Gramogen
 - Directora Ejecutiva de la revista Mujeres Batalla
 - Supervisora Bancaria SBS
 - Supervisora Bancaria AFP
- **Años de experiencia:** 18 años
 - **Contacto:** LinkedIn
 - **Fecha de entrevista:** 26 de noviembre de 2020
 - **Lugar de entrevista:** Vía telefónica

4.1.1.6. Entrevista a representantes de las asociaciones

Finalmente, consideramos fundamental conocer las opiniones de los representantes de las asociaciones y principalmente del presidente de la Junta Nacional del Banano y de las asociaciones de banano orgánico de la región Piura. Para iniciar contacto con los presidentes de la asociación, se ha recurrido al directorio regional otorgado por el SENASA y referencias laborales por parte de las tesis. Los entrevistados fueron los siguientes:

→ Valentín Ruiz Delgado



- **Puesto actual:** Presidente de la Junta Nacional del Banano

- **Experiencia profesional:**

- Fundador y presidente de la Junta Nacional del Banano 2016 - 2020.
- Fundador y presidente de REPEBAN CJ PERÚ 2005 - 2008 y 2010 - 2012.
- Directivo y Fundador de CEPIBO 2004 – 2005
- Presidente de APPBOSA 2003 - 2007 y 2009 - 2013
- Fundador de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos, actual Cooperativa agraria APPBOSA 2003
- Fundador del Comité de plataneros Ex cooperativa Sr. Cautivo de Samán 1998 – 2003.

- **Contacto:** Referencia

- **Fecha de entrevista:** 15 de noviembre de 2020

- **Lugar de entrevista:** Vía telefónica

-

→ Reymundo Villareal Purizaca



- **Puestos actuales:** Presidente de la Cooperativa APPBOSA

- Vocal del consejo directivo de la Coordinadora Nacional de Comercio Justo, periodo 2019 al 2021
- Secretario de la Junta nacional de Banano Orgánico
- Vicepresidente del gremio de Pequeños productores
- Presidente del gremio Clusters de Banano Orgánico

- **Experiencia profesional:**

- Presidente APPBOSA periodos, 2011, 2013 y 2018
- Secretario APPBOSA 2007

- **Contacto:** Referencia
- **Fecha de entrevista:** 27 de noviembre de 2020
- **Lugar de entrevista:** Vía telefónica

→ José Heberth Gómez Livia



- **Puesto actual:** Presidente de la Asociación de Productores de Banano Orgánico de Chalacala Baja - APBOCHB
- **Contacto:** Referencial Laboral
- **Fecha de entrevista:** 03 de noviembre de 2020
- **Lugar de entrevista:** Vía telefónica

4.1.2 Análisis de las entrevistas.

Como se ha mencionado durante el desarrollo de la investigación, la tesis se realiza bajo un enfoque mixto, lo cual requiere un análisis cualitativo que se desarrollará por medio de entrevistas a los actores clave que se han considerado durante la investigación. Estas entrevistas se llevaron a cabo de forma virtual, por lo que se requiere procesar, es decir, transcribir la información y preguntas que se desarrollaron en base a la experiencia de cada uno de los expertos detallados anteriormente. Las entrevistas fueron desarrolladas en base a la asociatividad y su relación con el desempeño exportador del banano orgánico en el periodo 2012 -2019 de la Región Piura.

Estas entrevistas se han procesado en el programa *software* Atlas Ti para un respectivo análisis de las dimensiones. Se establecieron 8 categorías, los cuales se encuentran como “códigos” en el Atlas Ti y se detalla a continuación en la siguiente figura:

Nombre	Fundamentado	Densidad	Autor	Creado	Modifica...	Familias
ASOCIATIVIDAD~	2	7	Super	05/11/20...	30/11/20...	
CAPACIDAD DE GESTIÓN	19	1	Super	08/11/20...	01/12/20...	
DESEMPEÑO EXPORTADOR	43	3	Super	05/11/20...	30/11/20...	
FINANCIAMIENTO	24	2	Super	05/11/20...	30/11/20...	
FORMALIDAD	19	1	Super	05/11/20...	30/11/20...	
HERRAMIENTAS DE PRODUCTIVIDAD	22	1	Super	05/11/20...	30/11/20...	
PROBLEMAS INTERNOS	10	1	Super	08/11/20...	30/11/20...	
UNIFICACIÓN DE CALIDAD	9	2	Super	08/11/20...	30/11/20...	

Figura 48. Códigos creados en Atlas Ti correspondientes a las entrevistas con los expertos.
Elaboración propia, adaptada del software Atlas Ti

A continuación, se presentan las categorías seleccionadas en base a los antecedentes presentados en el capítulo 1 y su relación con los objetivos planteados para la presente investigación. Así mismo, se relacionan los hallazgos detectados durante las entrevistas con los actores clave. Ver Matriz de Consistencia en el Anexo N°2.

Tabla 13. Relación de las categorías establecidas en el Atlas Ti para cada objetivo.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS EN ATLAS TI
<p>Determinar si el modelo asociativo está relacionado con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.</p>	Asociatividad
	Desempeño Exportador
<p>Determinar si el financiamiento generado por el modelo asociativo está relacionado al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 – 2019.</p>	Financiamiento
<p>Determinar si la formalidad generada por el modelo asociativo está relacionada al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.</p>	Formalidad
<p>Determinar si las herramientas de productividad generadas por el modelo asociativo están relacionadas al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.</p>	Herramientas de Productividad
<p>Determinar si el modelo asociativo está relacionado con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo</p>	Capacidad de Gestión

2012 - 2019. (Hallazgos, ver desarrollo en el punto 4.1.3.5.)	Problemas Internos
	Unificación de Calidad

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se analizaron cada una de las entrevistas, se identificó en qué medida ha influenciado el modelo asociativo en el desempeño exportador de las asociaciones de banano orgánico.

4.1.3 Resultado de las entrevistas

El objetivo que se planteó en el punto 2.3.1. Objetivo General indica:

❖ **Objetivo General:** Determinar si el modelo asociativo está relacionado con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

4.1.3.1 Análisis del Objetivo General

Para determinar la relación de las variables, se analizaron todas las entrevistas de los expertos que tienen amplia experiencia en el sector bananero, también en agricultura familiar y programas de apoyo a la asociatividad, estos expertos trabajan tanto en el sector público como en el privado. Se obtuvo como resultado final que el modelo asociativo está relacionado al desempeño exportador de las asociaciones productoras de banano orgánico de la región Piura. Así mismo, estos actores indicaron que la asociatividad fue fundamental para que los productores obtengan las certificaciones que exige el país de destino, tener volumen de producción y con eso lograr la exportación.

A continuación, se presenta la figura en que se aprecia el diagrama general extraído del *software* Atlas Ti donde se detallan las categorías analizadas para la presente investigación.

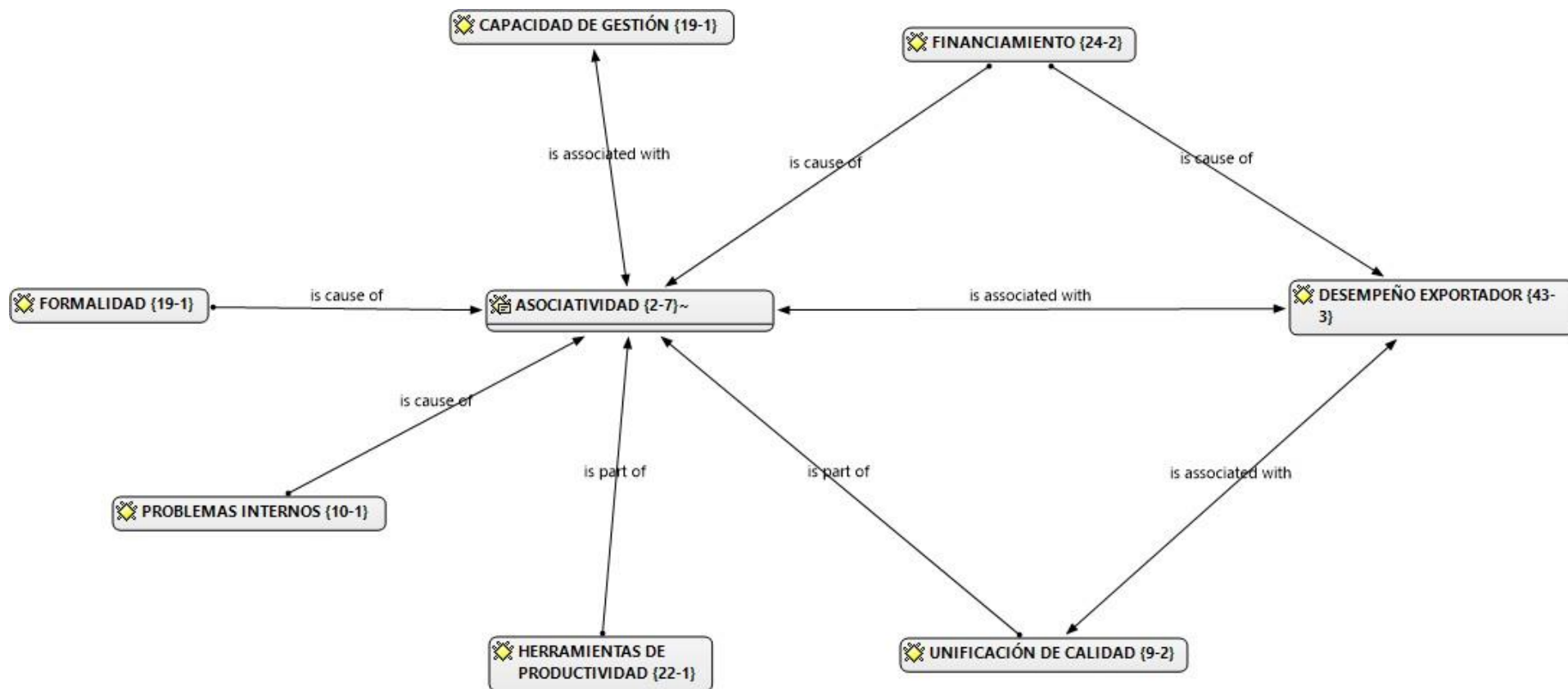


Figura 49. Vista de la red de “Asociatividad”. Procesado a través del software Atlas Ti. Elaboración propia

En base a la figura presentada previamente, se puede observar el resultado del análisis que se realizó en el *software* Atlas Ti, se aprecia en total 148 notas que fueron citadas. Estas notas se encuentran distribuidas en 8 categorías: Asociatividad, desempeño exportador, herramientas de producción, formalidad, financiamiento y como hallazgos: Unificación de calidad, problemas internos y capacidad de gestión.

A continuación, se presenta el análisis de cada categoría relacionado con los objetivos de la investigación y donde se resaltan los comentarios más relevantes por parte de los actores clave entrevistados.

4.1.3.2. Categoría: “Desempeño exportador”

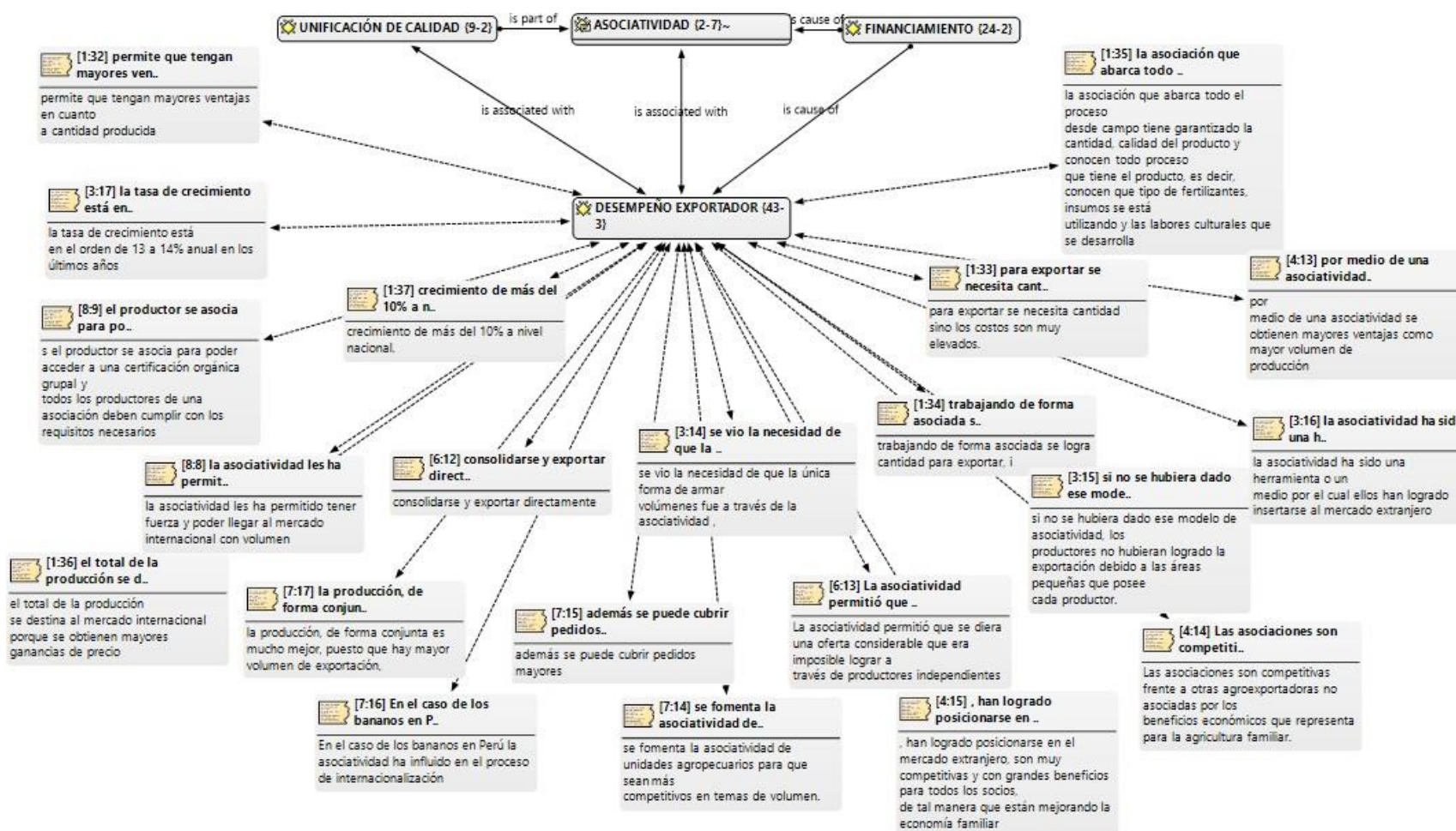


Figura 50. Vista de red de “Desempeño Exportador”. Procesado a través del Software Atlas Ti. Elaboración propia.

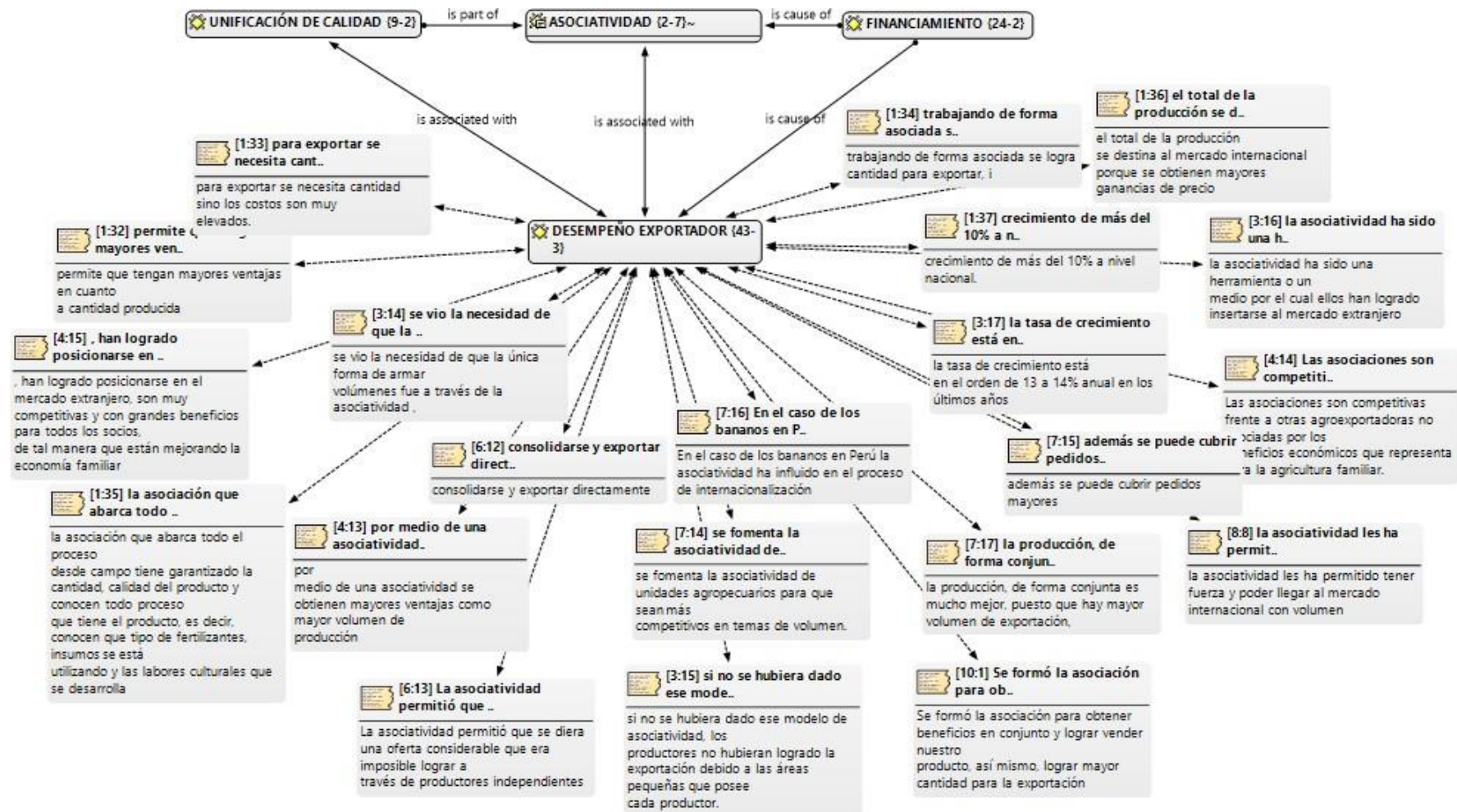


Figura 51. Continuación de la vista de red de 'Desempeño Exportador'. Procesado a través del Software Atlas Ti. Elaboración propia

4.1.3.2.1. Análisis de la categoría: “Desempeño Exportador”

Para la categoría de “Desempeño Exportador” todos los entrevistados destacaron que el volumen, es decir, la cantidad producida es muy importante para lograr la exportación directa, disminuir los costos logísticos y tener una cantidad asegurada para el comprador. Caso contrario los productores o pequeñas organizaciones deben optar por comercializar su producto a través de acopiadores u agroexportadoras. A continuación, se detallan las citas más relevantes mencionadas por los entrevistados:

“Si no se hubiera dado ese modelo de asociatividad, los productores no hubieran logrado la exportación debido a las áreas pequeñas que posee cada productor” (Rojas, 2020).

“Se vio la necesidad de que la única forma de armar volúmenes fue a través de la asociatividad” (Rojas, 2020).

“La asociatividad ha sido una herramienta o un medio por la cual ellos han logrado insertarse al mercado extranjero” (Rojas, 2020).

“Por medio de la asociatividad se obtienen mayores ventajas como mayor volumen de producción” (Sandoval, 2020).

“La asociatividad permitió que se diera una oferta considerable que era imposible lograr a través de productores independientes” (Armando, 2020).

“La asociatividad les ha permitido tener fuerza y poder llegar al mercado internacional con volumen” (Molina, 2020).

“Permite que tengan mayores ventajas en cuanto a cantidad producida” (Sandoval, 2020).

“Trabajando de forma asociada se logra cantidad para exportar” (Sandoval, 2020).

“Se fomenta la asociatividad de unidades agropecuarias para que sean competitivos en temas de volumen” (Pacheco, 2020).

“Para exportar se necesita cantidad, sino los costos son muy elevados” (Sandoval, 2020).

“Las principales causas han sido para consolidarse y lograr vender su producción y

mejorar su calidad de vida, tener mejores ingresos y tener la oportunidad de certificarse en comercio justo. Así mismo, tener volumen para lograr la exportación,

competir y bajar costos” (Ruiz, 2020).

“Es sumamente importante la asociatividad, ya que, nosotros, por ejemplo, trabajamos con pequeños y medianos productores, los cuales, al ser “pequeños y medianos” trabajan con unidades agropecuarias menores a 5 hectáreas, e incluso la mayoría tiene menos de una hectárea para producir, esto hace necesario trabajar con modelos asociativos. De modo que podamos conseguir los volúmenes de producción necesarios, pues cuando hablamos de exportaciones, para el caso de productos agropecuarios, se requiere que puedan producir contenedores, hablamos de 20 toneladas en adelante” (Laos, 2020).

“El mercado exige volúmenes importantes y la calidad correspondiente en los productos exportados, por lo que son importantes los servicios de apoyo que brindan las entidades públicas y privadas” (Laos, 2020).

“Tiene relación con la producción, en términos de volumen y calidad. Por un lado, dependiendo del mercado, es importante generar gran capacidad de producción para abastecer el requerimiento de las exportaciones y tener una oferta sostenible en el tiempo” (Soto, 2020).

“Gracias a la asociatividad pueden cubrir volúmenes de producción y calidad, además de incrementar las capacidades del grupo ampliando su participación en la cadena logística” (Soto, 2020).

“Gracias al volumen de producción, podemos hablar de que anualmente la oferta exportable de APPBOSA es de 900 contenedores anuales y 100 contenedores al mercado nacional, inicialmente estábamos exportando de 130 a 140 nacionales, que se pudo reducir” (Villarreal, 2020).

Por otro lado, según los antecedentes internacionales los resultados del desempeño exportador no solo se deben medir por cantidad de ventas, sino también el desempeño se puede medir a través de los resultados estratégicos, es decir, el conjunto de objetivos estratégicos que ayudarán a un mejor posicionamiento en el mercado extranjero.

Por tal motivo, es importante mencionar que la producción de banano orgánico certificado está destinada en su totalidad a la exportación; sin embargo, existe un porcentaje que se queda para el consumo nacional. Dicho porcentaje es aquella fruta que no cumple con las características necesarias para ser enviada al mercado internacional, esto puede ser por falta de tamaño, maduración y diferentes características adicionales, esto es denominado como “descarte”. Algunos antecedentes mencionaron que antiguamente el porcentaje de descarte era aproximadamente el 30% sin embargo, se ha ido disminuyendo conforme las asociaciones han optado por la implementación de tecnología para un mejor transporte del racimo desde la parcela hasta el procesador. A continuación, se detallan las citas más resaltantes correspondientes al presidente de la Junta Nacional del Banano, al Investigador del INIA, al presidente agropecuario de ADEX y al director de Sierra y Selva exportadora que hacen mención del porcentaje denominado como descarte promedio de las asociaciones y empresas agroexportadoras y al cumplimiento de objetivos como parte del desempeño exportador,

“El descarte oscilaba entre un 30%, algunas organizaciones lograron reducirlo hasta un 25% y algunas organizaciones más eficientes han logrado bajarlo hasta un 10%. Por lo tanto, en promedio se podría decir que un 20%

en total. Cabe indicar que, las exportadoras manejan el mismo porcentaje de descarte'' (Ruiz, 2020).

''uno de los problemas serios es el aspecto de riego que no se riega oportunamente, aspecto técnico y procesamiento de fruta donde los descartes de fruta están por encima del 20 o 30%, mientras que de estas empresas su descarte no supera el 10%, entonces existe una gran diferencia'' (Rojas,2020).

''La asociatividad funciona cuando se pretende lograr un objetivo común que sería imposible o difícil de alcanzar de forma individual. Por el lado de las exportaciones, la asociatividad funciona bastante bien, puesto que el mercado es grande y la única manera de poder consolidarse es sumando volúmenes de producción, además, de capacidades. Es decir, gracias a la asociatividad se combinan recursos, no solo económicos, sino que sumen capacidades complementarias que cubran toda o gran parte de la cadena productiva'' (Soto, 2020).

''cabe recalcar que la asociatividad y el acceso a estos programas para la exportación, tiene como fin el poder incrementar sus ingresos económicos al tener acceso a mejores mercados'' (Laos, 2020).

''Una de las actividades de sierra y selva exportadora, es enlazar a las cooperativas con mercados internacionales a través de determinados mecanismos como las ruedas de negocios, logran congregarse ofertantes y demandantes y se propicia los pedidos y exportaciones directas'' (Laos, 2020).

Por otro lado, algunos entrevistados han indicado que el modelo asociativo es muy importante para los productores; sin embargo, consideran que el desempeño exportador de las asociaciones no es competitivo frente a las agroexportadoras, ya que estas poseen mayor experiencia, tienen mejores redes de contacto en el mercado internacional, su volumen de producción es superior al de las asociaciones. Por tal motivo, es importante citar lo mencionado por los actores:

''Ellos manejan los tres componentes que quiere el mercado. Como el volumen de producción que, en el caso de asociaciones, no es tan grande como de las agroexportadoras'' (Laos, 2020).

''La demanda en el mercado extranjero es grande, por lo que, las agroexportadoras producen, semanalmente de 4 o 5 contenedores, en cambio las asociaciones pueden conseguir 1 contenedor por semana o cada 15 días, frente a la gran industria las diferencias de oferta son considerables'' (Laos, 2020).

''Las agroexportadoras tienen mayor capacidad de producción y especialización en cada etapa de la cadena productiva, a diferencia de las asociaciones que están en constante desarrollo, crecimiento y mejora de sus actividades'' (Blancas, 2020).

Sin embargo, el presidente de la cooperativa APPBOSA y el director de Agroideas indican que el modelo asociativo cuando está bien conformado y con sus objetivos claros son competitivos frente a las agroexportadoras.

“Efectivamente, considero que estamos al nivel de otras empresas agroexportadoras con la ventaja de la fruta acelerada de los pequeños productores” (Villarreal, 2020).

“Ambas podrían ser competitivas, sin embargo, la asociación que abarca todo el proceso desde campo tiene garantizado la cantidad, calidad del producto y conocen todo proceso que tiene el producto, es decir, conocen que tipo de fertilizantes, insumos se está utilizando y las labores culturales que se desarrolla, sin embargo, las agroexportadoras acopiadoras no tienen conocimiento sobre lo mencionado y juega un papel muy importante que es la confianza sobre los productores y el proceso” (Sandoval R).

Finalmente, en base a las entrevistas con los expertos y al análisis de dichas entrevistas, se puede evidenciar que el modelo asociativo está muy relacionado al desempeño exportador de las asociaciones de banano orgánico. Sin embargo, para mayor precisión se comprobará a través del análisis cuantitativo correlacional.

4.1.3.3. Análisis del Objetivo Específico 1

El objetivo que se planteó en el punto 2.3.2. Objetivos específicos indica:

- ❖ Determinar si el financiamiento generado por el modelo asociativo está relacionado al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 – 2019.

4.1.3.3.1 Categoría: “Financiamiento”

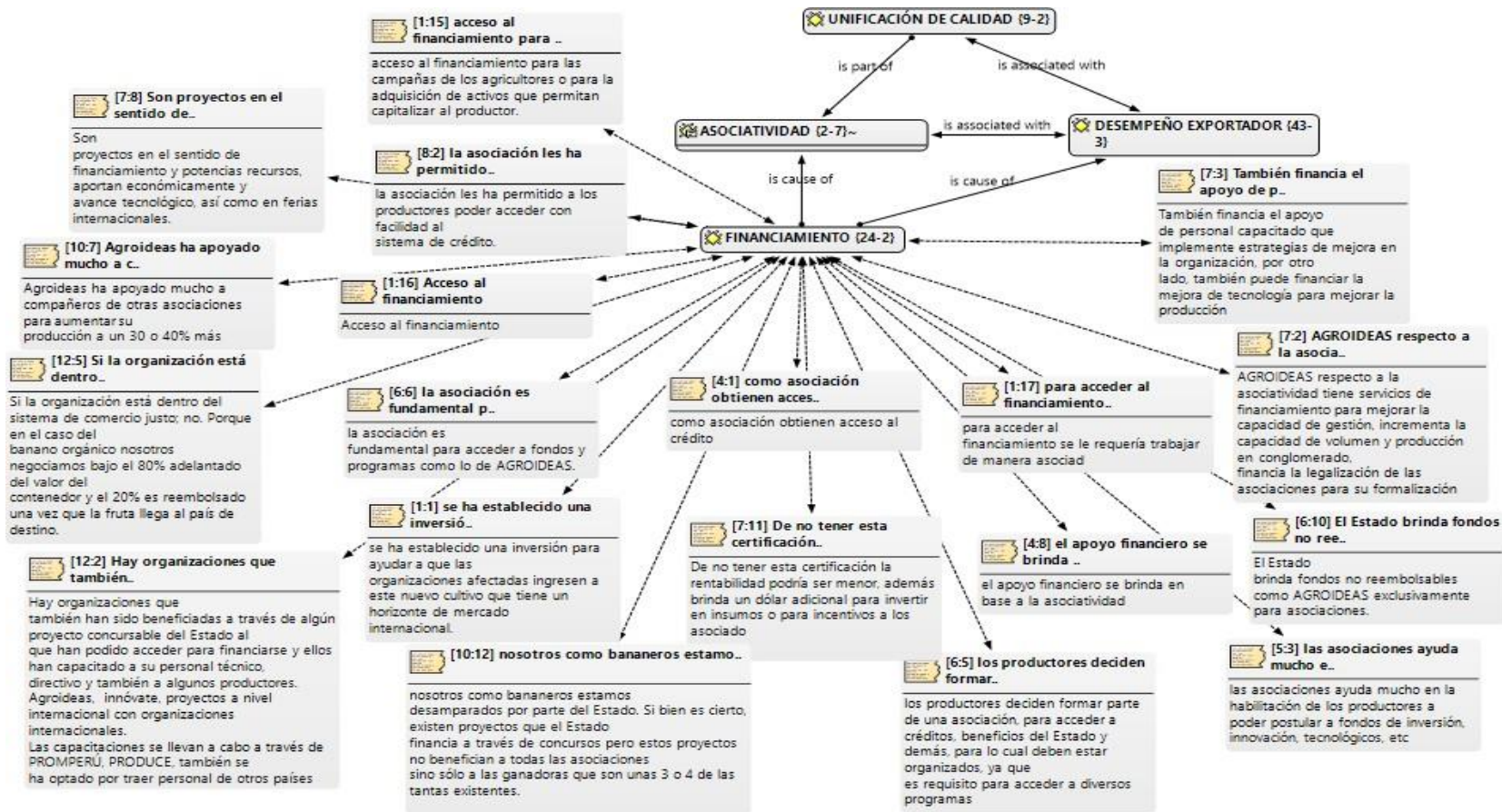


Figura 52. Vista de red de “Financiamiento”. Procesado a través del software Atlas Ti. Elaboración propia.

4.1.3.3.2. Análisis de la categoría: “Financiamiento”

En cuanto a la categoría mencionada, gran parte de los entrevistados han mencionado que el financiamiento contribuye con el crecimiento y desarrollo de las asociaciones, por tal motivo guarda relación con el desempeño exportador, a través de programas desarrollados por el Estado o por acceso al financiamiento para la adquisición de tecnología e insumos para las asociaciones productoras de banano orgánico.

Así mismo, un gran número de entrevistados mencionan que el modelo asociativo ayuda a que los productores puedan tener acceso al financiamiento tanto de entidades privadas y públicas como Agroideas que tiene un rol muy importante dentro del crecimiento de las asociaciones, ya que ha brindado apoyo para que las organizaciones opten por la reconversión productiva, es decir cambiar su producción convencional de bajo rendimiento hacia una producción más rentable y sostenible, también brindando fondos no reembolsables para la adquisición de tecnología e insumos necesarios para iniciar una producción o incrementar su producción actual. En base a lo mencionado, los entrevistados lo confirman de la siguiente manera:

“El estado brinda fondos no reembolsables como Agroideas exclusivamente para asociaciones” (Armando, 2020).

“Para acceder al financiamiento se le requería trabajar de manera asociada” (Sandoval, 2020).

“La asociación es fundamental para acceder a fondos y programas como los de Agroideas” (Armando, 2020).

“La asociatividad ayuda mucho en la habilitación de los productores a poder postular a fondos de inversión, innovación, tecnológicos, etc.” (Ramírez, 2020).

“Los productores deciden formar parte de una asociación para acceder a créditos, beneficios del Estado y demás para lo cual deben estar organizados ya que es requisito para acceder a diversos programas” (Armando, 2020). “(..) También financia el apoyo de personal capacitado que implemente estrategias de mejora en la organización, por otro lado, también puede financiar la mejora de tecnología para mejorar la producción” (Pacheco, 2020).

“Agroideas ha ayudado mucho a compañeros de otras asociaciones para aumentar su producción a un 30 0 40% más” (Gómez, 2020).

“La asociación les ha permitido a los productores poder acceder con facilidad al sistema de crédito” (Molina, 2020).

“Agroideas respecto a la asociatividad tiene servicios de financiamiento para mejorar la capacidad de gestión, incrementa la capacidad de volumen y producción en conglomerado, financia la legalización de las asociaciones para su formalización” (Pacheco, 2020).

“Gracias a las opciones de apoyo que brindan tanto el sector público como el privado, las opciones de financiamiento para los productores son

diversas; sin embargo, son mayores y más favorables para las asociaciones de productores que para productores independientes, sobre todo si hablamos de fondos no reembolsables. Por ejemplo, AGROIDEAS, PROCOMPITE y demás programas, benefician a organizaciones de productores” (Laos, 2020). “Nuestra cooperativa, pudo acceder a la construcción de tres centros de empaque, también accedimos a un centro de paletizados y abonos soleares, esos fueron, en síntesis, los beneficios” (Villarreal, 2020).

“El trabajo en función a la asociatividad, es usual en el sector público, a tal punto que el Ministerio de Economía y Finanzas, no financia proyectos individuales, sino para grupos organizados, asociados y formalizados, con un número mínimo de integrantes, generalmente 25 socios” (Blancas, 2020).

En relación con lo mencionado, cabe indicar que el financiamiento para los pequeños agricultores ha llegado gracias al trabajo conjunto, ya que el agricultor para acceder a la asociatividad primero debe formalizarse, es decir el registro de su parcela y posterior a ello hay más garantía de que la entidad bancaria ofrezca un crédito o como en el caso del Programa de Compensaciones a la Competitividad, es requisito fundamental estar asociados para el acceso.

A pesar del beneficio de acceso al financiamiento que tienen los asociados, los entrevistados representantes de las asociaciones han mencionado que el financiamiento que brinda el Estado no es parejo para todas las asociaciones u organizaciones ya que en muchos casos el Estado realiza concursos en los que participan muchas organizaciones y solo se benefician 3 a 5 de las tantas existentes. Por tal motivo, es importante citar lo mencionado por uno de los actores clave:

“Mayor apoyo por parte del Estado, porque nosotros como bananeros estamos desamparados por parte del Estado. Si bien es cierto, existen proyectos que el Estado financia a través de concursos, pero estos proyectos no benefician a todas las asociaciones sino sólo a las ganadoras que son unas 3 a 5 de las tantas existentes” (Gómez, 2020).

“No todas las organizaciones, pero sí en su mayoría. Hay organizaciones que también han sido beneficiadas a través de algún proyecto concursable del Estado al que han podido acceder para financiarse y ellos han capacitado a su personal técnico, directivo y también a algunos productores. Agroideas, innóvate, proyectos a nivel internacional con organizaciones internacionales. Las capacitaciones se llevan a cabo a través de PROMPERÚ, PRODUCE, también se ha optado por traer personal de otros países” (Ruiz, 2020).

Por otro lado, algunos entrevistados mencionan que existen asociaciones que no han logrado un crecimiento como organización pese a contar con financiamiento por parte del estado y es debido a que las asociaciones se conforman con el único fin de recibir tecnología o fondos no reembolsables y al no estar bien conformadas, estas fracasan con el paso del tiempo. A continuación, se detallan las citas:

“Por ejemplo, existen fondos de financiamiento no reembolsables, disponible para asociaciones de productores, a las que muchas veces quieren acceder, asociaciones conformadas solo con ese fin, lógicamente estas tienen problemas en el desarrollo de sus actividades y no logran mantenerse en el mercado” (Laos, 2020).

“Además, tanto los gobiernos regionales, como las municipalidades impulsan el modelo asociativo, por iniciativa del Ministerio de Agricultura y el Ministerio de la producción. Es usual ver grupos organizados de productores que pretenden acceder a proyectos de inversión, pero muchos de ellos, no tienen intención de continuar desarrollando sus actividades una vez concluido el mismo, lo cual no permite lograr un impacto significativo en las asociaciones. Para el control de esta situación, el sector público ha desarrollado herramientas estrictas que le dan seguimiento a la inversión en estos proyectos; sin embargo, aún se presentan falencias en ello” (Blancas, 2020).

Finalmente, mencionar a un experto entrevistado que considera como una de las debilidades del programa Agroideas es que el programa tiene un tiempo limitado de duración que es hasta el 2022 y eso imposibilita que se realicen estrategias a largo plazo en beneficio del productor. Cabe indicar que el programa Agroideas fomenta la asociatividad, mejora de la gestión y adopción de tecnología de pequeños y medianos productores a través de fondos no reembolsables. Por tal motivo, es importante citar lo mencionado por el entrevistado:

“Otra de las debilidades que considero del programa es el tiempo limitado que se tiene, es decir, no se pueden desarrollar estrategias a largo plazo porque nuestra fecha de vigencia como programa es hasta el 2022 porque la Ley establece que el programa finaliza en esa fecha” (Sandoval R. 2020).

4.1.3.4. Análisis del objetivo Específico 2

El objetivo 2 planteado en el punto 2.3.2. Objetivos específicos indica:

- ❖ Determinar si las herramientas de productividad generadas por el modelo asociativo están relacionadas al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

4.1.3.4.1. Categoría: “Herramientas de productividad”

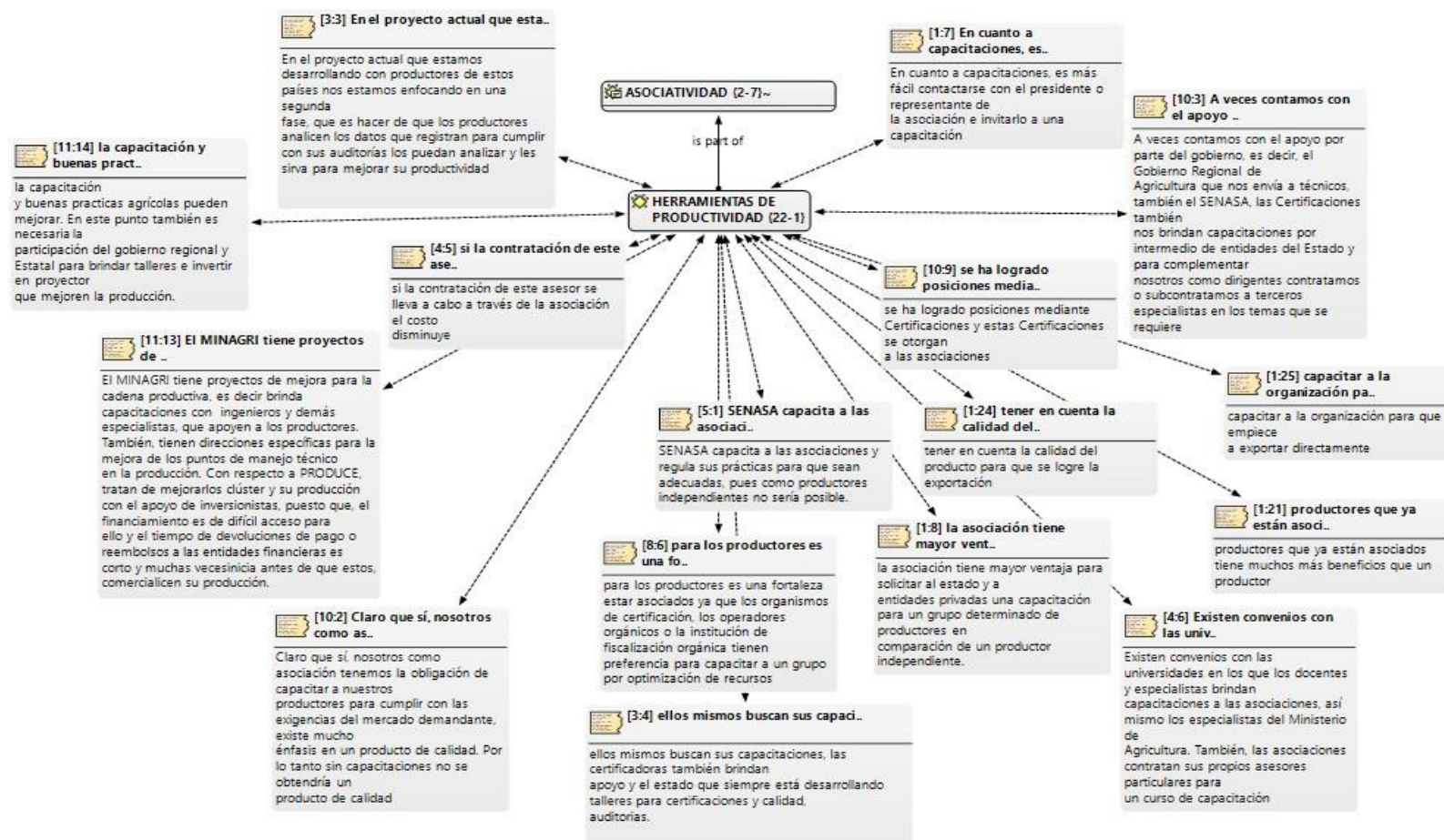


Figura 53. Vista de red de “Herramientas de Productividad”. Procesado a través del software Atlas Ti. Elaboración propia.

4.1.3.4.2. Análisis de la categoría: “Herramientas de productividad”

Respecto a la categoría “Herramientas de productividad” se consideran las capacitaciones y control de calidad. Por lo cual, gran parte de los entrevistados han considerado que las capacitaciones son fundamentales para que las asociaciones logren un producto de alta calidad, estas capacitaciones las brinda el Estado y también entidades privadas como las certificadoras; sin embargo, existen requisitos que deben cumplir las asociaciones y optan por contratar personal especialista en el tema que se requiera.

Para poder acceder a las capacitaciones que brinda el Estado se requiere estar asociado o pertenecer a un grupo de manera que se tenga una cantidad mínima para iniciar las capacitaciones, también para acceder a capacitaciones de entidades privadas se opta por la asociatividad y así reducir costos por parte de los productores. Así mismo, la calidad del banano orgánico es fundamental para lograr la exportación y en caso no se alcance las características que establece el comprador, este producto no logra la exportación y se queda para el consumo nacional. Así mismo, entidades como Sierra y Selva Exportadora apoya a los productores organizados, es decir, que formen parte del modelo asociativo a través de asistencia técnica, capacitaciones y articulación comercial a través de ruedas de negocios, pasantías y demás.

Por tal motivo, las capacitaciones y control de calidad están muy relacionadas. Esto se demuestra con lo detallado por los siguientes entrevistados:

“Nosotros como asociación tenemos la obligación de capacitar a nuestros productores para cumplir con las exigencias del mercado demandante, existe mucho énfasis en un producto de calidad. Por lo tanto, sin capacitaciones no se obtendría un producto de calidad” (Gómez, 2020).

“Tener en cuenta la calidad del producto para que se logre la exportación” (Sandoval R. 2020).

“SENASA capacita a las asociaciones y regula sus prácticas para que sean adecuadas, pues como productores independientes no sería posible” (Ramírez, 2020).

“Para los productores es una fortaleza estar asociados ya que los organismos de certificación, los operadores orgánicos o la institución de fiscalización orgánica tienen preferencia para capacitar a un grupo por optimización de recursos” (Molina, 2020).

“Ellos mismos buscan sus capacitaciones, las certificadoras también brindan apoyo el estado que siempre está desarrollando talleres para certificaciones y calidad, auditorias. En INIA también desarrollamos

trabajos de transferencia para ver el tema de calidad y desarrollamos algunos modelos de manejo a

través de aplicaciones para mejorar control de calidad y pérdidas de fruta” (Rojas, 2020).

“Nuestro mandato legal es apoyarlos en su articulación al mercado, de este modo se brindan tres servicios determinados: asistencia técnica, capacitaciones y articulación comercial se logra conectar a pequeños empresarios, a través de eventos como ruedas de negocios, pasantías comerciales, etc. Estos servicios son agrupados a través de un instrumento de gestión denominado, plan de articulación comercial y para que las organizaciones accedan a estos servicios, hacemos una categorización de las mismas para determinar qué servicios se adecúan a sus necesidades, estos a grandes rasgos son los servicios que brinda Sierra y selva exportadora” (Laos, 2020).

“Para que los productores puedan internacionalizarse, tienen que ser competitivos en el mercado internacional y eso requiere desarrollar nuevas habilidades y fortalecer algunas capacidades. Es en estos puntos, donde las entidades apoyan en asistencia técnica, capacitaciones, entre otras, enfocadas a cuatro líneas de desarrollo” (Laos, 2020).

“La productividad, conlleva al desarrollo comercial; es decir, gracias a la asociatividad se consideran a las pequeñas áreas de producción, se mejoran: el uso de semillas, el manejo de plagas y enfermedades, la fertilidad de los suelos, el uso de pesticidas de manera indiscriminada, la experiencia del productor, su nivel de educación y otros factores” (Blancas, 2020).

En segundo lugar, los entrevistados indicaron también que las entidades públicas que capacitan a los productores en diferentes sectores tienen preferencia para capacitar a una asociación por temas de optimización de recursos y se logra un mejor contacto con el presidente de la asociación quien se encargará de reunir a todos los productores para que se lleve a cabo la capacitación. Así mismo, mencionan los entrevistados que, para acceder a capacitaciones privadas, es decir, aquellas que se contratan de forma independiente por los asociados, es más rentable costear el servicio de forma conjunta, tal como se menciona a continuación:

“La asociación tiene mayor ventaja para solicitar al Estado y a entidades privadas una capacitación para un grupo determinado de productores en comparación de un productor independiente” (Sandoval R. 2020).

“En cuanto a capacitaciones, es más fácil contactarse con el presidente o representante de la asociación e invitarlo a una capacitación” (Sandoval R. 2020).

“Si la contratación de este asesor se lleva a cabo a través de la asociación el costo disminuye” (Sandoval C. 2020).

“Estas reuniones son aproximadamente de 100 o 200 productores en los que se les explica las normas, las etapas y procesos que deben tener. Sin embargo, para capacitar de forma individual al productor es muy

complicado y mucha inversión de recursos, es una desventaja muy grande cuando los agricultores no están asociados” (Molina,2020).

“Productores que están asociados tiene muchos más beneficios que un productor” (Sandoval R. 2020).

En tercer lugar, el ingeniero Sandoval Cruz mencionó que durante los últimos años en Piura se han desarrollado convenios con la Universidades Nacional de Piura para que los estudiantes y docentes realicen sus proyectos e investigaciones en las parcelas pertenecientes a las asociaciones y son financiadas por el Estado. De esta manera se beneficia a los productores con la implementación de nuevos proyectos y capacitaciones. Se menciona a continuación la cita por el entrevistado:

“Existen convenios con las universidades en los que los docentes y especialistas brindan capacitaciones a las asociaciones, así mismo los especialistas del Ministerio de Agricultura y las asociaciones contratan sus propios asesores particulares para un curso de capacitación” (Sandoval C. 2020).

Finalmente, los entrevistados destacan las capacitaciones que brinda el Estado para mejorar la producción.

“El MINAGRI tiene proyectos de mejora para la cadena productiva, es decir, brinda capacitaciones con ingenieros que apoyen a los productores. Tienen direcciones específicas para la mejora en diversos puntos de manejo técnico de la producción. Con respecto a PRODUCE, tratan de mejorar los clústeres y tratan de mejorar la producción con el apoyo de inversionistas” (Morales, 2020).

“A veces contamos con el apoyo por parte del gobierno, es decir, el Gobierno Regional de Agricultura que nos envía a técnicos, también el SENASA y las certificaciones nos brindan capacitaciones por intermedio de entidades del Estado y para complementar, nosotros como dirigentes contratamos o subcontratamos a terceros especialistas en los temas que se requiere” (Gómez, 2020).

4.1.3.4. Análisis del Objetivo Específico 3

El objetivo 3 planteado en el punto 2.3.2. Objetivos específicos indica:

- ❖ Determinar si la formalidad generada por el modelo asociativo está relacionada al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019

4.1.3.5.1. Categoría “Formalidad”

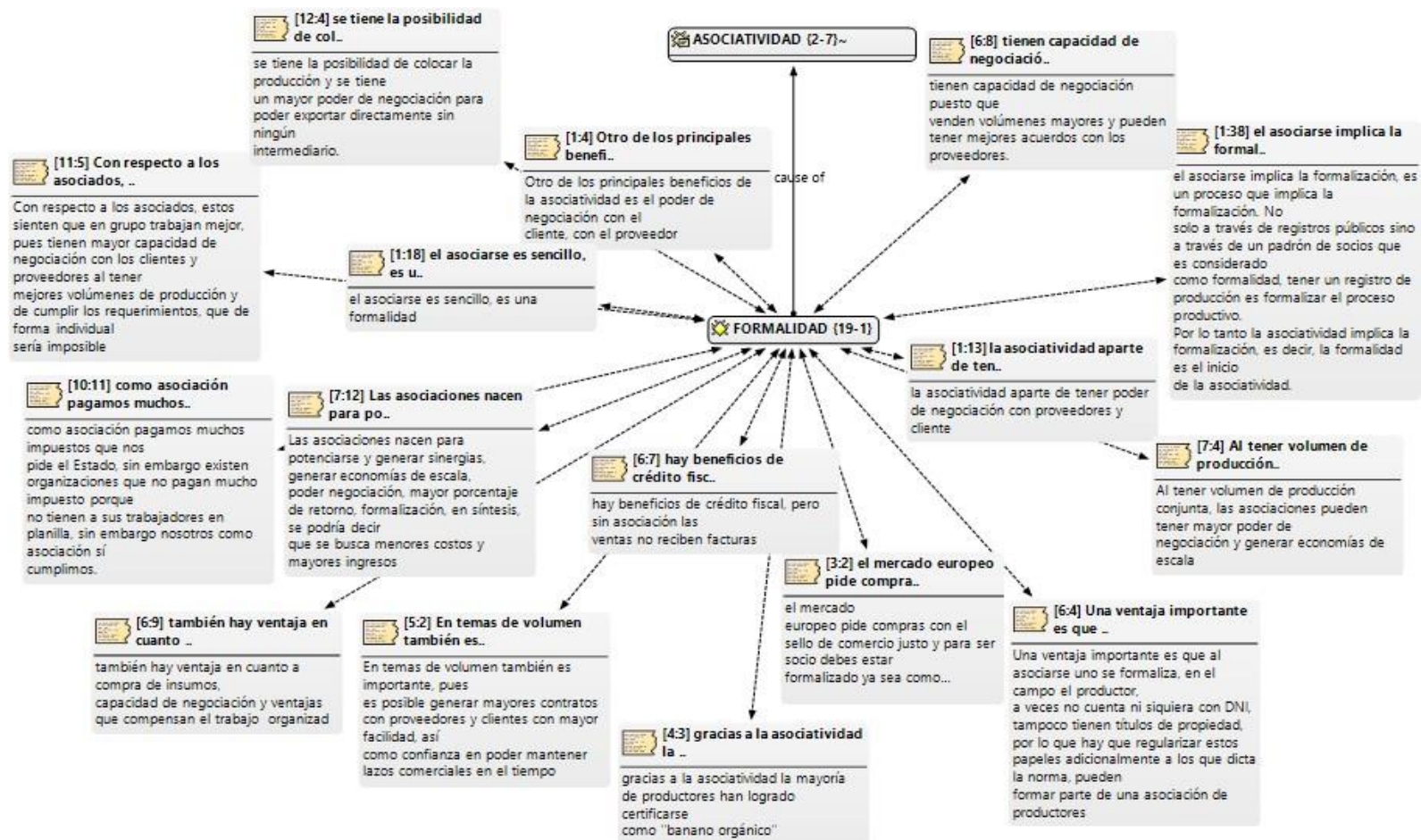


Figura 54. Vista de red de “Formalidad”. Procesada a través del software Atlas Ti. Elaboración propia.

4.1.3.5.2. Análisis de la categoría “Formalidad”

Respecto a la categoría “Formalidad” generada por la asociatividad, se consideran la formalización, cultura organizacional y poder de negociación. Cabe indicar que varios entrevistados han mencionado que la formalidad es un requisito que exige la asociatividad, es decir, para conformar una asociación, el productor tiene que formalizarse, registrar sus parcelas, ya que en la agricultura familiar se ven muchos casos de sucesión de propiedades, es decir, los padres heredan sus parcelas sin ningún documento de por medio a los hijos. Para este punto, es importante citar a los siguientes entrevistados:

“Asociarse implica formalización, es un proceso que implica la formalización. No solo a través de registros públicos sino a través de un padrón de socios que es considerado como formalidad, tener un registro de producción es formalizar el proceso productivo. Por lo tanto, la asociatividad implica la formalización, es decir, la formalidad es el inicio de la asociatividad” (Sandoval R. 2020).

“Una ventaja importante es que al asociarse uno se formaliza, en el campo el productor a veces no cuenta ni siquiera con DNI, tampoco tienen títulos de propiedad, por lo que hay que regularizar estos papeles adicionalmente a los que dicta la norma, pueden formar parte de una asociación de productores” (Armando, 2020).

“El asociarse, es sencillo, es una formalidad” (Sandoval R. 2020).

“Acceder al programa implica requisitos fundamentales como, tener un área previamente formalizada como productores, estar formalizado como una sociedad cooperativa, también un requisito es tener recibo de agua al día, RUC activo, no tener deuda con la SUNAT, entre otros requisitos generales” (Villarreal, 2020).

“La manera de acceder a proyectos del Estado, es a través de la formalización, por lo que se comenzó a hacer una formalización en sus predios, en terrenos, pues anteriormente eran pocos los productores formalizados. En ese entonces, ayudó considerablemente a la formalización de los productores para acceder al proyecto y ser beneficiarios” (Villarreal, 2020).

Por otro lado, los entrevistados también mencionan que la asociatividad les ha dado a los productores mayor poder de negociación frente a sus proveedores para compras de insumos y también frente a los compradores.

“Otro de los principales beneficios de la asociatividad es el poder de negociación con el cliente y con el proveedor” (Sandoval R.2020)

“(…) tienen mayor capacidad de negociación”(Guzman,2020)

“Las asociaciones nacen para potenciarse y generar sinergias, generar economías de escala, poder de negociación, mayor porcentaje de retorno, formalización, en síntesis, se podría decir que se busca menores costos y mayores ingresos” (Pacheco,2020)

“En temas de volumen también es importante, pues es posible generar mayores contratos con proveedores y clientes con mayor facilidad, así como confianza en poder mantener lazos comerciales en el tiempo” (Ramírez,2020)

“Tienen capacidad de negociación puesto que venden volúmenes mayores y pueden tener mejores acuerdos con los proveedores” (Armando,2020)

“También hay ventajas en cuanto a compras de insumos, capacidad de negociación y ventajas que compensan el trabajo organizado” (Armando,2020)

“Al tener volumen de producción conjunta, las asociaciones pueden tener mayor poder de negociación y generar economías de escala” (Pacheco, 2020)

“La asociatividad aparte de tener poder de negociación con proveedores y clientes (...)” (Sandoval R.2020).

“Brinda mayor capacidad de negociación y acceso a clientes más grandes” (Soto, 2020).

Sin embargo, uno de los entrevistados que es actual presidente de una asociación, ha mencionado que las asociaciones pagan más impuestos al Estado que otras organizaciones, por tal motivo es importante citar al entrevistado:

“Como asociación pagamos muchos impuestos que nos pide el Estado, sin embargo, existen organizaciones que no pagan mucho impuesto porque no tienen a sus trabajadores en planilla, sin embargo, nosotros como asociación sí cumplimos” (Gómez, 2020)

En base a la cita anterior que menciona el presidente de una de las asociaciones, se tiene la opinión de otro entrevistado especialista e investigador en el Programa Nacional en Frutales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) ha mencionado que el Estado ha promovido que las asociaciones formen cooperativas o centrales y de esta forma reducir sus impuestos que son menores frente a las asociaciones. Es importante citar lo mencionado por el ing. Rojas:

“Con el paso de los años, algunas asociaciones se han ido convirtiendo en cooperativas bajo los beneficios que el Estado ha promovido como disminución de pago de impuestos que es más bajo que una asociación” (Rojas,2020).

Finalmente, se ha evidenciado que algunos entrevistados concuerdan con lo mencionado por el ing. Rojas e indican que las asociaciones deben empezar a formar cooperativas, consorcios o centrales para tener mayor fuerza de negociación y cantidad de producción, frente a empresas grandes. Así mismo, los entrevistados han mencionado que pese tener conocimiento que como central se obtendrían mayores ventajas, son los socios de las

asociaciones que no están de acuerdo en formar una cooperativa por diferentes motivos, en algunos casos tienen malas experiencias anteriores y en otros casos mencionan que los socios son personas mayores de 60 años y es difícil lograr que ellos cambien su pensamiento.

4.1.3.6. Hallazgos

Durante las entrevistas con los expertos en el desarrollo cualitativo surgieron nuevas categorías en base a las opiniones y experiencias recopiladas en cuanto a la asociatividad y su relación con el desempeño exportador durante el periodo 2012 - 2019. Dichas categorías no están mencionadas en los antecedentes señalados en el punto 1.2. Antecedentes epistemológicos, por lo cual se está considerando como nuevas dimensiones. Cabe indicar que, las entrevistas con los actores clave están transcritas en el Anexo N°9. La información recibida por parte de los entrevistados fue transcrita, codificada y procesada en el *software* Atlas Ti para validar la relación entre las variables. A raíz de este proceso, surgieron nuevas categorías denominadas como hallazgos, estas categorías son: (i) Capacidad de gestión (ii) unificación de calidad (iii) problemas internos. A continuación, se muestra el análisis de cada hallazgo que surgieron en base a las entrevistas:

4.1.3.6.1. Hallazgo 1: “Capacidad de gestión”

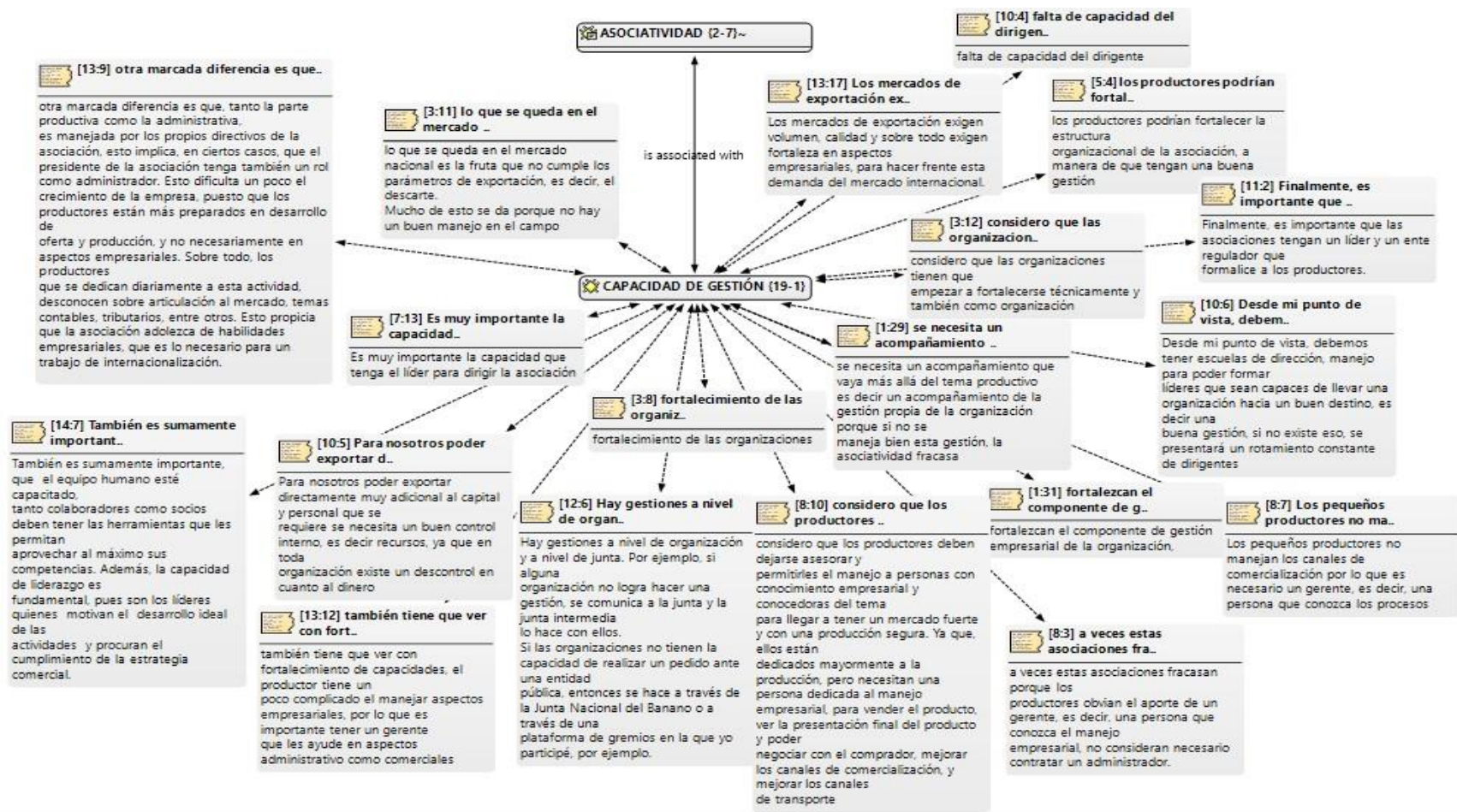


Figura 55. Vista de red de “Capacidad de gestión”. Procesada a través del software Atlas Ti. Elaboración propia.

4.1.3.6.1.1 Análisis del hallazgo 1: “Capacidad de gestión”

Gran porcentaje de los entrevistados han mencionado que las asociaciones dependen mucho del área administrativa, del presidente, gerente y demás miembros. Para que una asociación tenga un buen desempeño es muy importante que las personas representantes sean aquellas con conocimiento administrativo para un mejor control de recursos, sean capaces de enfrentar adversidades y que lleven a la asociación hacia un mejor desarrollo. Así mismo, los entrevistados mencionan que algunas asociaciones eligen entre sus propios productores a un presidente, también, mencionan que esta elección no siempre lleva al buen crecimiento de la organización, puesto que, los socios productores de la asociación tienen un mejor conocimiento en cuanto al manejo de campo mientras que un administrador o gerente con conocimiento empresarial es capaz de lograr el crecimiento de la asociación. Por tal motivo, es importante mencionar las principales citas de los actores clave.

“Es muy importante la capacidad que tenga el líder para dirigir la asociación” (Pacheco, 2020).

“Lo que se queda en el mercado nacional es la fruta que no cumple los parámetros de exportación, es decir, el descarte. Mucho de esto se da porque no hay un buen manejo en el campo” (Rojas, 2020).

“Los pequeños productores no manejan los canales de comercialización por lo que es necesario un gerente, es decir, una persona que conozca los procesos” (Molina, 2020).

“Se necesita un buen acompañamiento que vaya más allá del tema productivo, es decir, un acompañamiento de la gestión propia de la organización porque si no se maneja bien esta gestión, la asociatividad fracasa” (Sandoval R. 2020).

“Para nosotros poder exportar directamente muy adicional al capital y personal que se requiere se necesita un buen control interno, es decir recursos, ya que en toda organización existe un descontrol en cuanto al dinero” (Gómez, 2020).

“Desde mi punto de vista, debemos tener escuelas de dirección, manejo para poder formar líderes que sean capaces de llevar una organización hacia un buen destino, es decir una buena gestión, si no existe eso, se presentará un rotamiento constante de dirigente” (Gómez, 2020).

“Los mercados de exportación exigen volumen, calidad y sobre todo exigen fortaleza en aspectos empresariales, para hacer frente esta demanda del mercado internacional” (Laos, 2020).

“Otra marcada diferencia es que, tanto la parte productiva como la administrativa, es manejada por los propios directivos de la asociación, esto implica, en ciertos casos, que el presidente de la asociación tenga también un rol como administrador. Esto dificulta un poco el crecimiento de la empresa, puesto que los productores están más preparados en desarrollo de oferta y

producción, y no necesariamente en aspectos empresariales. Sobre todo, los productores que se dedican diariamente a esta actividad desconocen sobre articulación al mercado, temas contables, tributarios, entre otros. Esto propicia que la asociación adolezca de habilidades empresariales, que es lo necesario para un trabajo de internacionalización” (Laos, 2020).

“también tiene que ver con fortalecimiento de capacidades, el productor tiene un poco complicado el manejar aspectos empresariales, por lo que es importante tener un gerente que les ayude en aspectos administrativo como comerciales” (Laos, 2020).

“También es sumamente importante, que el equipo humano esté capacitado, tanto colaboradores como socios deben tener las herramientas que les permitan aprovechar al máximo sus competencias. Además, la capacidad de liderazgo es fundamental, pues son los líderes quienes motivan el desarrollo ideal de las actividades y procuran el cumplimiento de la estrategia comercial” (Soto, 2020).

Por otro lado, los entrevistados indican que para el crecimiento y desarrollo de la asociación no solo es necesario el financiamiento de propiedades, tecnología o insumos, sino también, es necesario el acompañamiento de un líder con conocimientos administrativos y al optar por nombramientos administrativos entre los propios socios la asociación no tienen un buen desarrollo y muchas veces es el motivo de que una asociación no haya logrado la exportación directa o inclusive es uno de los motivos por el cual se dan los fracasos.

Por tal motivo, es importante citar los comentarios más significativos que han mencionado los expertos en relación con el hallazgo “capacidad de gestión”:

“A veces las asociaciones fracasan porque los productores obvian el aporte de un gerente, es decir, una persona que conozca el manejo empresarial considera necesario contratar un administrador” (Molina, 2020).

“(…)Falta capacidad del dirigente” (Gómez, 2020).

4.1.3.6.2. Hallazgo 2: “Unificación de calidad”

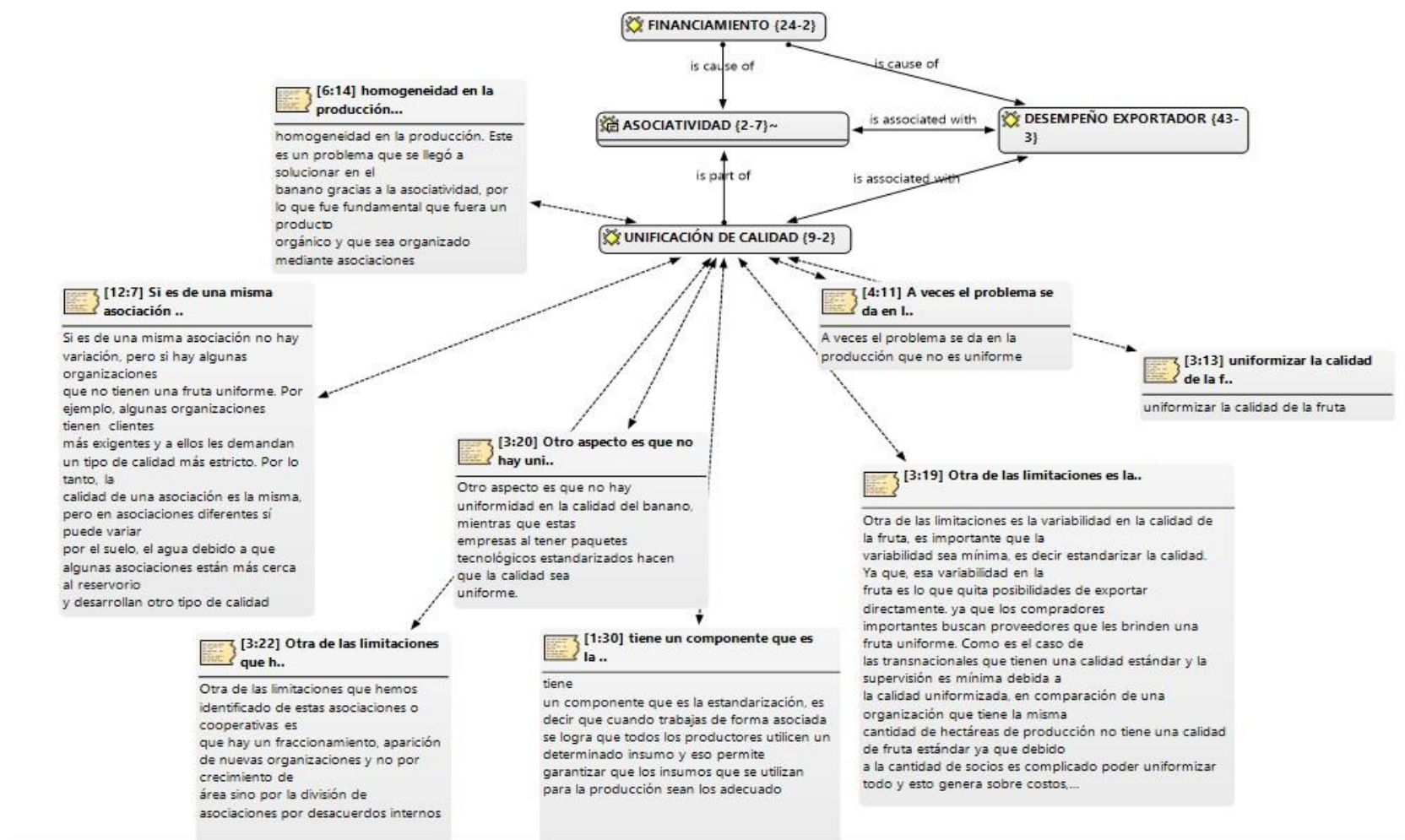


Figura 56. Vista de red de “Unificación de calidad”. Procesada a través del software Atlas Ti. Elaboración propia.

4.1.3.6.2.1. Análisis del hallazgo 2: “Unificación de calidad”

Es una de las categorías que ha surgido en base a las entrevistas con los expertos. Gran porcentaje de entrevistados han mencionado que la unificación de calidad es un factor muy importante para la exportación. Es decir, cuando se forma una asociación se logra que el producto tenga la misma calidad en todas las parcelas y las mismas características, debido a que, los compradores buscan proveedores que les brinden insumos y productos para el cuidado de la fruta de esta forma también se reducen los costos debido a la compra en cantidad. Los asociados reciben capacitaciones en conjunto por parte del estado y entidades privadas que muchas veces ellos mismos contratan con la finalidad de mejorar su producción. Por tal motivo, es importante citar lo mencionado por el Director Nacional de Agroideas Sandoval Ramírez, el especialista Armando y el consultor Blancas.

“(…) Tiene un componente que es la estandarización, es decir que cuando trabajas de forma asociada se logra que todos los productores utilicen un determinado insumo y eso permite garantizar que los insumos que se utilizan para la producción sean los adecuados” (Sandoval R. 2020).

“Homogeneidad en la producción, este es un problema que se llegó a solucionar en el banano gracias a la asociatividad, por lo que fue fundamental que fuera un producto orgánico y que sea organizado mediante asociaciones” (Armando,2020).

“La Asociatividad es una buena herramienta para el sector agrario, sobre todo para los pequeños productores, pues esto les permite homogeneizar la producción y acceder a mercados competitivos” Blancas, 2020).

Sin embargo, otros entrevistados han mencionado que la unificación de la calidad en cuanto al banano orgánico es un factor que todavía está en proceso, no se ha logrado en su totalidad que los socios tengan una fruta uniforme, esto es un factor que se debe mejorar para que las asociaciones puedan ser competitivos con las grandes empresas exportadoras de banano orgánico y es considerado como una de las principales limitaciones.

Así mismo, los entrevistados mencionan que algunas asociaciones no han logrado exportar de forma directa, sino que lo hacen a través de intermediarios y uno de los principales motivos es la falta de unificación en su producción, ya que la asociación al estar conformado por varias decenas de productores aún les resulta difícil que todos tengan un fruto bajo las mismas características, mientras que, las grandes empresas agroexportadoras manejan una tecnología que les permite tener una calidad uniforme. Así

mismo, las asociaciones al no tener una fruta uniforme realizan mayores gastos de supervisión en campo para corregir las falencias y poder uniformizar lo más que se pueda. Mientras que las empresas agroexportadoras no tienen ese gasto porque ellos ya controlan la estandarización.

Los entrevistados también mencionan que, al tener una fruta uniforme en producción, es también tener mayores ingresos porque los compradores brindan mayores remuneraciones a las entidades con mejor control. Debido a lo mencionado previamente, es importante citar al ing. Rojas quien define la unificación de calidad como una de las limitaciones que enfrentan las asociaciones para ser competitivas, el ing. Sandoval Cruz también lo ha definido como un problema.

“Es importante que la variabilidad sea mínima, es decir estandarizar la calidad. Ya que, esa variabilidad en la fruta es lo que quita posibilidades de exportar directamente porque los compradores importantes buscan proveedores que les brinden una fruta uniforme” (Rojas, 2020).

“A veces el problema se da en la producción que no es uniforme” (Sandoval C. 2020).

“(..)Uniformizar la calidad de la fruta” (Rojas, 2020).

“Otra de las limitaciones es la variabilidad en la calidad de la fruta, es importante que la variabilidad sea mínima, es decir estandarizar la calidad. Ya que, esa variabilidad en la fruta es lo que quita posibilidades de exportar directamente. ya que los compradores importantes buscan proveedores que les brinden una fruta uniforme. Como es el caso de las transnacionales que tienen una calidad estándar y la supervisión es mínima debida a la calidad uniformizada, en comparación de una organización que tiene la misma cantidad de hectáreas de producción no tiene una calidad de fruta estándar ya que debido a la cantidad de socios es complicado poder uniformizar todo y esto genera sobre costos, por ende, el cliente les paga menos en comparación de las empresas grandes” (Rojas, 2020).

“Otro aspecto es que no hay uniformidad en la calidad del banano, mientras que estas empresas al tener paquetes tecnológicos estandarizados hacen que la calidad sea uniforme” (Rojas, 2020).

4.1.3.6.3. Hallazgo 3: “Problemas internos”

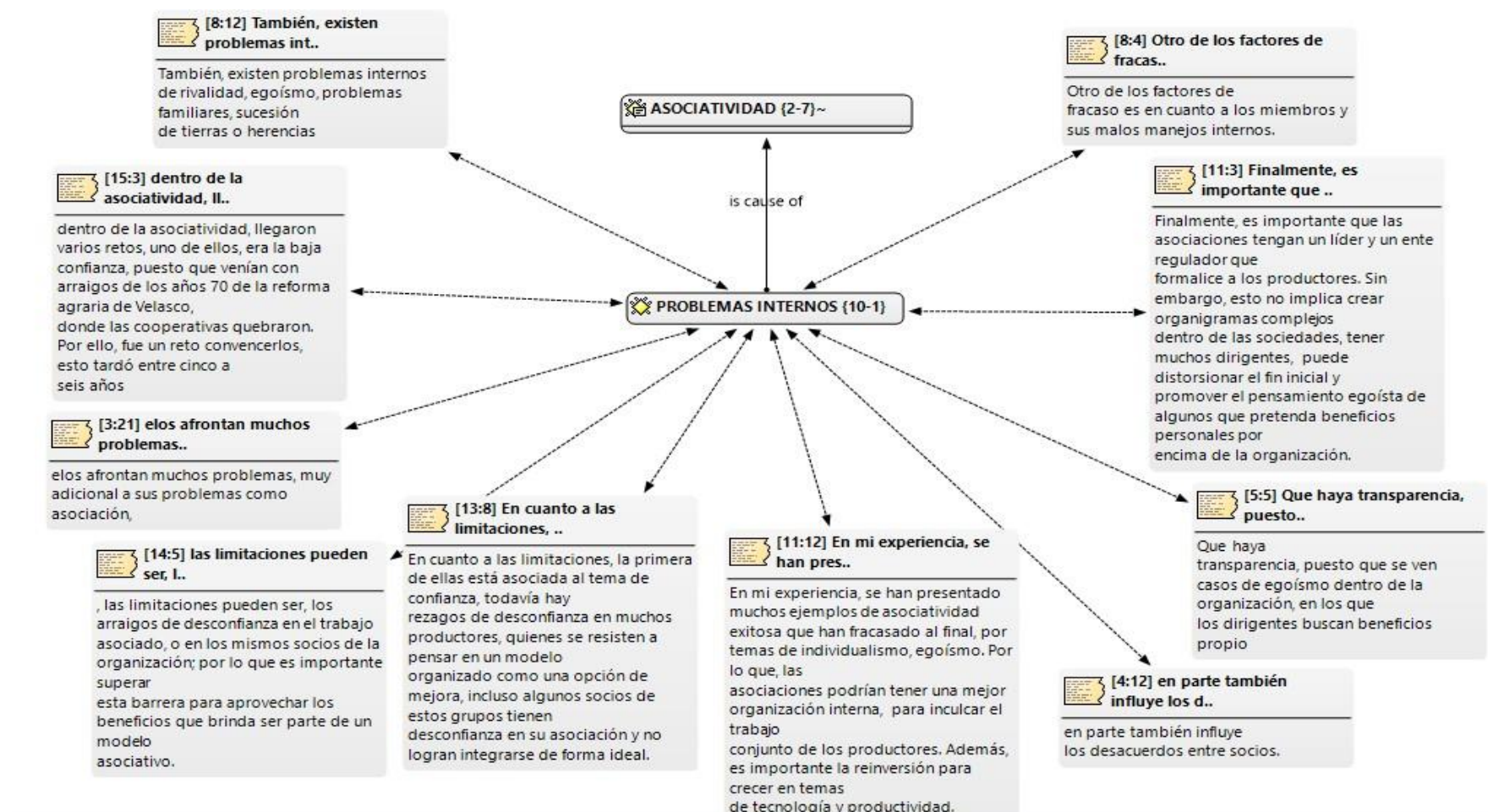


Figura 57. Vista de red de “Problemas internos”. Procesada a través del software Atlas Ti. Elaboración propia

4.1.3.6.3.1. Análisis del hallazgo 3: “Problemas internos”

Tal como se mencionó anteriormente, esta categoría denominada como “Problemas internos” ha surgido de las entrevistas con los expertos tanto en el sector bananero como en asociatividad. Ellos han mencionado que algunas asociaciones no han logrado un crecimiento adecuado y aún se mantienen produciendo en baja cantidad, otras han fracasado pese a contar con financiamiento y recursos que entidades del Estado han otorgado y es debido a problemas entre socios, no llegan a un acuerdo y cada socio defiende su propio pensamiento. Existen casos en que no se trabaja de forma conjunta y bajo el pensamiento de asociación, sino que el trabajo se hace bajo los beneficios personales de cada socio.

“En mi experiencia, se han presentado muchos ejemplos de asociatividad exitosa que han fracasado al final, por temas de individualismo, egoísmo. Por lo que, las asociaciones podrían tener una mejor organización interna, para inculcar el trabajo conjunto de los productores. Además, es importante la reinversión para crecer en temas de tecnología y productividad.” (Morales, 2020).

“Otro de los factores de fracaso es en cuanto a los miembros y sus malos manejos internos” (Molina, 2020).

“Ellos afrontan muchos problemas, muy adicional a sus problemas como asociación” (Rojas, 2020).

“En parte también influyen los desacuerdos entre socios” (Sandoval C. 2020).

“Entre tantos dirigentes se puede pensar en beneficios personales por algunos de ellos” (Morales, 2020).

Por otro lado, el Ingeniero Rojas menciona que en los últimos años se ha evidenciado un mayor número de socios y con ello la aparición de nuevas organizaciones. Sin embargo, después de un análisis se ha determinado que la cantidad de hectáreas siguen siendo las mismas, pero con mayores propietarios y esto es debido a que los antiguos dueños de estas propiedades hacen una sucesión de sus parcelas a los hijos entonces la parcela ya no tiene un solo dueño, sino que ahora está conformada por 3 o 4 socios que en un futuro continúen con la actividad agrícola o en otros casos optan por la venta de los terrenos. Es debido a eso que los problemas internos han aumentado y si las asociaciones no tienen un buen manejo no van a desarrollar un buen crecimiento. A continuación, se detalla la cita del entrevistado.

“Otra de las limitaciones que hemos identificado de estas asociaciones o cooperativas es que hay un fraccionamiento, aparición de nuevas organizaciones y no por crecimiento de área sino por la división de asociaciones por desacuerdos internos” (Rojas, 2020).

Finalmente, los actores clave también han mencionado que los problemas internos que afronta una organización es una de las limitaciones que tienen para dar el siguiente paso hacia la conformación de una cooperativa o consorcio, pues los propietarios tienen malas experiencias de años anteriores con la reforma agraria de los años 70. A continuación se detallan las citas mencionadas por los entrevistados.

“En cuanto a las limitaciones, la primera de ellas está asociada al tema de confianza, todavía hay rezagos de desconfianza en muchos productores, quienes se resisten a pensar en un modelo organizado como una opción de mejora, incluso algunos socios de estos grupos tienen desconfianza en su asociación y no logran integrarse de forma ideal” (Laos, 2020).

“Las limitaciones pueden ser, los arraigos de desconfianza en el trabajo asociado o en los mismos socios de la organización; por lo que es importante superar esta barrera para aprovechar los beneficios que brinda ser parte de un modelo asociativo” (Soto, 2020).

“Dentro de la asociatividad, llegaron varios retos, uno de ellos, era la baja confianza, puesto que venían con arraigos de los años 70 de la reforma agraria de Velasco, donde las cooperativas quebraron. Por ello, fue un reto convencerlos, esto tardó entre cinco a seis años” (Villarreal, 2020).

4.2 DESARROLLO CUANTITATIVO

Para el desarrollo cuantitativo, se realizó un cuestionario de preguntas bajo el método de medición de escala de Likert, este método se encuentra debidamente detallado en el capítulo III y al inicio del presente capítulo. La encuesta fue validada por expertos (ver Anexo N°8), se busca obtener información sobre las asociaciones exportadoras de banano orgánico de la región Piura durante el periodo 2012 al 2019.

La encuesta está constituida por 42 preguntas planteadas en base a las variables de la investigación y fue debidamente elaborada para que pueda ser resuelta desde el presidente o gerente de la asociación hasta el socio productor. Con la información obtenida de las encuestas se procederá a realizar un análisis estadístico para probar las hipótesis de la investigación. Cabe indicar que el desarrollo de la encuesta se hizo bajo las siguientes opciones de respuesta: 1. Muy poco o nunca, 2. Poco, 3. Regular, 4. Bastante, 5. Mucho

o siempre. En el Anexo N°13 se observa la encuesta modelo que fue resuelta por los miembros de las asociaciones.

4.2.1 Difusión de la Encuesta

Antes de contactar a las asociaciones, se elaboró la encuesta con preguntas enlazadas a las variables y dimensiones de la tesis. Posterior a ello, se procedió a validar la encuesta con 3 expertos en el sector, los mismos que tienen experiencia en el sector bananero orgánico y quienes nos brindaron un *feedback* de las preguntas. Dichos actores son el Ingeniero Juan Carlos Rojas Llanque, Investigador en el Programa Nacional en Frutales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) con 19 años en el sector bananero orgánico, el Ingeniero Victor Sandoval Cruz, Especialista en producción agrícola, Catedrático y asesor de tesis de la Facultad de Agronomía de la UNP, asesor técnico de agricultores en diferentes frutales y frutales orgánicos con 20 años de experiencia en el sector y finalmente, el experto Alex Morales Guzmán Barrón, consultor en Comercio Internacional, investigación de mercados e Innovación de internacionalización en Mincetur, asesor de tesis y docente de Negocios Internacionales. Estas validaciones se encuentran en el Anexo N°8 Validación de encuestas.

Posterior a la elaboración de la encuesta, se contactó con las asociaciones por referencias laborales, Directorio Regional de Piura y visitas de campo. La población del estudio está conformada por 19 asociaciones y cooperativas exportadoras, de las cuales 12 accedieron a la encuesta y se logró recolectar 85 encuestas, sin embargo, se realizó un filtro interno y para el desarrollo cuantitativo se están considerando 65 encuestas. Dichas confirmaciones de encuestas se pueden validar en el Anexo N°14 Cuestionarios ejecutados y las encuestas que fueron resueltas vía telefónica y en trabajo de campo, se pueden apreciar en el Anexo N°15. Cabe mencionar que estas encuestas fueron resueltas por representantes de las asociaciones, personal administrativo y también para obtener un mejor análisis se ha logrado que los socios productores resuelvan dicha encuesta.

4.2.2 Análisis Estadístico

En cuanto al desarrollo estadístico de la investigación actual, se optó por utilizar el *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, tal como se mencionó en el capítulo 3.7 confiabilidad del instrumento. Para este desarrollo, se utiliza la prueba estadística de correlación Rho Spearman, ya que utilizando esta técnica Vara (2012, como se citó en Arbaiza 2014) menciona que se utiliza para determinar la relación entre variables. Así mismo dicha técnica permite conocer la existencia de correlación entre variables y también conocer la intensidad de esta relación, mientras que Chi-cuadrado únicamente muestra la existencia de relación entre las variables. Por tal motivo, se utilizará la técnica de Rho Spearman.

Una vez ejecutadas las encuestas, se realizó una base de datos que abarcan todas las puntuaciones de las encuestas para poder ser procesadas en el *software Atlas Ti* y como coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad, en este sentido, la puntuación obtenida es 0,912 muy cercano al 1, lo que indica una alta fiabilidad. A continuación, se detallan 12 asociaciones y cooperativas que fueron encuestadas. Tal como se detalla en el punto 3.2.2. Tamaño y selección de la muestra, se recolectó 85 encuestas en total, sin embargo, se realizó un filtro interno y la muestra final está conformada por 65 encuestas.

Tabla 14. Asociaciones y cooperativas encuestadas

N°	ASOCIACIONES EXPORTADORAS DE BANANO ORGANICO	ABREVIATURA	RUC
1	CENTRAL PIURANA DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO	CEPIBO	20525288871
2	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO DE SAMAN Y ANEXOS	APPBOSA	20484062031
3	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO - VALLE DEL CHIRA	AVACH	20484002488
4	ASOCIACION DE BANANEROS ORGANICOS SOLIDARIOS SALITRAL	BOS	20484149748
5	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO SECTOR EL MONTE Y ANEXOS MALLARITOS	APBOSMAN	20525545866
6	ASOCIACION DE BANANEROS ORGANICOS SEÑOR DE CHOCAN DE SAN VICENTE DE PIEDRA RODADA	ABOSCH-SVPR	20525692141
7	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO PUEBLO NUEVO (HUANGALA)	CAPNH	20525795544
8	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO HUAYQUIQUIRA - HUANGALA	COOPABOH	20525795897
9	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO DE CHALACALA BAJA	APBOCHB	20525703798
10	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANICOS DE QUEROCOTILLO	APOQ	20484162418
11	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO DE SALITRAL - SULLANA	ANPRO	20484295647
12	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGANICO DE MONTENEGRO VALLE DEL CHIRA SULLANA	APPBOM	20525706622

Fuente. Elaboración propia.

Análisis: Las encuestas fueron resueltas por 65 personas pertenecientes a las 12 asociaciones. Cabe indicar que se recopiló información de los presidentes de las asociaciones, personal administrativo y socios productores para tener más información de diferentes miembros de las asociaciones y poder analizar el resultado en conjunto.

Pregunta 1: Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.

Tabla 15. Acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	3	4.6	4.6	4.6
2,0	7	10.8	10.8	15.4
3,0	13	20.0	20.0	35.4
4,0	24	36.9	36.9	72.3
5,0	18	27.7	27.7	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

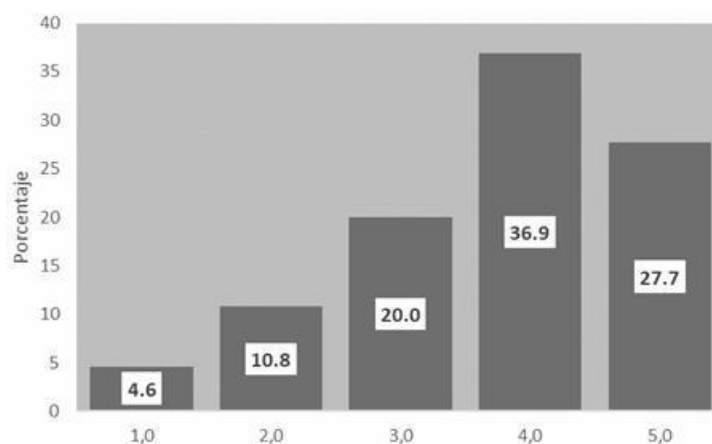


Figura 58. Acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología. Elaboración propia obtenida del SPSS.

Análisis:

Tal como se aprecia en la figura 58, el 36.9% y el 27.7 % de los encuestados indican que la asociatividad les ha permitido considerablemente tener mayor acceso a financiamiento de entidades bancarias para obtener financiamiento y realizar la compra de insumos para su producción o tecnología y equipos para mejorar la logística de la asociación o cooperativa.

Pregunta 2: ¿Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual?

Tabla 16. Mayor acceso al crédito bancario a las asociaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,0	1	1.5	1.5	1.5
2,0	6	9.2	9.2	10.8
3,0	11	16.9	16.9	27.7
4,0	24	36.9	36.9	64.6
5,0	23	35.4	35.4	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida por SPSS

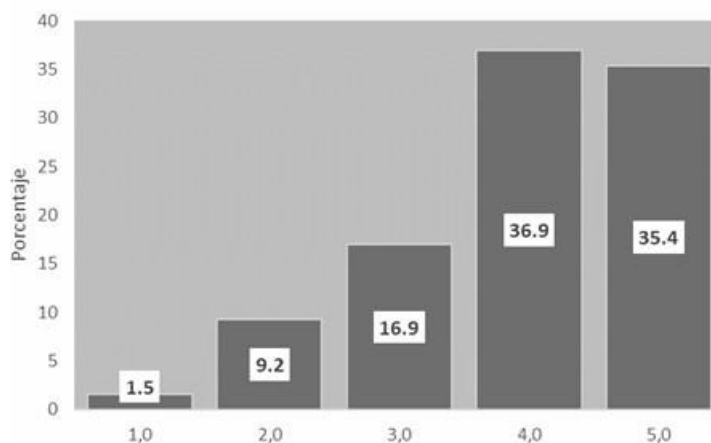


Figura 59. Mayor acceso al crédito bancario a las asociaciones. Elaboración propia obtenida del SPSS.

Análisis:

Como se aprecia en la figura 59 y en la tabla 16, el 36.9% de los encuestados han mencionado que a través de la asociatividad han tenido “Bastante” acceso al crédito bancario en comparación al crédito que tenían como productores individuales. Mientras que el 35.4% indica que la asociatividad les ha facilitado “Mucho” el acceso al financiamiento. Por otro lado, solo el 1.5% del 100% manifiesta que el acceso ha beneficiado muy “Poco”.

Pregunta 3: Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.

Tabla 17 Entidades bancarias con intereses menores para las asociaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,0	5	7.7	7.7
	2,0	8	12.3	20.0
Válido	3,0	25	38.5	58.5
	4,0	11	16.9	75.4
	5,0	16	24.6	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida del SPSS.

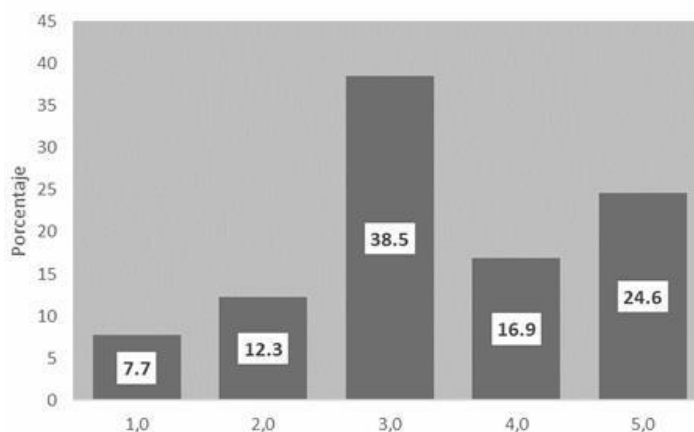


Figura 60. Entidades bancarias con intereses menores para las asociaciones. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Según se evidencia en la figura 60, los entrevistados califican como “Regular” a las entidades bancarias y los intereses que brindan a los productores, es decir el porcentaje de interés no tiene mucha variación entre un productor independiente y un productor miembro de un modelo asociativo. Sin embargo, también se aprecia que el segundo grupo con mayor puntuación del 24.6% indica que las entidades bancarias tienen un porcentaje menor para los productores pertenecientes al modelo asociativo. El tercer grupo con 16.9% indica que existe “Bastante” disminución en cuanto a intereses por parte de los bancos hacia los miembros del modelo asociativo. Por lo tanto, se evidencia que el 80% indica que sí existe diferencia de intereses como beneficio para los asociados.

Pregunta 4: El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los

productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.

Tabla 18. Facilidades de financiamiento del Banco Agrario a los productores para el desarrollo de sus asociaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	20	30.8	30.8	30.8
	2,0	3	4.6	4.6	35.4
	3,0	12	18.5	18.5	53.8
	4,0	16	24.6	24.6	78.5
	5,0	14	21.5	21.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenida del SPSS.

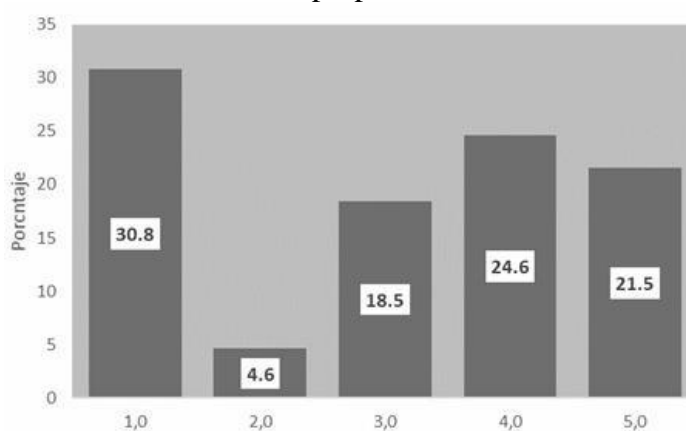


Figura 61. Facilidades de financiamiento del Banco Agrario a los productores para el desarrollo de sus asociaciones. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

La tabla 18, muestra que, en este caso el 30.8% de los entrevistados han señalado que el Banco Agrario otorga “Muy poca” facilidad de crédito a los productores para el desarrollo y crecimiento de las asociaciones. En segundo lugar, existe un grupo que considera que el Banco Agrario otorga “Regular” financiamiento a los productores.

Pregunta 5: Determinados programas del gobierno o privados incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.

Tabla 19. Incentivación para la formación del modelo asociativo para acceder al financiamiento de Los programas del gobierno y entidades privadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	5	7.7	7.7	7.7
	2,0	6	9.2	9.2	16.9
	3,0	16	24.6	24.6	41.5
	4,0	18	27.7	27.7	69.2
	5,0	20	30.8	30.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

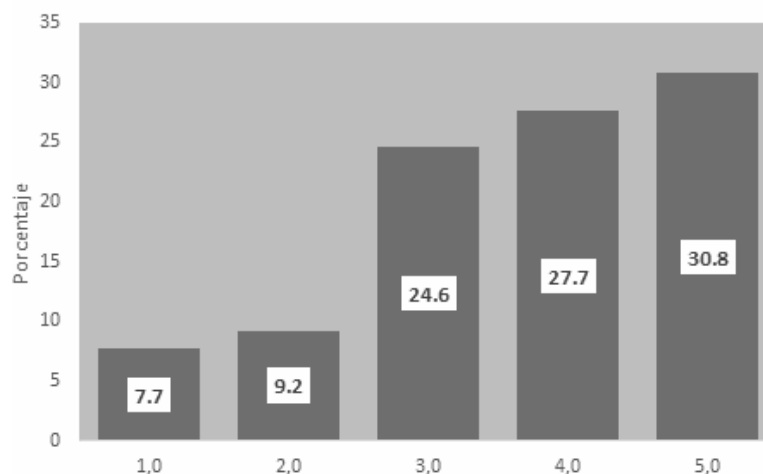


Figura 62. Incentivación para la formación del modelo asociativo para acceder al financiamiento de Los programas del gobierno y entidades privadas. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la figura 62, se aprecia que el 30.8% de los entrevistados señalan que los programas que el Estado y entidades privadas ofrecen son en base al modelo asociativo. Asimismo, se aprecia que el segundo grupo con 27.7% indica que estas entidades incentivan “Bastante” a la inserción al modelo asociativo para que los productores puedan acceder al financiamiento que estos otorgan. Por lo tanto, analizando en conjunto, se observa que el 83.1% indica que efectivamente el Estado y entidades privadas influyen en la formación del modelo asociativo.

Pregunta 6: El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenezco.

Tabla 20. La influencia del PCC en el desarrollo y crecimiento de las asociaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	8	12.3	12.3	12.3
	2,0	6	9.2	9.2	21.5
	3,0	12	18.5	18.5	40.0
	4,0	15	23.1	23.1	63.1
	5,0	24	36.9	36.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

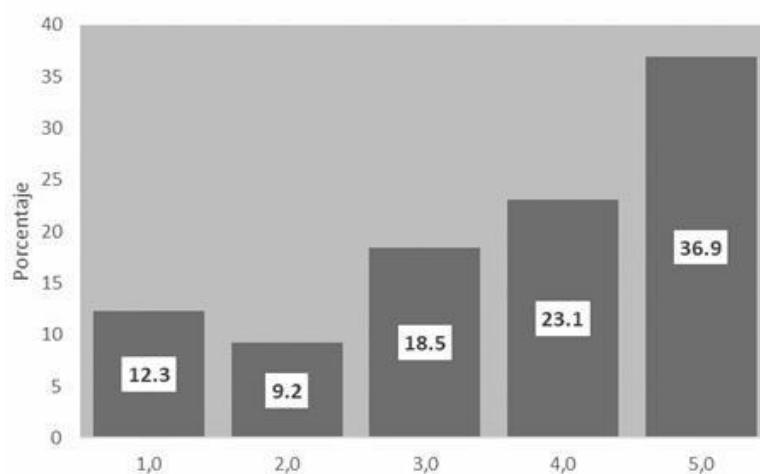


Figura 63. La influencia del PCC en el desarrollo y crecimiento de las asociaciones.
Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la tabla 20 se observa que la mayoría de los entrevistados, es decir, el 36.9% indica que el Programa de Compensaciones para la Competitividad ha influenciado “Mucho” en el desarrollo y crecimiento de las asociaciones. Así mismo, el 23.1% señalan que el PCC ha influenciado “Bastante”. Esto guarda relación con lo mencionado por los actores clave, ya que ellos también han mencionado que Agroideas ha sido uno de los principales apoyos que las asociaciones han recibido desde la formación, reconversión productiva, y a la obtención de tecnología e insumos.

Pregunta 7: Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empackado y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

Tabla 21. Las capacitaciones y aplicación de BPA desarrollados por el Estado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	2	3.1	3.1	3.1
	2,0	4	6.2	6.2	9.2
	3,0	9	13.8	13.8	23.1
	4,0	20	30.8	30.8	53.8
	5,0	30	46.2	46.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

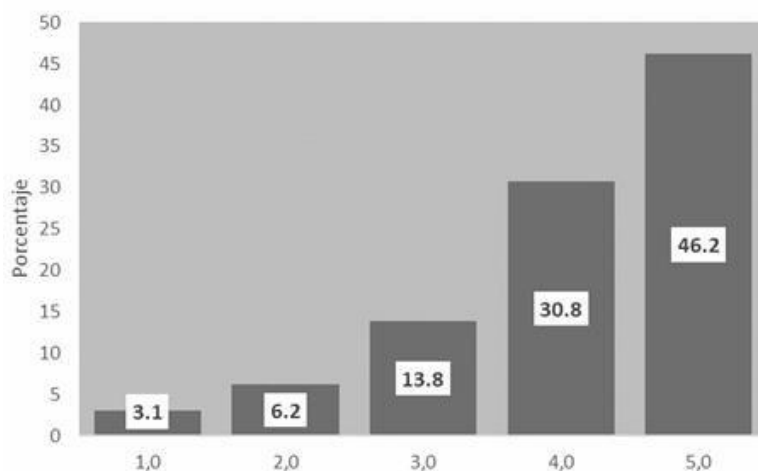


Figura 64. Las capacitaciones y aplicación de BPA desarrollados por el Estado. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis

La tabla 21 muestra que el 46.2% y el 30.8% de los miembros de asociaciones indican que el Estado apoya “Mucho” y “Bastante” a las asociaciones en cuanto a programas de capacitaciones en cuanto al manejo de cultivo y técnicas de cosecha, empackado y Buenas Prácticas Agrícolas con el propósito de mejorar la organización.

Pregunta 8: Algunos socios o líderes de la asociación han mejorado el manejo agronómico de nuestros cultivos de banano, gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del MINAGRI.

Tabla 22. Adquisición de conocimientos de los miembros de la asociación en base a su participación en pasantías e INIA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,0	3	4.6	4.6	4.6
2,0	4	6.2	6.2	10.8
3,0	11	16.9	16.9	27.7
4,0	23	35.4	35.4	63.1
5,0	24	36.9	36.9	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenida del SPSS.

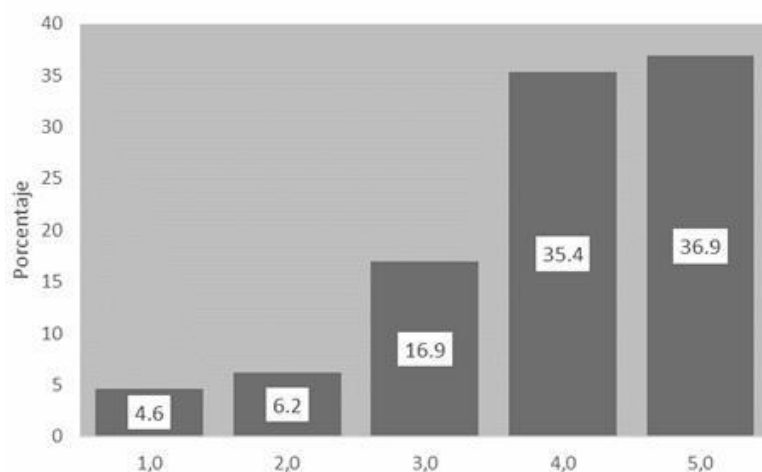


Figura 65. Adquisición de conocimientos de los miembros de la asociación en base a su participación en pasantías e INIA. Elaboración propia, obtenida del SPSS.

Análisis:

En la figura 65 se aprecia que el 73.3% de las asociaciones encuestadas indicaron que el Instituto Nacional de Innovación Agraria a través de pasantías nacionales e internacionales ha influenciado “Mucho” y “Bastante” al desarrollo de la asociación en cuanto al manejo de cultivos de banano orgánico. No obstante, existe otro grupo conformado por el 16.9% que indican que INIA y sus pasantías han aportado “Regular”

conocimiento a las asociaciones. Finalmente se evidencia un grupo muy reducido que conforman el 6.2% que indican “Poco” y 4.6% “Muy poco o nunca” en cuanto a las mejoras de la asociación gracias al INIA.

Pregunta 9: La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable.

Tabla 23. Fortalecimiento estratégico de las instituciones públicas y privadas para capacitar a las asociaciones para mejora de calidad exportable.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	3	4.6	4.6	4.6
	3,0	16	24.6	24.6	29.2
	4,0	25	38.5	38.5	67.7
	5,0	21	32.3	32.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

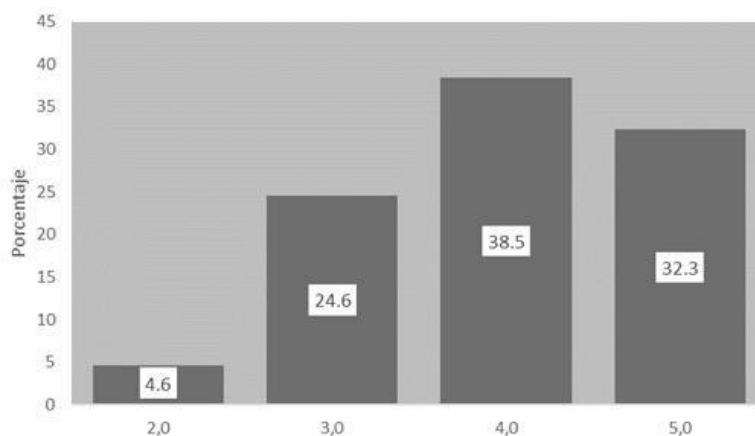


Figura 66. Fortalecimiento estratégico de las instituciones públicas y privadas para capacitar a las asociaciones para mejora de calidad exportable. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

La figura 66, indica que el 38.5% de las asociaciones encuestadas, indican que la formación de un modelo asociativo les ha permitido “Bastante” tener alianzas

estratégicas con instituciones públicas y privadas para recibir capacitaciones y asistencias técnicas de cultivo para mejorar su calidad y cantidad de fruta para la exportación. Existe también un segundo grupo conformado por el 32.3% que señalan que la asociatividad ha fortalecido “Mucho” para la obtención de capacitaciones. Mientras que un grupo muy reducido del 4.6% señala que han tenido un fortalecimiento bajo o nulo, es decir, “Muy poco o nunca”.

Pregunta 10: Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello la competitividad de la asociación.

Tabla 24. Capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad y competitividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	1	1.5	1.5	1.5
2,0	2	3.1	3.1	4.6
3,0	5	7.7	7.7	12.3
4,0	28	43.1	43.1	55.4
5,0	29	44.6	44.6	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

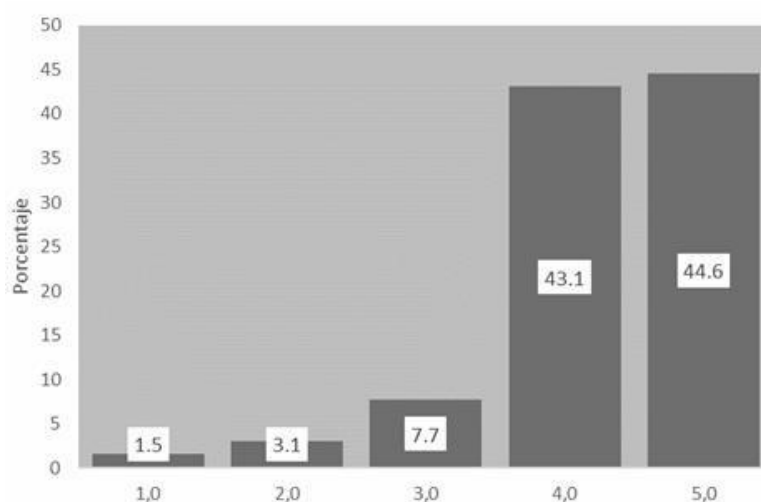


Figura 67. Capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad y competitividad. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la figura 67, se evidencia que gran porcentaje de encuestados han señalado que las capacitaciones que brindan las entidades públicas ayudan “Mucho” a incrementar la calidad de su producción y al mejorar la calidad se está mejorando la cantidad exportada. Así mismo, el 43.1% señala que estas capacitaciones ayudan “Bastante” a mejorar su calidad. Entonces se puede concluir que el 87.7% considera muy útiles estas capacitaciones para el desempeño exportador. Por otro lado, se evidencian grupos pequeños que califican a estas capacitaciones como “Poco” o “Muy poco” útiles.

Pregunta 11: Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación.

Tabla 25. Fortalecimiento de habilidades de gestión y administración organizacional de las asociaciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,0	3	4.6	4.6	4.6
3,0	7	10.8	10.8	15.4
Válido 4,0	23	35.4	35.4	50.8
5,0	32	49.2	49.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenida del SPSS.

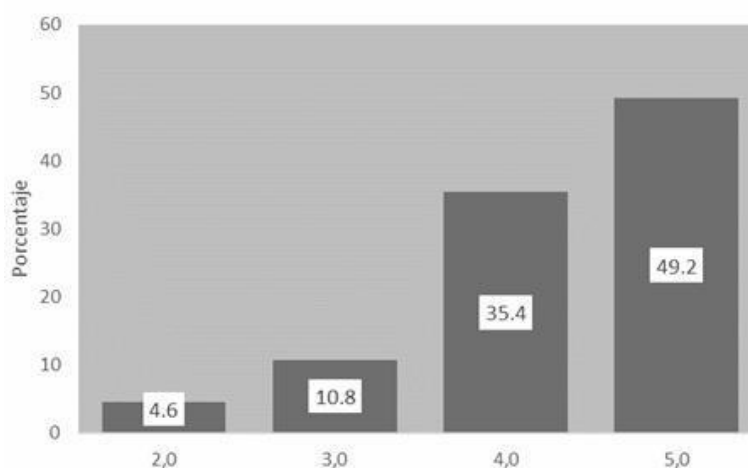


Figura 68. Fortalecimiento de habilidades de gestión y administración organizacional de las asociaciones. Elaboración propia, obtenida del SPSS.

Análisis:

La figura 68, muestra que los encuestados coinciden un 49.2% indicando que las capacitaciones que reciben las asociaciones han fortalecido “Mucho” su capacidad de gestión y administración y un 35.4% señala que estas capacitaciones han ayudado “Bastante” al fortalecimiento interno. Esto guarda relación con lo mencionado por varios actores clave, estos actores mencionan que las capacitaciones son necesarias para el fortalecimiento interno, sin embargo, surgen también diferentes problemas internos que muchas veces no se logra resolver por medio de capacitaciones. Finalmente, se evidencia un grupo reducido que señala que las capacitaciones que reciben las asociaciones fortalecen “Poco” o “Muy poco” al crecimiento interno.

Pregunta 12: Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad, de los productos para la exportación de su producto, gracias a la asociatividad.

Tabla 26. Mejora del control de calidad del producto exportable, gracias a la asociatividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,0	3	4.6	4.6
	3,0	7	10.8	15.4
Válido	4,0	23	35.4	50.8
	5,0	32	49.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenida del SPSS.

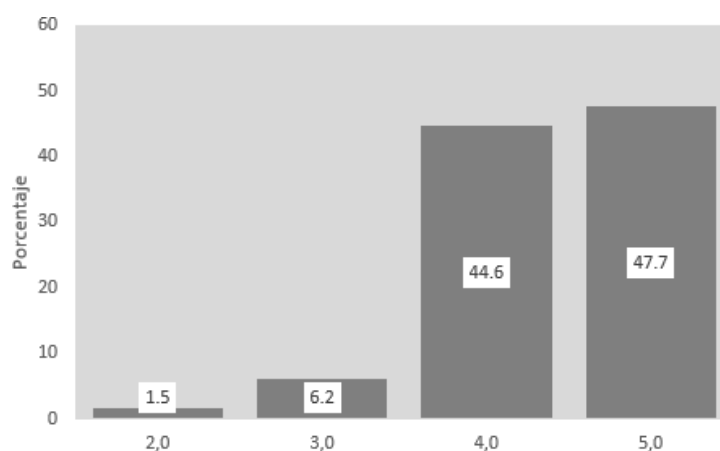


Figura 69. Mejora del control de calidad de los productos para la exportación, gracias a la asociatividad. Elaboración propia, obtenida del SPSS

Análisis:

La figura 69, muestra que los encuestados coinciden un 47.7% indicando que ha mejorado “Mucho” el control de calidad de los productos exportables, gracias a la asociatividad; así mimos, un 44.6% señala que ha mejorado “Bastante” dicho control. Esto guarda relación con respecto a lo mencionado por los actores clave, sobre la mejora en los procesos de producción y la unitarización de calidad, para los frutos exportables. Además, que los frutos orgánicos tienen un desarrollo especial desde el cultivo, que permite a los productores de estos, tener certificaciones orgánicas e internacionales. Las certificadoras son exigentes y en caso de presentar irregularidades, las asociaciones pierden el derecho de usarlas; por lo cual, es importante la regulación interna de procesos, tanto en el campo de producción, como en el acondicionamiento y empaquetado. Finalmente, se evidencia un grupo reducido de 6.2% y 1.5% que señala que la asociatividad mejoró “Poco” y “Muy poco” el control de calidad del producto.

Pregunta 13: Las instituciones gubernamentales beneficiaron a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.

Tabla 27. Apoyo técnico y de gestión de las instituciones gubernamentales, para la obtención de Certificaciones Orgánicas e internacionales como Global G.A.P.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,0	1	1.5	1.5
	2,0	4	6.2	7.7
	3,0	9	13.8	21.5
Válido	4,0	23	35.4	56.9
	5,0	28	43.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia, obtenida del SPSS.

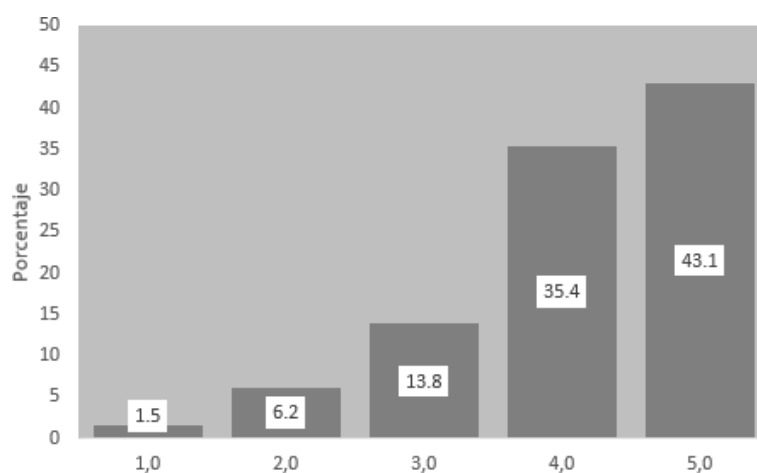


Figura 70. Apoyo técnico y gestión de las instituciones gubernamentales para la obtención de Certificaciones Orgánicas e internacionales como Global G.A.P. Elaboración propia, obtenida del SPSS.

Análisis:

Según lo observado en la figura 70, 43.1% de los encuestados indicaron que han obtenido “Mucho” apoyo técnico y de gestión por parte de las instituciones gubernamentales para la obtención de Certificaciones orgánicas como Global G.A.P.; así mismo, un 35.4% señala que obtuvieron “Bastante” apoyo en ello y un 13.8% opina que fue “Regular”. Esto tiene relación con lo mencionado por diversos actores clave, sobre la importancia de las certificaciones para poder exportar productos orgánicos, de igual modo, las certificaciones específicas para determinados países. Por ello, la importancia de impulsar que más asociaciones puedan contar con dichas certificaciones. Finalmente, se evidencia un grupo reducido de 6.2% y 1.5% que señala que tuvieron “Poco” y “Muy poco” apoyo en la obtención de las mencionadas certificaciones.

Pregunta 14: El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y ha logrado disminuir las pérdidas de fruta.

Tabla 28. Mejora en la calidad y reducción de pérdidas de la fruta, gracias al sistema de control interno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	1	1.5	1.5	1.5
	3,0	9	13.8	13.8	15.4
	4,0	31	47.7	47.7	63.1
	5,0	24	36.9	36.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenida del SPSS.

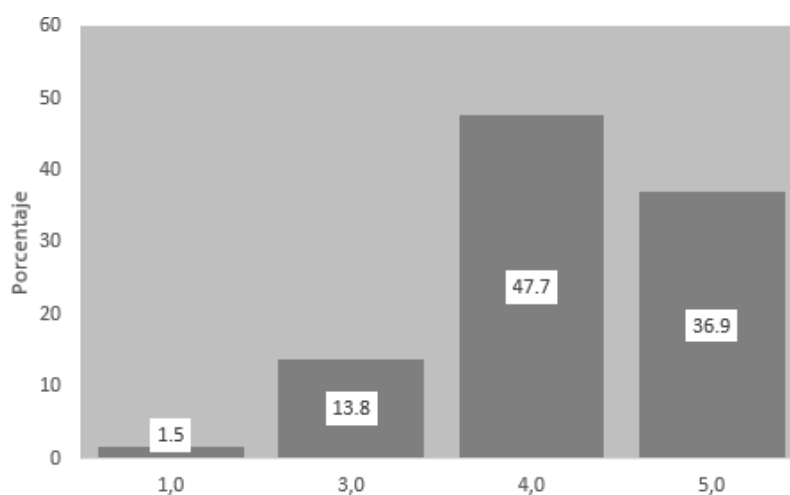


Figura 71. Mejora en la calidad y reducción de pérdidas de la fruta, gracias al sistema de control interno. Elaboración propia, obtenida del SPSS.

Análisis:

La figura 71, muestra que 36.9% de los encuestados, indican que ha mejorado la calidad del fruto y se ha podido reducir en “Mucho” las pérdidas del mismo, gracias al sistema de control interno. Un porcentaje mayor de 47.7% del total de los encuestados, señala que esto ha ayudado “Bastante” y el 13.8% indica una mejora “Regular”. Esto se relaciona con lo mencionado por los actores clave, con respecto a mejorar las competencias en cuanto a producción y mejora de procesos, que se da gracias a la concentración y participación de conocimientos. Además, como comentaron algunos de los encuestados, las asociaciones con mayor desarrollo pretenden generar nuevos productos que

aprovechen el llamado “descarte”, pues la fruta, fuera de la cáscara, está en buenas condiciones y es apta para su transformación y comercialización. Finalmente, se evidencia un grupo reducido de 1.5% que señala que esto mejoró “Muy poco”.

Pregunta 15: Las labores de monitoreo de calidad en campo han permitido que se prevenga el ataque de plagas y el uso de bioinsecticidas se ha reducido significativamente.

Tabla 29. Prevención del impacto por ataque de plagas y reducción del uso de bioinsecticidas, gracias a las labores de monitoreo de calidad en campo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	2	3.1	3.1	3.1
	3,0	14	21.5	21.5	24.6
	4,0	24	36.9	36.9	61.5
	5,0	25	38.5	38.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

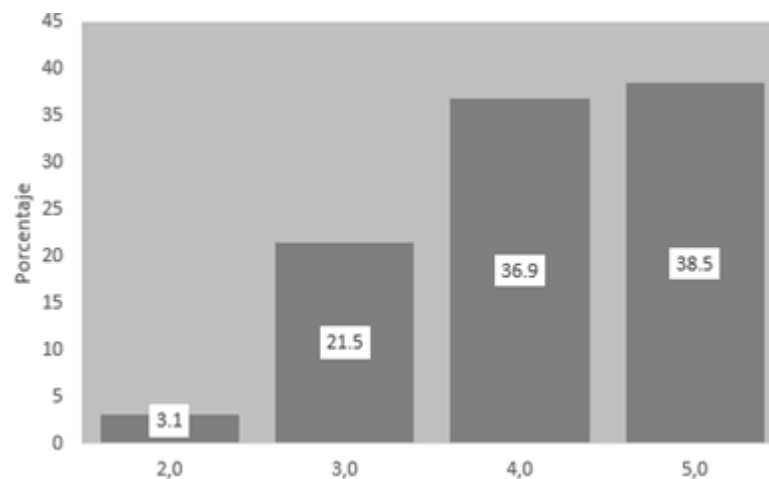


Figura 72. Prevención del impacto por ataque de plagas y reducción del uso de bioinsecticidas, gracias a las labores de monitoreo de calidad en campo. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se puede observar en la figura 72, el 38.5% de los encuestados señalaron que se ha prevenido “Mucho” el impacto por ataque de plagas y se ha reducido el uso de bioinsecticidas, gracias a las labores de monitoreo de campo. Así mismo, el 36.9% piensa que ha sido “Bastante” esta prevención y reducción, mientras que el 21.5% indica que fue “Regular” la prevención del posible impacto por plagas. Esto guarda relación con lo comentado con algunos de nuestros entrevistados, que mencionan que los productores asociados tienen mayor capacidad de respuesta con respecto a las plagas, pues tienen mayor inversión en investigaciones sobre cómo combatir problemas fitosanitarios y de plagas. Las investigaciones en este punto son importantes, puesto que el manejo de bioinsecticidas es muy regulado en productos orgánicos y no solo se aceptan los adquiridos en lugares autorizados. También es importante señalar, un actor clave mencionó, que en ocasiones no es posible frenar los estragos de plagas o problemas fitosanitarios, independientemente de las labores de monitoreo en el campo. Lo cual, puede tener relación con la opinión de los encuestados que calificaron como “Poca” prevención en dichas situaciones.

Pregunta 16: La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los mismos, por cual tenemos mayor confianza en el trabajo organizado.

Tabla 30. Cumplimiento de normas impuestas por el Estado y por la asociación, y la penalidad del incumplimiento de los mismos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	3	4.6	4.6	4.6
	3,0	15	23.1	23.1	27.7
	4,0	26	40.0	40.0	67.7
	5,0	21	32.3	32.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

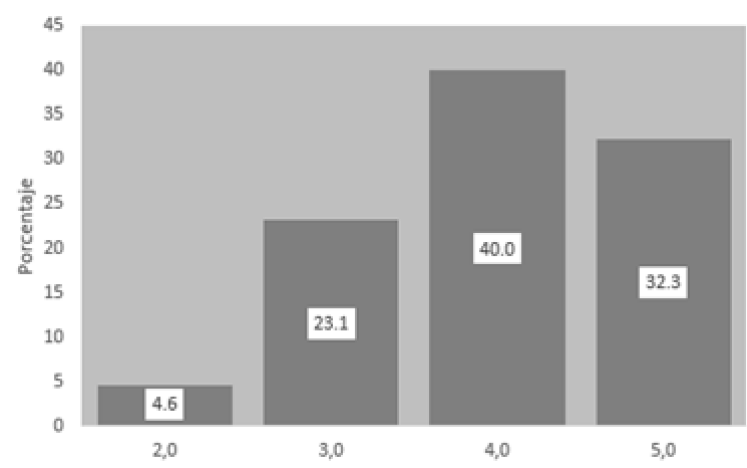


Figura 73. Cumplimiento de normas impuestas por el Estado y por la asociación, y la penalidad del incumplimiento de los mismos. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis

En la figura 73, se observa que 32.3% de los encuestados señalaron “Mucho” en cuanto a confianza en el trabajo organizado y el 40% de los encuestados indica “Bastante” confianza en trabajo conjunto y cumplimiento con las normas impuestas por el Estado y por la asociación puesto que existe una penalización al incumpliendo de estas normas. Asimismo, el 23.1% piensa que ha sido “Regular” esta confianza, lo cual, tiene relación con lo comentado con algunos de nuestros encuestados, que consideran que la confianza es fundamental para que el trabajo en grupo progrese. Por otro lado, se evidencia un pequeño grupo de encuestados, califican como “Poca” la confianza en este tema.

Pregunta 17: Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la producción.

Tabla 31. Acceso de los asociados a un sistema comercial más equitativo como Comercio Justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	1	1.5	1.5	1.5
	3,0	8	12.3	12.3	13.8
	4,0	24	36.9	36.9	50.8
	5,0	32	49.2	49.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

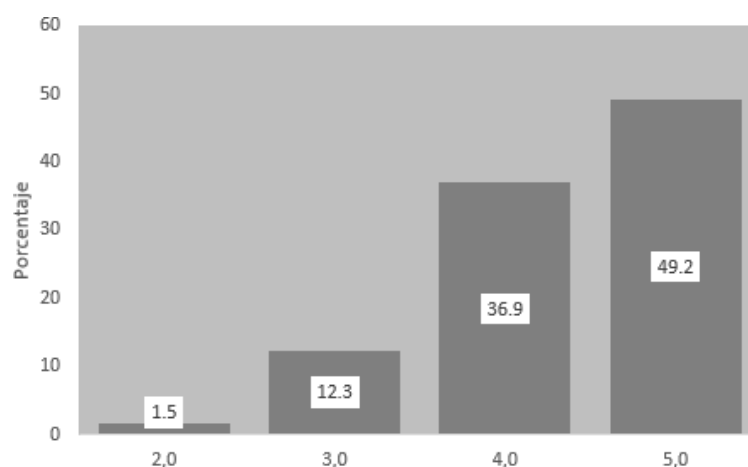


Figura 74 Acceso a un sistema comercial más equitativo como Comercio Justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis

En la figura 74, se observa que 49.2% de los encuestados señalaron que el acceso a un sistema comercial más equitativo como Comercio Justo es “Mucho”, un 36.9% dijo que fue “Bastante” y que además han procurado tener prácticas amigables con el medio ambiente. Asimismo, el 12.3% piensa que ha sido “Regular” este acceso, lo cual, tiene relación con lo comentado por algunos de nuestros encuestados, que consideran que la producción orgánica tiene procesos más amigables con el medio planeta pues utilizan costumbres heredadas de sus ancestros, no solo industrializadas. Además, otros entrevistados, comentaron que el acceso a sellos de Comercio Justo les permite a los productores recibir un monto mayor, puesto que se considera el apoyo a las comunidades

de las que proviene el fruto. Por otro lado, se evidencia un pequeño grupo de encuestados, califican como “Poco” el acceso a este tipo de comercio.

Pregunta 18: Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el cumplimiento de metas trazadas.

Tabla 32. Sistemas de organización para el cumplimiento de metas trazadas de la asociación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	1	1.5	1.5	1.5
	3,0	7	10.8	10.8	12.3
	4,0	23	35.4	35.4	47.7
	5,0	34	52.3	52.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

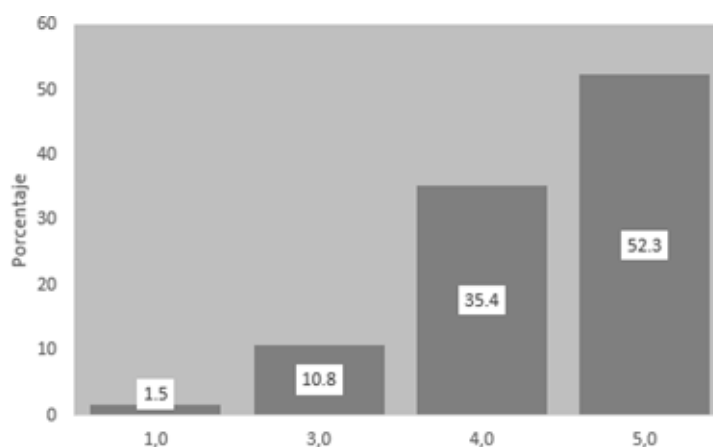


Figura 75. Sistemas de organización para el cumplimiento de metas trazadas de la asociación. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se puede observar en la figura 75, el 52.3% de los encuestados señalaron que cuentan con “Mucha” organización en los sistemas como: estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos, para el cumplimiento de metas trazadas. Así mismo, el 35.4% piensa que han tenido “Bastante” organización y el 10.8% “Regular”. Existe relación con lo comentado por algunos de nuestros encuestados, que

consideran que los sistemas de organización y estructuración son importantes para que los socios tengan claras sus obligaciones y colaboración dentro de la asociación. Por otro lado, se evidencia un pequeño grupo de encuestados que califican como “Muy Poco” estos sistemas de organización.

Pregunta 19: Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.

Tabla 33. Existencia de compromiso con la producción, respeto entre asociados y confianza para informar problemas o inconvenientes en el desarrollo de actividades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,0	8	12.3	12.3	12.3
Válido 4,0	27	41.5	41.5	53.8
5,0	30	46.2	46.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

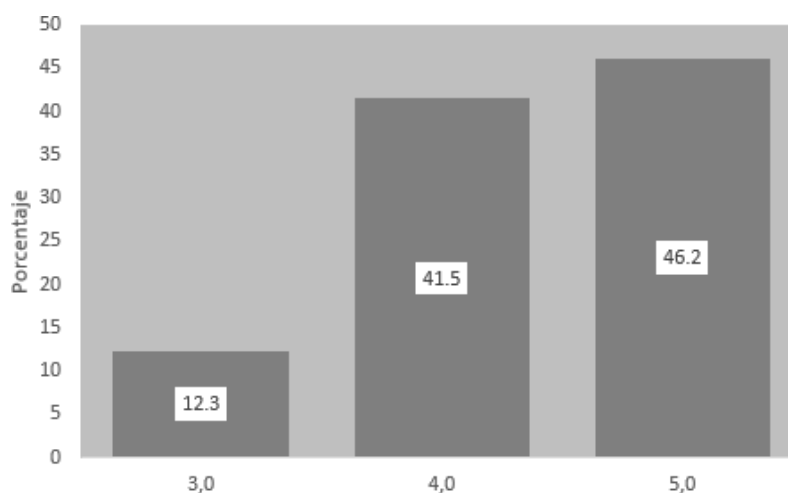


Figura 76. Existencia de compromiso con la producción, respeto entre asociados y confianza para informar problemas o inconvenientes en el desarrollo de actividades. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis

Como se puede observar en la figura 76, gran parte de los encuestados, específicamente 46.2% y 41.5% considera que hay “Mucho” y “Bastante” compromiso de los socios con la producción. Además, se fomenta el respeto entre los asociados y tienen confianza de informar sobre inconvenientes con el desarrollo normal de sus actividades respectivamente. Lo cual, tiene relación con lo comentado por los entrevistados que consideran importante la confianza dentro de la asociación. Por otro lado, se evidencia en menor cantidad que los encuestados califican como “Regular” con respecto a este tema.

Pregunta 20: Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.

Tabla 34. Mayor poder de negociación con los compradores internacionales de banano orgánico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	1	1.5	1.5	1.5
	3,0	5	7.7	7.7	9.2
	4,0	26	40.0	40.0	49.2
	5,0	33	50.8	50.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenida del SPSS.

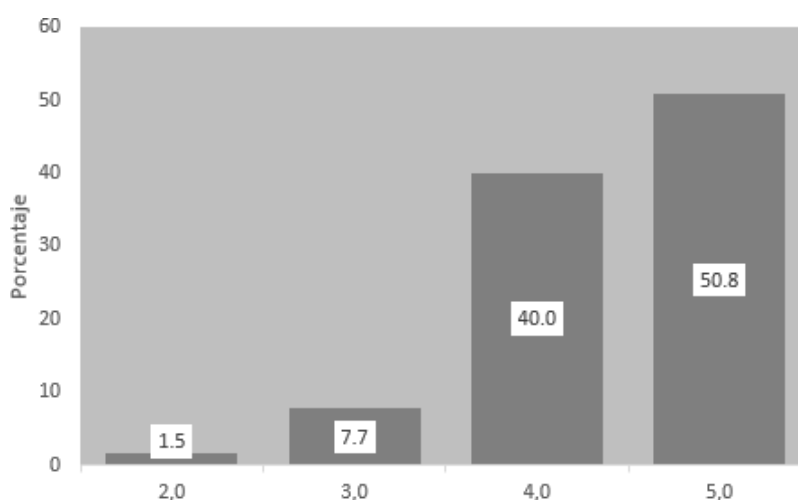


Figura 77. Mayor poder de negociación con los compradores internacionales de banano orgánico. Elaboración propia, obtenida del SPSS.

Análisis:

En la figura 77, se aprecia que el 50.8% de los encuestados indicaron que gracias a la asociatividad tienen “Mucho” y “Bastante” un 40% poder de negociación con los compradores internacionales. Además, consideraron “Regular” adquisición de poder de negociación. Esto tiene relación con lo comentado por los entrevistados que consideran que las asociaciones tienen mayor volumen de producción y pueden tener mayor poder de negociar con importadores que exigen grandes cantidades. Por otro lado, un pequeño porcentaje de 1.5% dijo que esto fue “poco”.

Pregunta 21: Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores.

Tabla 35. Mayor poder de negociación de las asociaciones con sus proveedores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 2,0	1	1.5	1.5	1.5
3,0	9	13.8	13.8	15.4
4,0	22	33.8	33.8	49.2
5,0	33	50.8	50.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

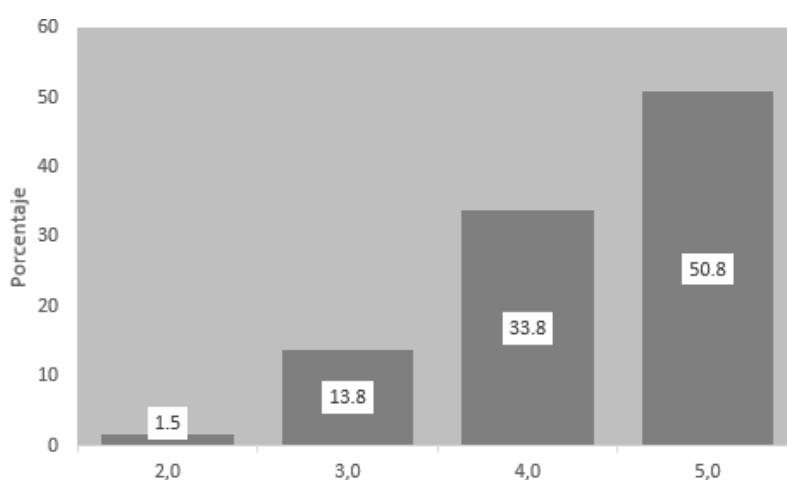


Figura 78. Mayor poder de negociación de las asociaciones con sus proveedores. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se puede observar en la figura 78, el 50.8% señalaron que tienen “Mucho” poder de negociación con los proveedores, del mismo modo un 33.8% considera que tienen “Bastante” y 13.8% “Regular” poder de negociación con los proveedores, ello tiene relación con lo comentado con nuestros encuestados que consideran que los productores asociados tienen mayor poder de negociación con los proveedores, pues pueden obtener economías de escala. Por otro lado, se evidencia un pequeño grupo de encuestados que califican como “Poco” poder de negociación con los proveedores.

Pregunta 22: Gracias a la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.

Tabla 36. Comercialización mayor al 75% de la producción de las asociaciones en el mercado extranjero.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,0	5	7.7	7.7	7.7
	4,0	25	38.5	38.5	46.2
	5,0	35	53.8	53.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

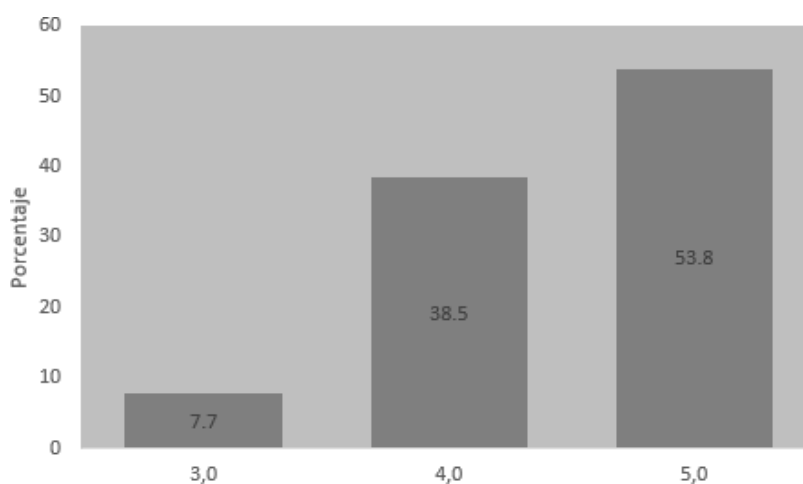


Figura 79. Comercialización mayor al 75% de la producción de las asociaciones en el mercado extranjero. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis

Como se puede observar en la figura 79, el 53.8% de los encuestados señalaron que gracias a la asociatividad comercializaron “Mucho”. Así mismo, el 38.5% indicó “Bastante” comercialización de su producción en el mercado extranjero. Por otro lado, en menor medida el 7.7% indica “Regular” comercialización. Esto tiene relación con lo comentado con los entrevistados que opinan que gracias a la asociatividad incrementan y mejoran la producción de exportación.

Pregunta 23: El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.

Tabla 37. Competitividad de las asociaciones frente a otras agroexportadoras en cuanto a volumen de exportación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	1	1.5	1.5	1.5
3,0	20	30.8	30.8	32.3
4,0	22	33.8	33.8	66.2
5,0	22	33.8	33.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenida del SPSS.

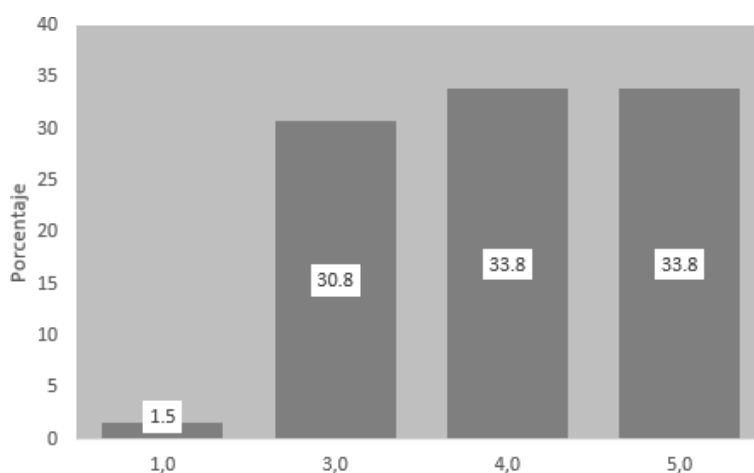


Figura 80. Competitividad de las asociaciones frente a otras agroexportadoras en cuanto a volumen de exportación. Elaboración propia, obtenido del SPSS

Análisis:

En la figura 80 se aprecia que el 33.8% de los encuestados indicaron que su asociación es “Mucho” con relación a competitividad frente a las agroexportadoras. De igual manera, otro grupo también formado por el 33.8% indica que su organismo es “Bastante” competitiva. Mientras que, una cantidad parecida conformada por el 30.8% considera que su asociación es “Regular” competitiva con agroexportadoras no asociadas.

En este punto, los encuestados opinan que las grandes exportadoras tienen especialización en su cadena productiva y de comercialización, por lo que para que las asociaciones puedan competir de forma equitativa hace falta un manejo más especializado y mayor tiempo de experiencia en estas actividades. Por otro lado, un pequeño porcentaje de 1.5% dijo que es “Muy Poco” el nivel de competitividad de sus asociaciones con las agroexportadoras no asociadas.

Pregunta 24: Los asociados consideran que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura se ha incrementado durante los últimos 7 años.

Tabla 38. Incremento de las exportaciones de banano orgánico de la región Piura en los últimos 7 años.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	1	1.5	1.5	1.5
	3,0	3	4.6	4.6	6.2
	4,0	28	43.1	43.1	49.2
	5,0	33	50.8	50.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenida del SPSS.

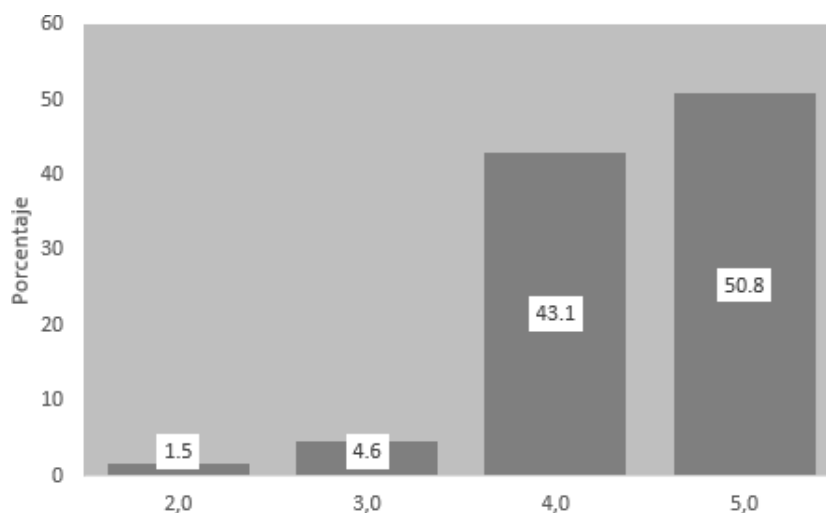


Figura 81. Incremento de las exportaciones de banano orgánico de la región Piura en los últimos 7 años. Elaboración propia, obtenido del SPSS

Análisis:

En la figura 81, se aprecia que el 50.8% de los encuestados consideran que las exportaciones de la Región Piura se han incrementado “Mucho” los últimos 7 años. Del mismo modo, el “43.1%” considera que su incremento fue “Bastante”. Mientras que, otro pequeño grupo conformado por el 4.6% menciona que el incremento fue “Regular”. Finalmente, el 1.5% señala que el desarrollo de las exportaciones ha sido “poco” en ese periodo. En este punto, los encuestados opinan que las exportaciones de banano orgánico de la Región Piura y en general las agroexportaciones orgánicas se han incrementado las últimas décadas.

Pregunta 25: El volumen de descarte de la fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%.

Tabla 39. Incremento de las exportaciones de banano orgánico de la región Piura en los últimos 7 años.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	1	1.5	1.5	1.5
	3,0	9	13.8	13.8	15.4
	4,0	28	43.1	43.1	58.5
	5,0	27	41.5	41.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

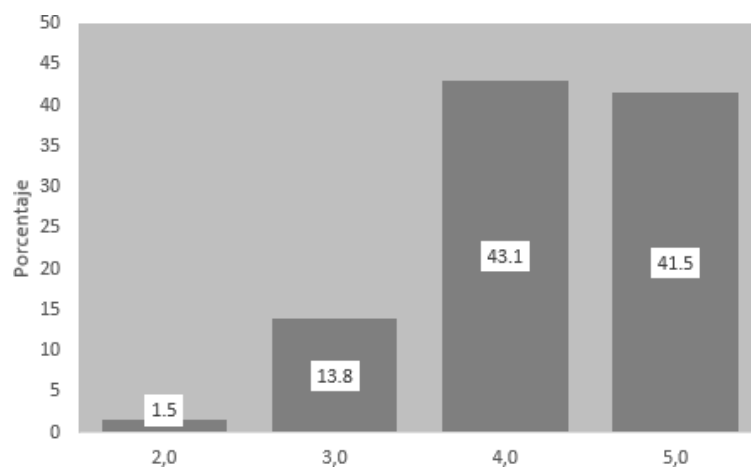


Figura 82. Disminución significativa menor al 10% del volumen de descarte de fruta por mala calidad. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se puede observar en la figura 82, gran parte de los encuestados conformados por el 41.5% señalaron que se ha reducido “Mucho” el descarte de fruta, del mismo modo el 43.1% consideran “Bastante” reducción de descarte. Mientras que el 13.8% de los encuestados indican una disminución “Regular” del descarte de banano orgánico. En relación con el análisis cualitativo, los encuestados consideran que los productores asociados han mejorado sus capacidades de producción y la calidad del producto. Por otro lado, se evidencia un pequeño grupo de encuestados que califica como “Poco” la reducción del descarte de frutos por mala calidad.

Pregunta 26: El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo con la ampliación de productores afiliados a asociación

Tabla 40. retorno de las exportaciones fue mayor conforme se incrementaron los asociados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	1	1.5	1.5	1.5
	3,0	15	23.1	23.1	24.6
	4,0	29	44.6	44.6	69.2
	5,0	20	30.8	30.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

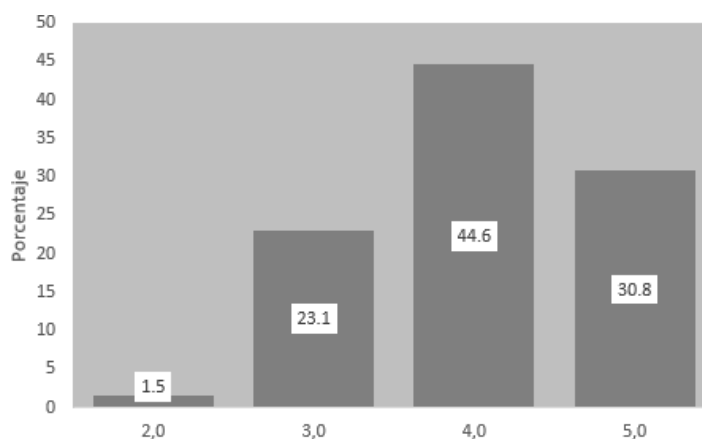


Figura 83. El retorno de las exportaciones fue mayor conforme se incrementaron los asociados. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se puede observar en la figura 83, el 30.8% de los encuestados y 44.6% señalaron que el retorno monetario de las exportaciones fue “Mucho” y “Bastante” mayor conforme se incrementa el número de asociados. Así mismo, el 23.1% considera que el incremento fue “Regular”. Esto tiene relación con lo comentado por nuestros encuestados que consideran que conforme se incrementa el nivel de producción, se obtienen mayores resultados en la exportación. Por otro lado, se evidencia un pequeño grupo de encuestados que califica como “Poco” al retorno monetario de las exportaciones.

Pregunta 27: El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.

Tabla 41. Incremento del precio por racimo del banano orgánico en los últimos años

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,0	4	6.2	6.2	6.2
2,0	6	9.2	9.2	15.4
3,0	14	21.5	21.5	36.9
4,0	25	38.5	38.5	75.4
5,0	16	24.6	24.6	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenida del SPSS.

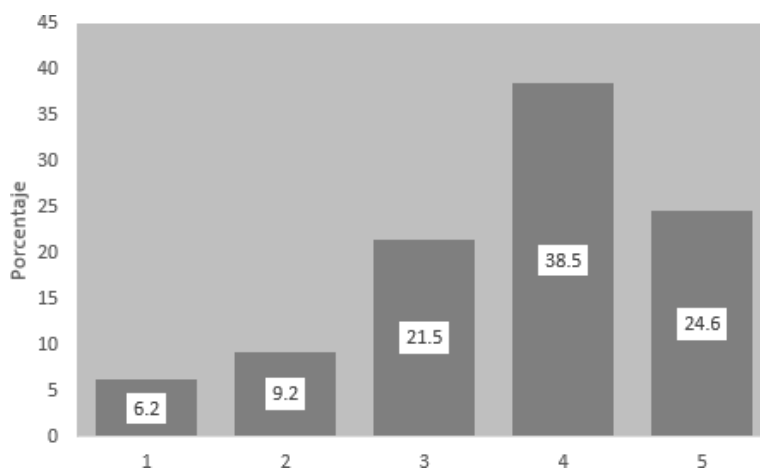


Figura 84. Incremento del precio por racimo del banano orgánico en los últimos años. Elaboración propia, obtenido del SPSS

Análisis:

En la figura 84, se aprecia que 24.6% de los encuestados consideran que el precio de los racimos de banano orgánico se ha incrementado “Mucho”. Así mismo, se aprecia que un grupo mayor de encuestados conformado por el “38.5%” considera que fue el precio incrementó “Bastante”. Por otro lado, el 21.5% considera que fue “Regular”. En este punto, los encuestados con experiencia en el sector bananero orgánico opinan que el precio se ha incrementado, pero los últimos 3 años se ha reducido. Por lo que también, 9.2% de los encuestados considera que es “Poco” el incremento y 6.2% muy poco.

Pregunta 28: El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.

Tabla 42. Incremento del rendimiento por hectárea de banano orgánico en las últimas décadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	5	7.7	7.7	7.7
	3,0	20	30.8	30.8	7.7
	4,0	23	35.4	35.4	73.8
	5,0	17	26.2	26.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

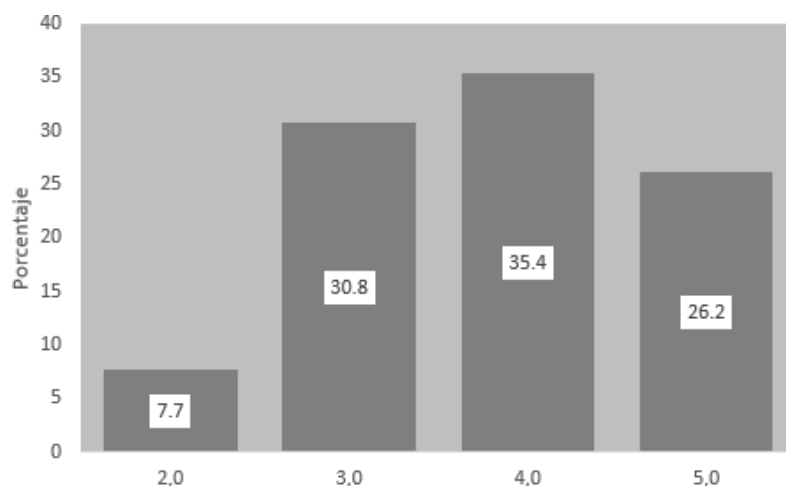


Figura 85. Incremento del rendimiento por hectárea de banano orgánico en las últimas décadas. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se puede observar en la figura 85, el 26.2% de los encuestados opina que se ha incrementado “Mucho” el rendimiento por hectárea de banano orgánico. Seguido de lo mencionado, se aprecia que el 35.4% considera “Bastante” incremento de rendimiento, el 30.8% considera “Regular” el incremento de cada hectárea de producción. Esto tiene relación con lo comentado por algunos expertos que consideran que en los últimos 3 años el rendimiento no se ha incrementado como años anteriores debido a las sequías. Del mismo modo, 7.7% considera que tuvo “Poco” rendimiento.

Pregunta 29: La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo).

Tabla 43. Capacidad de producción como asociación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	1	1.5	1.5	1.5
	3,0	14	21.5	21.5	23.1
	4,0	34	52.3	52.3	75.4
	5,0	16	24.6	24.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

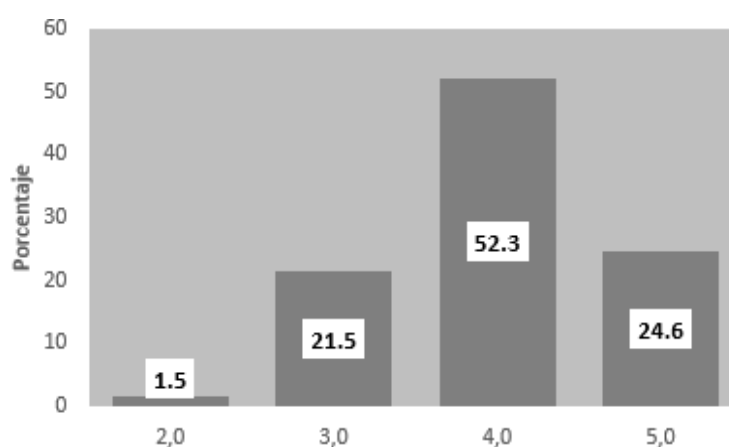


Figura 86. Capacidad de producción como asociación. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis

En la figura 86, se observa que el 52.3% de los encuestados considera que su asociación tiene “Bastante” capacidad de producción. Así mismo, el 24.6% de los encuestados señalaron que la asociatividad les ha permitido “Mucho” tener capacidad de producción. Mientras que el 21.5% tiene una capacidad “Regular” de producción como conglomerado. Lo cual, tiene relación con lo comentado por nuestros encuestados, que consideran que la producción como asociación es mayor en volumen y calidad que los de un productor independiente. Por otro lado, se evidencia un pequeño grupo de encuestados, que califican como “Poco” la capacidad de producción del grupo.

Pregunta 30: En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción de este y se cumpla con el monto de exportación planificado.

Tabla 44. Toma de medidas necesarias para abastecer la producción en caso un socio se encuentre incapacitado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	1	1.5	1.5	1.5
2,0	3	4.6	4.6	6.2
3,0	19	29.2	29.2	35.4
4,0	23	35.4	35.4	70.8
5,0	19	29.2	29.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

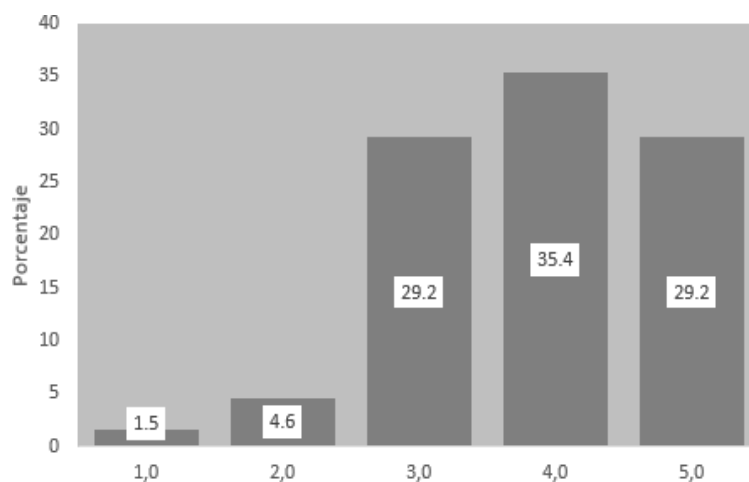


Figura 87. Toma de medidas necesarias para abastecer la producción en caso un socio se encuentre incapacitado. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se puede observar en la figura 87, el 29.2% de los encuestados señalaron que en caso un socio esté incapacitado en producir, se han previsto “Mucho” la toma de medidas necesarias para que la asociación cubra el monto de exportación planificado. Asimismo, 35.4% piensa que se considera “Bastante” la toma de medidas. Seguido de lo mencionado,

el 29.2% indica una puntuación de “Regular” aprovisionamiento. Esto tiene relación con lo comentado por algunos de nuestros encuestados, que consideran que los productores asociados toman las medidas necesarias para abastecer la producción en caso un socio se encuentre incapacitado, sin embargo, este se da dentro de la misma familia, es decir, la responsabilidad pasa a los descendientes del socio, al que se le brinda las facilidades para producir. Por otro lado, se evidencia un pequeño grupo de encuestados de 4.6%, califican como “Poca” la prevención en este tema y otro de 1.5% que considera “Muy Poco”.

Pregunta 31: Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, entre otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.

Tabla 45. Desarrollo de planes de contingencia para contrarrestar las plagas, desastres naturales, entre otros para asegurar la continuidad de actividades.,

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,0	1	1.5	1.5	1.5
2,0	9	13.8	13.8	15.4
3,0	13	20.0	20.0	35.4
4,0	23	35.4	35.4	70.8
5,0	19	29.2	29.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenida del SPSS.

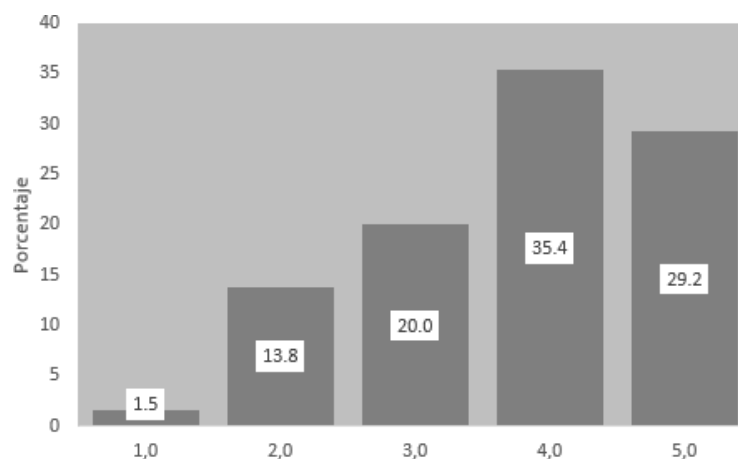


Figura 88. Desarrollo de planes de contingencia para contrarrestar las plagas, desastres naturales, entre otros para asegurar la continuidad de actividades. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la figura 88, se aprecia que el 29.2% de los encuestados consideran que cuentan con un plan de contingencia que les permite “Mucho” cumplir con el desarrollo de sus actividades, a pesar de plagas o desastres naturales. Así mismo, un porcentaje mayor de 35.4% opinan que este plan de contingencia permite el “Bastante” el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, el 20% y 13.8% creen que fue “Regular” y “Poco” respectivamente. En este punto, los encuestados en su mayoría opinan que las asociaciones cuentan con un plan de contingencia para situaciones adversas, pero que muchas veces son incontenibles independientemente de los planes que prevean. Finalmente, un pequeño grupo de encuestados del 1.5% considera que el plan de contingencia le permite “Muy Poco” contrarrestar el impacto y desarrollar sus actividades con normalidad.

Pregunta 32: La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.

Tabla 46. Desarrollo de una cultura exportadora y visión global, gracias a las estrategias de manejo comercial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1,0	1	1.5	1.5
	2,0	2	3.1	4.6
Válido	3,0	10	15.4	20.0
	4,0	34	52.3	72.3
	5,0	18	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

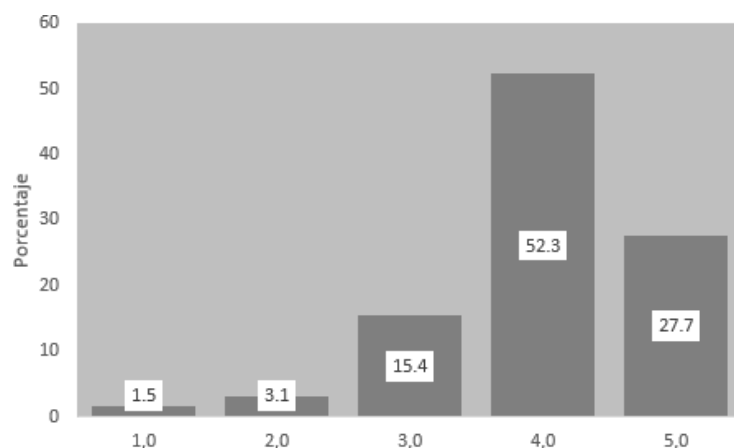


Figura 89. Desarrollo de una cultura exportadora y visión global, gracias a las estrategias de manejo comercial. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis

Como se puede observar en la figura 89, el 27.7% de los encuestados opina que los socios han desarrollado “Mucho” una cultura exportadora con visión global gracias a las estrategias de manejo comercial. Sin embargo, el mayor porcentaje de encuestados conformado por el 52.3% considera que esto se da “Bastante”. Mientras que, el 15.4% tiene una puntuación de “Regular”. Esto tiene relación con lo comentado por algunos expertos que consideran que las asociaciones deben tener una producción de alto nivel, acorde a las exigencias de los mercados internacionales. Por otro lado, un pequeño grupo del 3.1% considera que las estrategias de manejo comercial han desarrollado “Poco” la cultura exportadora y visión global de los socios.

Pregunta 33: Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación en el mercado extranjero.

Tabla 47. El total de la producción de banano orgánico es destinado al mercado internacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 3,0	4	6.2	6.2	6.2
4,0	29	44.6	44.6	50.8
5,0	32	49.2	49.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

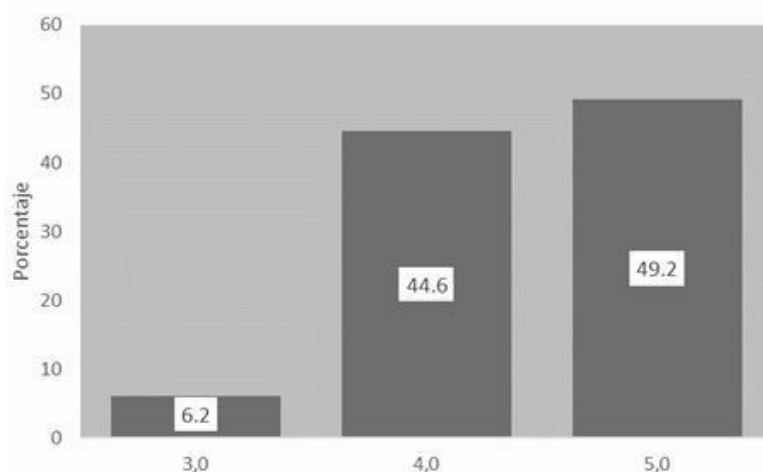


Figura 90. El total de la producción de banano orgánico es destinado al mercado internacional. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

La figura 90, muestra que el gran porcentaje de entrevistados, es decir el 49.2% y el 44.6% hacen referencia que su producción de banano orgánico está “Mucho” y “Bastante” orientado en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto que debe cuidarse desde el cultivo hasta el empaclado. Esto guarda relación con lo mencionado por los actores clave que hacen referencia a que el banano orgánico es uno de los productos que está 100% destinado a su exportación. Sin embargo, no todo se logra exportar debido a que toda la producción no cumple con los requerimientos del país comprador como tamaño, peso o estado de maduración. Por lo que la fruta que no se logra exportar se queda para el consumo nacional. Finalmente, se evidencia un grupo reducido de entrevistados que hacen referencia a una producción de “Regular” orientada para su exportación y diferenciación.

Pregunta 34: Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.

Tabla 48. Innovación y tecnología para las asociaciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,0	1	1.5	1.5
	2,0	1	1.5	3.1
	3,0	4	6.2	9.2
	4,0	33	50.8	60.0
	5,0	26	40.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

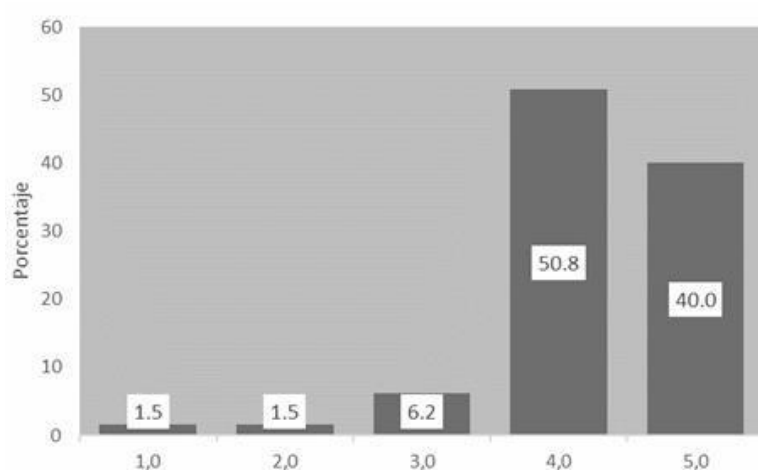


Figura 91. Innovación y tecnología para las asociaciones. Elaboración propia, obtenida del SPSS.

Análisis:

La tabla 49, muestra el interés que tienen los socios productores y personal administrativo por adquirir tecnología que mejore su calidad de producción y así poder innovar para cumplir con las exigencias del mercado internacional. Se aprecia que el 50% muestra “Bastante” interés por lo mencionado previamente y el 40% señala “Mucho” interés en innovación y adquisición de tecnología. Sin embargo, se evidencia un grupo reducido 1.5% que hace referencia a un “Muy poco” y “Poco” interés.

Pregunta 35: La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.

Tabla 49. Asociaciones competitivas en producción, comercialización y negociación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,0	11	16.9	16.9	16.9
	4,0	28	43.1	43.1	60.0
	5,0	26	40.0	40.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

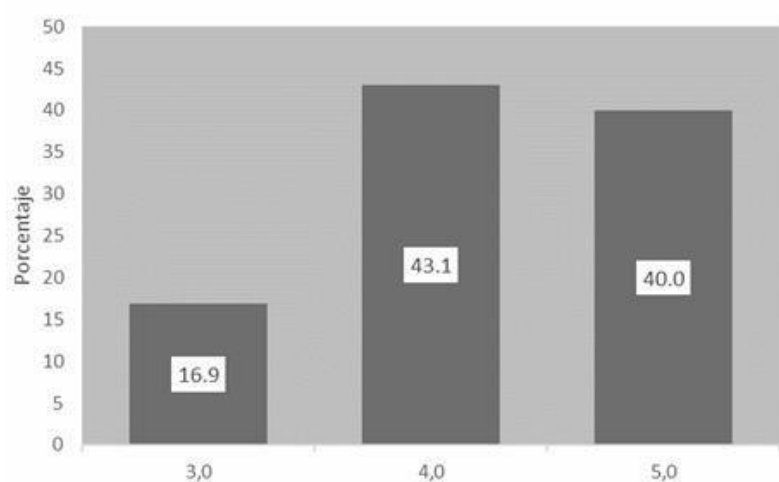


Figura 92. Asociaciones competitivas en producción, comercialización y negociación. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la figura 92 se aprecia que un 43.1% de los encuestados han señalado que la asociatividad los ha ayudado “Bastante” a ser competitivos en cuanto a producción, obtuvieron mayor poder de negociación y demás. Así mismo, el 40% indica que la asociatividad ayudó “Mucho” en cuanto a competitividad. Mientras que el 16.9% manifiesta una puntuación de “Regular” en cuanto producción, negociación y comercialización. Esto concuerda con lo mencionado por los *stakeholders* en cuanto a cantidad producida, ya que es de vital importancia tener un volumen amplio para poder realizar las exportaciones directas de banano orgánico.

Pregunta 36: Considero que la asociación a la que pertenezco es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico.

Tabla 50. Competitividad de las asociaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	2	3.1	3.1	3.1
	3,0	10	15.4	15.4	18.5
	4,0	29	44.6	44.6	63.1
	5,0	24	36.9	36.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

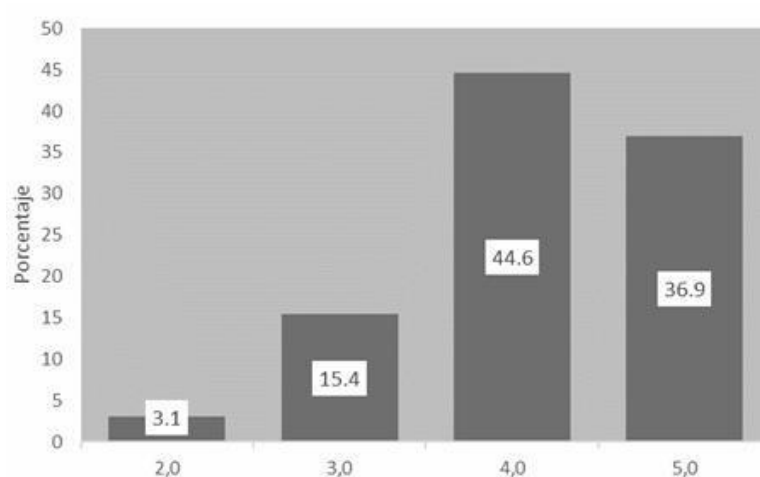


Figura 93. Competitividad de las asociaciones. Elaboración propia, obtenida del SPSS.

Análisis:

En la figura 93, se visualiza que existe un grupo de los encuestados 44.6% considera que la asociación a la que pertenecen es “Bastante” competitiva frente a organizaciones de otros países comercializadores de banano orgánico. Así mismo, el segundo 36.9% grupo indica una puntuación de “Mucho”, es decir su organización es muy competitiva. Finalmente se evidencian 2 grupos más, el 15.4 % que indican tener “Regular” competitividad y un 3.1% señala que es “Poco” competitiva.

Pregunta 37: Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.

Tabla 51. Importancia de la asociatividad para la comercialización internacional de las PYMES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,0	2	3.1	3.1	3.1
	4,0	35	53.8	53.8	56.9
	5,0	28	43.1	43.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

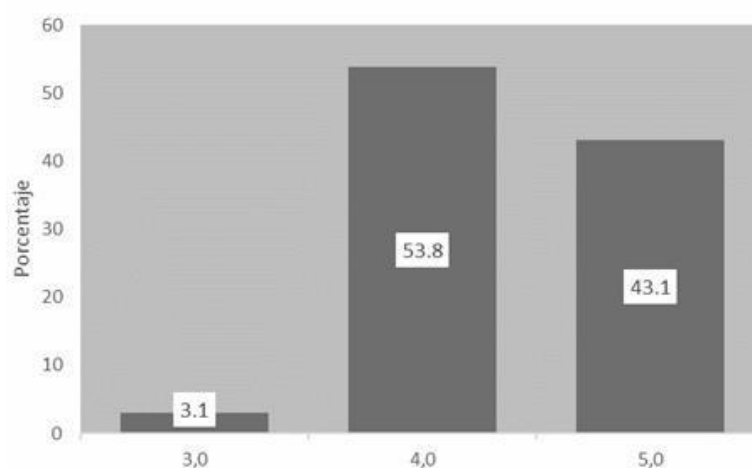


Figura 94. Importancia de la asociatividad para la comercialización internacional de las PYMES. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la figura 94, se evidencia que el 53.8% confirma que la asociatividad ha sido muy necesaria para que los productores de banano orgánico logren exportar su producción al mercado internacional. Así mismo, el segundo grupo con 43.1% indica que la asociatividad ayudó “Mucho” a que se logre la exportación directa. No obstante, existe un grupo muy reducido con un 3.1% que señala que el modelo asociativo tiene “Regular” beneficio. Por lo tanto, guarda relación con lo mencionado por los actores clave, ya que ellos mencionan que sin la asociatividad de las PYMES no se hubiera logrado una exportación directa.

Pregunta 38: Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.

Tabla 52. Cumplimiento de requerimientos internacionales de las asociaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,0	1	1.5	1.5	1.5
	3,0	4	6.2	6.2	7.7
	4,0	31	47.7	47.7	55.4
	5,0	29	44.6	44.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

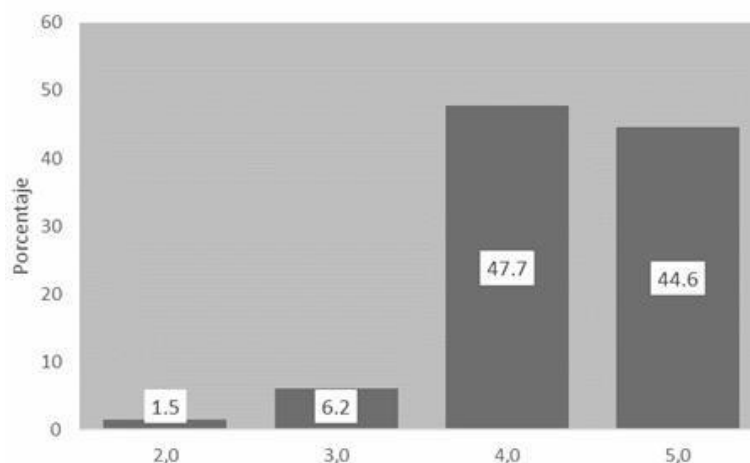


Figura 95. Cumplimiento de requerimientos internacionales de las asociaciones. Elaboración propia, obtenida del SPSS.

Análisis:

En la tabla 53 se observa que los encuestados han mencionado con un 47.7% indicando que trabajando de forma conjunta se logró satisfacer “Bastante” los requerimientos del mercado internacional, ya sea en volumen, calidad y tiempos de entrega. Así mismo, se evidencia que un 44.6% indica que el trabajo conjunto ayudó “Mucho” al logro de estos requerimientos. Mientras que, también se evidencia un grupo reducido que manifiesta que el trabajo conjunto ha ayudado “Poco”.

Pregunta 39: La asociación a la que pertenezco cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.

Tabla 53. Cumplimiento de compromisos y obligaciones de las asociaciones con la comunidad y Estado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1,0	1	1.5	1.5	1.5
2,0	1	1.5	1.5	3.1
3,0	4	6.2	6.2	9.2
4,0	23	35.4	35.4	44.6
5,0	36	55.4	55.4	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS.

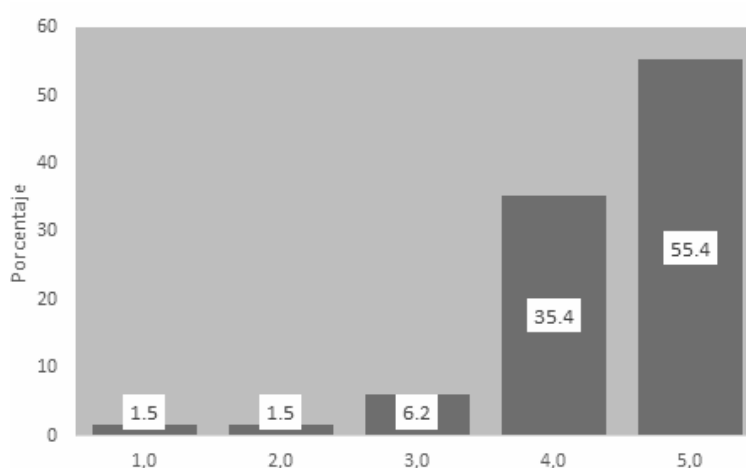


Figura 96. Cumplimiento de compromisos y obligaciones de las asociaciones con la comunidad y Estado. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Se evidencia en la figura 96, que más de la mitad de los encuestados han mencionado que sus organizaciones cumplen con sus obligaciones con la comunidad y el Estado. Para ser específicos el 55.4% señala que su asociación cumple “Mucho o siempre” con sus obligaciones y responsabilidades, el 35.4% indica que cumplen “Bastante”. Así mismo, existe un grupo que señala como un cumplimiento “Regular”. Finalmente, se visualizan dos grupos reducidos de 1.5% que señalan “Poco” o “Muy poco” cumplimiento.

Pregunta 40: El banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.

Tabla 54. Aceptación del banano orgánico y evolución de consumo en el mercado extranjero

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,0	2	3.1	3.1	3.1
	4,0	25	38.5	38.5	41.5
	5,0	38	58.5	58.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

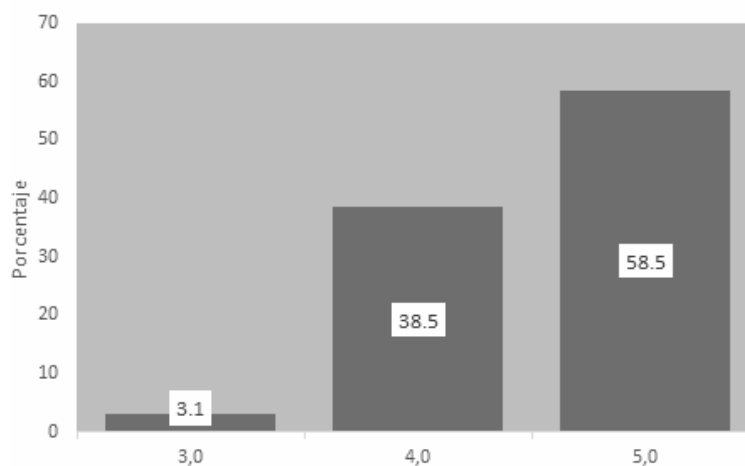


Figura 97. Aceptación del banano orgánico y evolución de consumo en el mercado extranjero.

Análisis:

En la figura 97, se visualiza que el 58.5% del total de encuestados señalan que el banano orgánico tiene una creciente aceptación en el mercado internacional y un consumo que evoluciona cada vez más. Así mismo, el 38.5% indica que el banano orgánico tiene “Bastante” aceptación y evolución de consumo. Mientras que una minoría de encuestados señalan que la producción tiene “Regular” aceptación.

Pregunta 41: Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero.

Tabla 55. Posicionamiento en países extranjeros de las asociaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,0	1	1.5	1.5	1.5
	4,0	20	30.8	30.8	32.3
	5,0	44	67.7	67.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS.

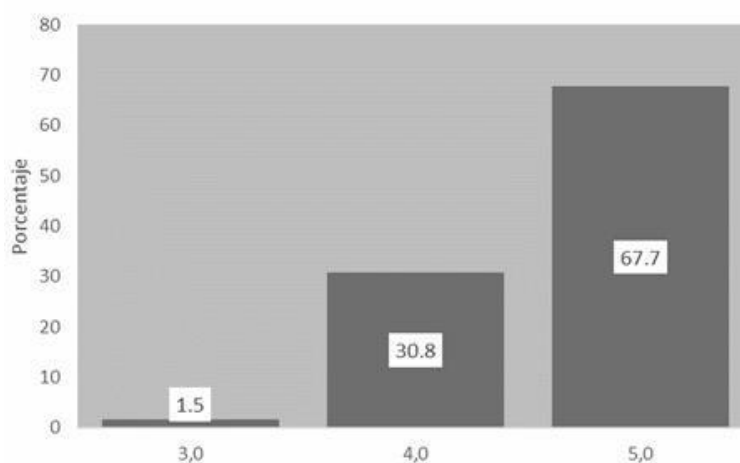


Figura 98. Posicionamiento en países extranjeros de las asociaciones. Elaboración propia, obtenida del SPSS.

Análisis:

En la tabla y figura presentadas previamente, los encuestados, es decir, el 67.7% señalan que la asociatividad ha permitido que los productores tengan “Mucho” posicionamiento en el mercado extranjero. Así mismo, el segundo grupo con 30.8% manifiesta “Bastante” influencia de la asociatividad. Mientras que, el 1.5% califica como “Regular” influencia. Esto guarda relación con lo mencionado por los actores clave, en los que se menciona que no se hubiera logrado un posicionamiento internacional si los productores no trabajaban de forma conjunta.

Pregunta 42: Con los años nuestra producción de banano orgánico ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.

Tabla 56. Cantidad de países a los que se exporta banano orgánico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,0	3	4.6	4.6	4.6
	4,0	16	24.6	24.6	29.2
	5,0	46	70.8	70.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

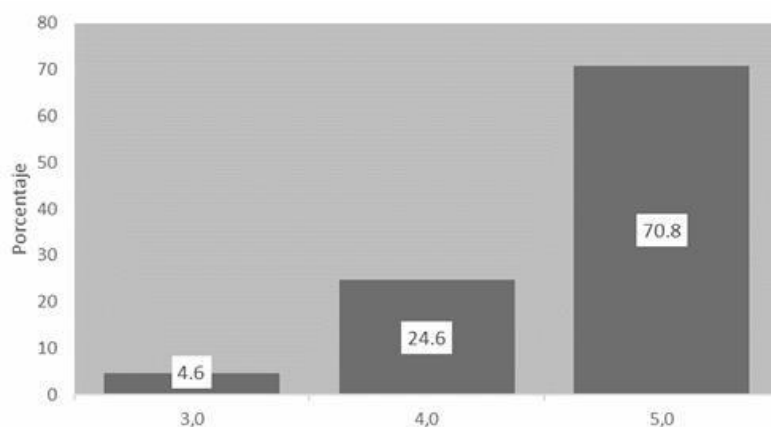


Figura 99. Cantidad de países a los que se exporta banano orgánico. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la Figura detallada previamente, se evidencia que el 70.8% del total de encuestados, mencionan que la producción de banano orgánico ha ido incrementando “Mucho” con el paso de los años y se ha logrado insertarse a nuevos mercados por la creciente demanda. el 24.6% de los encuestados mencionan que el incremento de mercado se ha desarrollado “Bastante”. Mientras que, también se evidencia que el 4.6% de los encuestados consideran que el incremento es “Regular”.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

En el presente capítulo, es importante considerar los antecedentes epistemológicos y el capítulo IV debido a que los análisis y resultados dependen de esos capítulos mencionados. En primer lugar, en el capítulo IV se procesaron las entrevistas obtenidas por los actores clave en el programa Atlas Ti. En segundo lugar, se procesaron las encuestas en el *software* SPSS utilizando la prueba estadística Rho Spearman obteniendo una confiabilidad de 0.912.

Para el desarrollo de este capítulo, se mostrarán las tablas relacionales y gráficos de dispersión con el objetivo de conocer la relación entre variables y conocer la intensidad de relación de estas variables. Así mismo, se realiza una discusión de los resultados obtenidos del análisis cualitativo y cuantitativos que serán relacionados con el Marco Teórico presentado en el Capítulo 1.2 Antecedentes epistemológicos.



Figura 100. Subcapítulos del capítulo IV: Desarrollo y Aplicación. Elaboración propia.

5.1. Validación de Hipótesis

Según Mondragón (2014), los métodos Rho Spearman y Pearson son técnicas bivariadas que se utilizan cuando se quiere establecer similitudes, variabilidad conjunta, es decir correlación entre variables. Sin embargo, el método de Pearson requiere datos de naturaleza cuantitativa, mientras que en Rho Spearman los datos son cualitativos

ordinales con categorías del 1 al 5 en escala de Likert, así mismo, dicho método no solo indica la existencia entre variables, sino que también indica la intensidad de la relación. Por otro lado, la técnica de χ^2 solo indica la existencia de correlación entre las variables.

Por lo tanto, para la validación de las hipótesis planteadas debidamente en el punto 2.4. Se realizó la prueba estadística no paramétrica de Rho Spearman.

Así mismo, Mondragón (2014) indica que para el análisis de la significancia bilateral se considera la existencia de relación cuando el resultado es menor a 0.05. Mientras que, el coeficiente de correlación se puede interpretar desde -1.0 hasta + 1.0, lo cual indica que si la puntuación está cercana a +1.0 quiere decir que existe una fuerte correlación, es decir, si aumenta un rango, el otro también aumentará. Los valores que son cercanos a - 0.1 indican que no existe relación entre las variables. Finalmente, el autor indica que cuando el valor es 0.0 quiere decir que no hay correlación.

A continuación, se presenta una tabla en el que se aprecian los diferentes grados de relación.

Tabla 57. Grado de relación según coeficiente de correlación.

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia, adaptado del Artículo “‘Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia’” Mondragón, 2014.

5.1.1. Validación de Hipótesis General

De acuerdo con lo mencionado en el punto 2.4.1 la Hipótesis General es la siguiente:

- ❖ El modelo asociativo se relaciona positivamente con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

Como se mencionó al inicio del capítulo V para la validación de la Hipótesis General, se ha tomado como referencia lo desarrollado en el Marco Teórico, punto 1.2 Antecedentes epistemológicos. Así mismo, se plantean 2 supuestos para la determinación de existencia entre las variables dependiente e independiente.

Hipótesis General:

- **H1:** El modelo asociativo se relaciona positivamente con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.
- **H0:** El modelo asociativo no está relacionado positivamente con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

Tabla 58. Resultado de la Correlación entre el Modelo Asociativo y el Desempeño Exportador

Correlaciones			Asociatividad	Desempeño Exportador
Rho de Spearman	Asociatividad	Coeficiente de correlación	1.000	,622**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	65	65
	Desempeño Exportador	Coeficiente de correlación	,622**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	65	65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

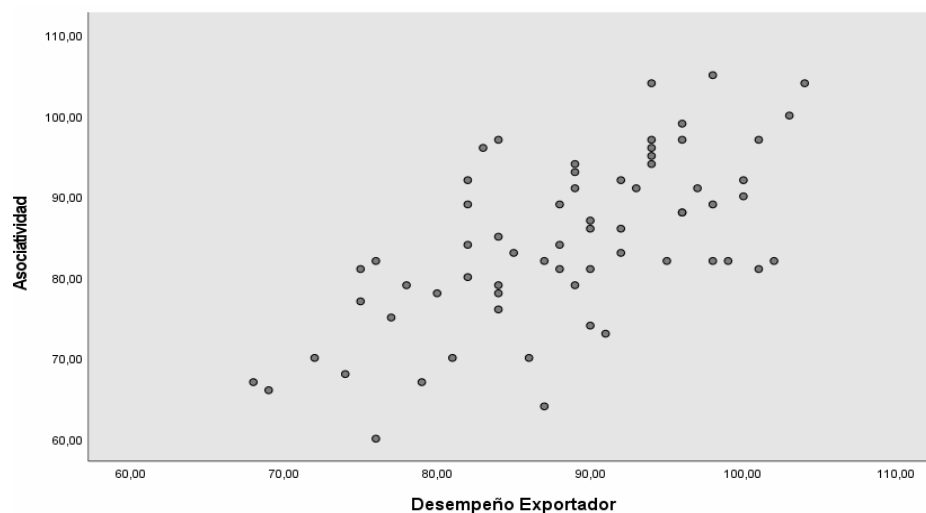


Figura 101. Diagrama de dispersión del modelo Asociativo y Desempeño Exportador. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Después de realizar la prueba estadística de Rho Spearman en la tabla 58, se aprecia que tiene 65 datos analizados, la variable dependiente (Desempeño Exportador) y la variable independiente (Asociatividad) tienen un nivel de significancia bilateral de 0,00 lo que indica que existe correlación al ser menor que 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0). Así mismo, se comprueba la existencia de correlación entre las variables de Asociatividad y Desempeño Exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019. Finalmente, se aprecia que el coeficiente de correlación es 0,622 lo que indica una relación positiva considerable.

Por otro lado, en la figura 101. se observa que los puntos están muy cercanos y tienen una dirección hacia la derecha, por lo que, se afirma lo mencionado previamente en cuanto a la relación existente entre las variables y su relación positiva.

5.1.2. Validación de la Hipótesis Específica 1:

De acuerdo con lo mencionado en el punto 2.4.2. la Hipótesis Específica 1 es la siguiente:

- ❖ El financiamiento generado por el modelo asociativo tiene relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

- **H1:** El financiamiento generado por el modelo asociativo tiene relación positiva con el desempeño exportador de las Pymes exportadoras de banano orgánico de la Región Piura
- **H0:** El financiamiento generado por el modelo asociativo no tiene relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

Tabla 59. Resultado de la correlación entre el financiamiento y el Desempeño Exportador.

		Correlaciones				
		Desempeño Exportador	Financiamiento	Herramientas de Productividad	Formalidad	
Rho de Spearman	Desempeño Exportador	Coefficiente de correlación	1.000	,356**	,526**	,669**
		Sig. (bilateral)		0.004	0.000	0.000
		N	65	65	65	65
Financiamiento	Financiamiento	Coefficiente de correlación	,356**	1.000	,399**	,270*
		Sig. (bilateral)	0.004		0.001	0.030
		N	65	65	65	65
Herramientas de Productividad	Herramientas de Productividad	Coefficiente de correlación	,526**	,399**	1.000	,524**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.001		0.000
		N	65	65	65	65
Formalidad	Formalidad	Coefficiente de correlación	,669**	,270*	,524**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	0.030	0.000	
		N	65	65	65	65

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

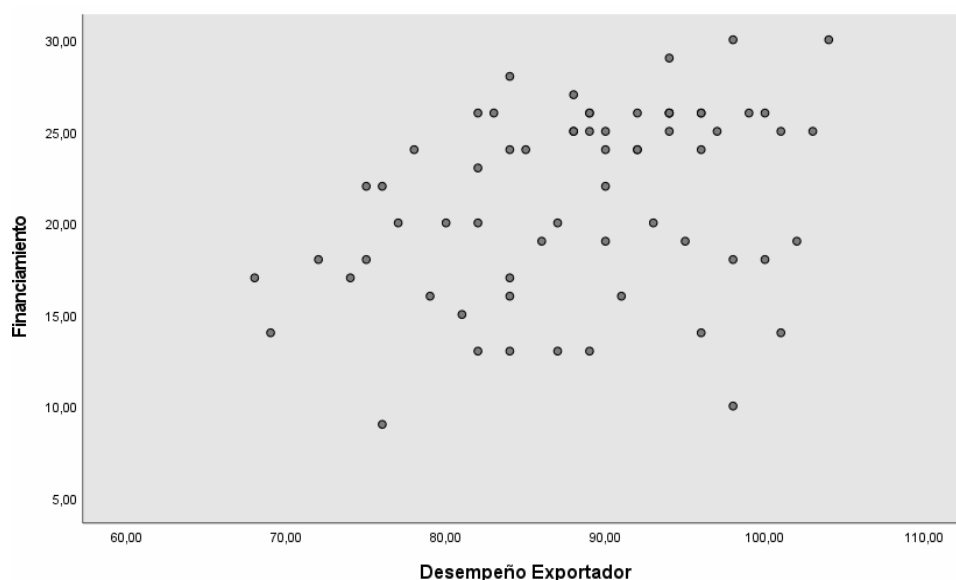


Figura 102. Diagrama de Dispersión de las variables Financiamiento y Desempeño Exportador. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la tabla 59 se aprecia que se está analizando 65 encuestas, la variable dependiente (Desempeño Exportador) y la variable independiente (Asociatividad) tienen un nivel de significancia bilateral de 0,004 y, según la teoría mencionada al inicio del presente capítulo, cuando la significancia es menor a 0,05 indica que las variables Financiamiento generado por el modelo asociativo y el Desempeño Exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019, tienen correlación y por tal motivo, se rechaza la hipótesis nula (H0). Sin embargo, en la misma tabla se aprecia que el coeficiente de correlación es 0.356, lo que indica una correlación positiva media.

Para una mejor interpretación, se visualiza en la figura 102. que los puntos tienen una dirección hacia la derecha, lo que afirma la existencia de correlación y al tener los puntos un poco dispersos se confirma que el nivel de correlación es medio.

5.1.3. Validación de la Hipótesis Específica 2

De acuerdo con lo mencionado en el punto 2.4.2, la hipótesis específica N°2 es la siguiente:

❖ Las herramientas de productividad generadas por el modelo asociativo tienen relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

- **H1:** Las herramientas de productividad generadas por el modelo asociativo tienen relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.
- **H0:** Las herramientas de productividad generadas por el modelo asociativo no tienen relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

Tabla 60. Resultado de la correlación entre las herramientas de productividad y el Desempeño Exportador.

		Correlaciones				
		Desempeño Exportador	Financiamiento	Herramientas de Productividad	Formalidad	
Rho de Spearman	Desempeño Exportador	Coefficiente de correlación	1.000	,356**	,526**	,669**
		Sig. (bilateral)		0.004	0.000	0.000
		N	65	65	65	65
	Financiamiento	Coefficiente de correlación	,356**	1.000	,399**	,270*
	Sig. (bilateral)	0.004		0.001	0.030	
	N	65	65	65	65	
Herramientas de Productividad	Coefficiente de correlación	,526**	,399**	1.000	,524**	
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001		0.000	
	N	65	65	65	65	
Formalidad	Coefficiente de correlación	,669**	,270*	,524**	1.000	
	Sig. (bilateral)	0.000	0.030	0.000		
	N	65	65	65	65	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

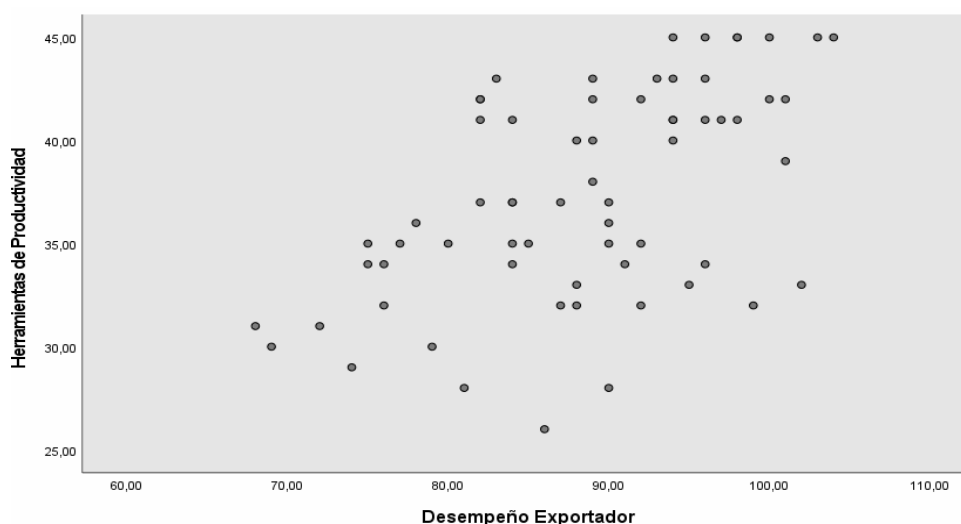


Figura 103. Diagrama de Dispersión de las Variables, Herramientas de productividad y Desempeño Exportador. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

La tabla 60 hace referencia al análisis de las variables herramientas de productividad y Desempeño Exportador, para el cual se realizó la prueba estadística de Rho Spearman. Se puede observar que se alcanzó un nivel de significancia de 0.000, el cual es un valor menor a 0.05, lo que, previamente se especificó en el punto 5.1, con un nivel de confianza del 95%, se rechaza la hipótesis nula (H_0). Por tal motivo, existe una correlación entre las variables de Herramientas de productividad y Desempeño exportador de las PYMES

exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019. Sin embargo, en la misma tabla se aprecia que el coeficiente de correlación es 0.526, lo que indica una correlación positiva considerable.

Del mismo modo, en la figura 103, se puede apreciar que los puntos se concentran en mayor parte, en la parte central y hacia la derecha, lo que afirma lo anterior e indica que ambas variables tienen una relación positiva por tener una concentración de puntos cercanos.

5.1.4. Validación de la Hipótesis Específica 3

De acuerdo con lo mencionado en el punto 2.4.2. la Hipótesis Específica 3 es la siguiente:

❖ La formalidad generada por el modelo asociativo tiene relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

- **H1:** La formalidad generada por el modelo asociativo tiene relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.
- **H0:** La formalidad generada por el modelo asociativo no tiene relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

Tabla 61. Resultado de la correlación entre formalidad y desempeño Exportador.

		Correlaciones				
		Desempeño Exportador	Financiamiento	Herramientas de Productividad	Formalidad	
Rho de Spearman	Desempeño Exportador	Coefficiente de correlación	1.000	,356**	,526**	,669**
		Sig. (bilateral)		0.004	0.000	0.000
		N	65	65	65	65
	Financiamiento	Coefficiente de correlación	,356**	1.000	,399**	,270*
		Sig. (bilateral)	0.004		0.001	0.030
		N	65	65	65	65
	Herramientas de Productividad	Coefficiente de correlación	,526**	,399**	1.000	,524**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.001		0.000
		N	65	65	65	65
	Formalidad	Coefficiente de correlación	,669**	,270*	,524**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	0.030	0.000	
		N	65	65	65	65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

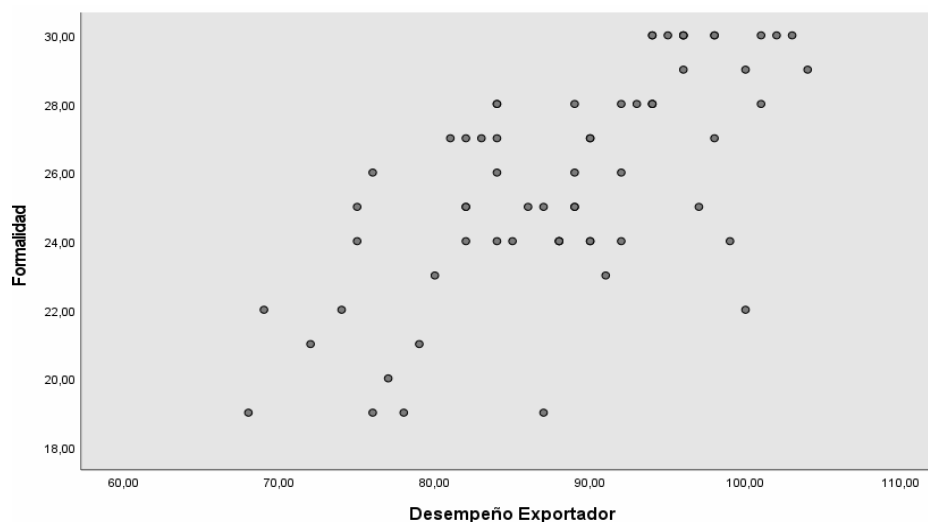


Figura 104. Diagrama de Dispersión de las variables formalidad y desempeño exportador. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la tabla 61 la variable dependiente, desempeño exportador y la variable independiente, formalidad, tienen un nivel de significancia bilateral de 0,000 y, según la teoría mencionada en el punto 5.1, cuando la significancia es menor a 0,05 indica que las variables de formalidad y desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019, tienen correlación y se

rechaza la hipótesis nula (H0). Además, en la misma tabla se aprecia que el coeficiente de correlación es 0.669, lo que indica una correlación positiva considerable.

Para una mejor interpretación, se visualiza en la figura 104 que los puntos tienen una dirección en el centro y hacia la derecha, lo que afirma la existencia de correlación entre las variables

5.2 Discusión de resultados

Para el desarrollo de la discusión, se toma en cuenta los antecedentes epistemológicos detallados en el punto 1.2. Así mismo, el análisis cualitativo de las entrevistas con los actores clave detallados en el punto 4.1.2. Finalmente, se considera también el análisis cuantitativo desarrollado en el punto 4.2.

5.2.1. Discusión de la Hipótesis General

En primer lugar, se analizan los antecedentes epistemológicos. Según Brache y Felzeinsztein (2019) en su *paper* titulado “*Exporting firm’s engagement with trade associations: Insights from Chile*” determinó que las asociaciones tienen un impacto directo sobre el desempeño de las exportaciones y la presencia un costo beneficio apropiado fomenta la cooperación. Así mismo, los asociados pueden desarrollar grandes beneficios como contactos comerciales, fortalecer su competitividad internacional. también se valida que el modelo asociativo produce un resultado positivo o negativo para los asociados. Por otro lado, Haahti, Madupu, Yavas y Babakus (2005) en su *paper* “*Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises*” determinó que el tamaño de una empresa no muestra un impacto directo en el desempeño exportador, mientras que, las exportaciones de un modelo asociativo son significativos en cantidad e intensidad de conocimiento. Los autores miden el desempeño exportador a través de la economía generada, los mercados y el éxito alcanzados.

Así mismo, respecto a las bases teóricas, la teoría de Uppsala desarrollada en el capítulo 1 de la investigación donde Katsikea y Morgan (2002) hacen mención la internacionalización de las grandes firmas como un desarrollo de crecimiento para ellas, mientras que, para las pequeñas y medianas empresas es muy difícil y se encuentran en

desventaja por falta de recursos y optan por la unión de varias empresas para obtener una ruta vital que permita el crecimiento y desarrollo de la asociación a nivel internacional. Los autores indican que es mejor alternativa y menos riesgosa. Por lo tanto, se evidencia que optar por el modelo asociativo ha sido la estrategia para lograr la internacionalización.

En segundo lugar, se presentan las principales citas de los expertos que se entrevistaron para el desarrollo cualitativo que afirmaron que la asociatividad ha sido de mucha influencia para el desempeño exportador.

“Si no se hubiera dado ese modelo de asociatividad, los productores no hubieran logrado la exportación debido a las áreas pequeñas que posee cada productor” (Rojas, 2020).

“Gracias a la asociatividad pueden cubrir volúmenes de producción y calidad, además de incrementar las capacidades del grupo ampliando su participación en la cadena logística” (Soto, 2020).

“Se vio la necesidad de que la única forma de armar volúmenes fue a través de la asociatividad” (Rojas, 2020).

“La asociatividad ha sido una herramienta o un medio por la cual ellos han logrado insertarse al mercado extranjero” (Rojas, 2020).

“La asociatividad funciona cuando se pretende lograr un objetivo común que sería imposible o difícil de alcanzar de forma individual. Por el lado de las exportaciones, la asociatividad funciona bastante bien, puesto que el mercado es grande y la única manera de poder consolidarse es sumando volúmenes de producción, además, de capacidades. Es decir, gracias a la asociatividad se combinan recursos, no solo económicos, sino que sumen capacidades complementarias que cubran toda o gran parte de la cadena productiva” (Soto, 2020).

Así mismo, algunos entrevistados han mencionado que el modelo asociativo es competitivo a nivel de asociaciones e inclusive a nivel internacional frente a otras asociaciones; sin embargo, no puede competir un modelo asociativo con una agroexportadora, debido a que, existe mucha diferencia en cuanto a volumen, unificación de calidad y red de contactos. Por tal motivo es importante mencionar las principales citas:

“La demanda en el mercado extranjero es grande, por lo que, las agroexportadoras producen, semanalmente de 4 o 5 contenedores, en cambio las asociaciones pueden conseguir 1 contenedor por semana o cada 15 días, frente a la gran industria las diferencias de oferta son considerables” (Laos, 2020).

“Las agroexportadoras tienen mayor capacidad de producción y especialización en cada etapa de la cadena productiva, a diferencia de las

asociaciones que están en constante desarrollo, crecimiento y mejora de sus actividades” (Blancas, 2020).

Por otro lado, un número de entrevistados indican que el modelo asociativo cuando está bien conformado y tienen sus objetivos claros es muy competitivo inclusive frente a las agroexportadoras y acopiadoras. A continuación, se presentan las principales citas:

“Efectivamente, considero que estamos al nivel de otras empresas agroexportadoras con la ventaja de la fruta acelerada de los pequeños productores” (Villarreal, 2020).

“Ambas podrían ser competitivas, sin embargo, la asociación que abarca todo el proceso desde campo tiene garantizado la cantidad, calidad del producto y conocen todo proceso que tiene el producto, es decir, conocen que tipo de fertilizantes, insumos se está utilizando y las labores culturales que se desarrolla, sin embargo, las agroexportadoras acopiadoras no tienen conocimiento sobre lo mencionado y juega un papel muy importante que es la confianza sobre los productores y el proceso” (Sandoval R).

En tercer lugar, durante el desarrollo cuantitativo a través del método de correlación Rho Spearman con el cual se analizaron las encuestas que fueron resueltas por diferentes miembros de las asociaciones de la población. La tabla 58 y la figura 101 presentados en el Capítulo V, indican la correlación existente entre ambas variables con un nivel de significancia de 0.00 y un nivel de relación del 0,622 lo que valida una relación positiva considerable.

Finalmente, se ha demostrado la existencia de relación positiva entre las variables y se concluye que el modelo asociativo está relacionado con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

5.2.2. Discusión de la Hipótesis Específica N°1

En primer lugar, se analizan los antecedentes epistemológicos. Según Barbieri y Tornavoi (2010) en su *paper* titulado “*Evolução dos consórcios de exportação no Brasil (2020 - 2008) um estudo exploratório*” indican que en Brasil los pequeños y medianos empresarios tienen dificultades para acceder a créditos y financiamiento de entidades bancarias, por lo tanto, tienen dificultades de acceso al mercado internacional. Por estas

dificultades presentadas, la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones ha brindado gran apoyo financiero a los consorcios y desde esa iniciativa el aumento de conformaciones de consorcio se ha incrementado. ¿Por otro lado, Ramos (2019) en su *paper* denominado “*Does associativity affect likelihood Peruvian small-scale farms internationalization?*” Indica que en los últimos años muchas de las políticas de los países en desarrollo consisten en brindar mayor apoyo a las comunidades rurales en el sector agrícola a través de una estrategia de asociación, fomentando de esa manera la conformación de un modelo asociativo para facilitar el acceso a nuevos mercados y demás beneficios. El autor menciona que la acción colectiva de los agricultores es un factor clave para mejorar el acceso a los diferentes mercados con apoyo financiero.

Así mismo, el Departamento de Comercialización, Universidad Económica y Agraria del Estado de Dnipro (2018) en su *paper* “*Development Of Organic Farmers’ Cooperatives: The Usa, The Eu, And Ukraine*” menciona como principales problemas de los pequeños agronegocios son la falta de apoyo financiero y recursos.

Por otro lado, de acuerdo con la teoría de Uppsala planteadas por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), existe un proceso denominado “cadena de establecimiento” que se da en cuatro etapas graduales, el primero es llegar al mercado internacional y el segundo proceso es la exportación por medio de representantes independientes. Cabe indicar que las asociaciones una vez establecidas han logrado tener acceso al financiamiento de entidades públicas y privadas por lo cual han pasado de depender de un agente o intermediario a la exportación directa logrando mayores márgenes de ganancias,

En segundo lugar, en contraste con las opiniones de los expertos entrevistados para el desarrollo cualitativo se coincide en que el financiamiento ha permitido tener un mejor desempeño exportador, debido a que el mercado del banano orgánico depende mucho del volumen producido.

“Para acceder al financiamiento se le requería trabajar de manera asociada” (Sandoval, 2020).

“(..) También financia el apoyo de personal capacitado que implemente estrategias de mejora en la organización, por otro lado, también puede financiar la mejora de tecnología para mejorar la producción” (Pacheco, 2020).

“Agroideas ha ayudado mucho a compañeros de otras asociaciones para aumentar su producción a un 30 0 40% más” (Gómez, 2020).

“Agroideas respecto a la asociatividad tiene servicios de financiamiento para mejorar la capacidad de gestión, incrementa la capacidad de volumen y producción en conglomerado, financia la legalización de las asociaciones para su formalización” (Pacheco, 2020).

“El trabajo en función a la asociatividad, es usual en el sector público, a tal punto que el Ministerio de Economía y Finanzas, no financia proyectos individuales, sino para grupos organizados, asociados y formalizados, con un número mínimo de integrantes, generalmente 25 socios” (Blancas, 2020).

En tercer lugar, para el desarrollo cuantitativo, a través del método de correlación Rho Spearman con el cual se analizaron las encuestas que fueron resueltas por diferentes miembros de las asociaciones de la población. La tabla 59 y en la figura 102 presentados en el Capítulo V indican una significancia bilateral de 0.004 y un coeficiente de correlación del 0.356 lo que confirma una relación positiva media.

Finalmente, por todo lo mencionado previamente se puede concluir que, el financiamiento generado por el modelo asociativo tiene relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

5.2.3. Discusión de la Hipótesis Específica N°2

En primer lugar, se analizan los antecedentes epistemológicos. Según Ramos (2019) en su *paper* denominado “*Does associativity affect likelihood Peruvian small-scale farms internationalization?*”, consideran que en el sector agrícola, consecutivamente se promueve la participación de agricultores para obtener grandes beneficios como competitividad y aumento de productividad. Los pequeños productores a través de una asociación o cooperativa de agricultores pueden tener acceso a los mercados internacionales para ofertar sus productos, gracias a que pueden incrementar su producción y con ellos sus ventas. Asimismo, Ritossa y Bulgakov (2009), en su *paper* “*Internationalization and Diversification Strategies of Agricultural Cooperatives: a Quantitative Study of the Agricultural Cooperatives in the State of Paraná*”, con la

internacionalización las cooperativas agrícolas, tienes resultados positivos gracias a sus mejoras estratégicas y operativas al incrementar el desempeño y la productividad, lo que desarrolla la competitividad, y por ende las oportunidades de crecimiento.

En segundo lugar, de acuerdo con las opiniones de los expertos entrevistados en el desarrollo cualitativo se entiende que la productividad es importante para un mejor desempeño exportador, debido a que la exportación de banano orgánico depende mucho del volumen y calidad de producción.

“Si no se hubiera dado ese modelo de asociatividad, los productores no hubieran logrado la exportación debido a las áreas pequeñas que posee cada productor... La asociatividad ha sido una herramienta o un medio por la cual ellos han logrado insertarse al mercado extranjero” (Rojas, 2020).

“Es sumamente importante la asociatividad, ya que, nosotros, por ejemplo, trabajamos con pequeños y medianos productores, los cuales, al ser “pequeños y medianos” trabajan con unidades agropecuarias menores a 5 hectáreas, e incluso la mayoría tiene menos de una hectárea para producir, esto hace necesario trabajar con modelos asociativos. De modo que podamos conseguir los volúmenes de producción necesarios, pues cuando hablamos de exportaciones, para el caso de productos agropecuarios, se requiere que puedan producir contenedores, hablamos de 20 toneladas en adelante” (Laos, 2020).

De acuerdo con los expertos, la asociatividad permite agrupar la producción de productores con parcelas pequeñas, las cuales, de forma unitaria, no podrían cubrir la producción mínima necesaria para lograr la internacionalización de esos productos. Asimismo, como comentan los siguientes expertos, la asociatividad permitió alcanzar los volúmenes de producción necesarios para exportar, así como la unitarización de calidad.

“La asociatividad permitió que se diera una oferta considerable que era imposible lograr a través de productores independientes” (Armando, 2020).

“Se vio la necesidad de que la única forma de armar volúmenes fue a través de la asociatividad” (Rojas, 2020).

“Por medio de la asociatividad se obtienen mayores ventajas como mayor volumen de producción” (Sandoval, 2020).

“La asociatividad les ha permitido tener fuerza y poder llegar al mercado internacional con volumen” (Molina, 2020).

“Permite que tengan mayores ventajas en cuanto a cantidad producida” (Sandoval, 2020).

“Trabajando de forma asociada se logra cantidad para exportar” (Sandoval, 2020).

“Se fomenta la asociatividad de unidades agropecuarias para que sean competitivos en temas de volumen” (Pacheco, 2020).

“Para exportar se necesita cantidad, sino los costos son muy elevados” (Sandoval, 2020).

“Tiene relación con la producción, en términos de volumen y calidad. Por un lado, dependiendo del mercado, es importante generar gran capacidad de producción para abastecer el requerimiento de las exportaciones y tener una oferta sostenible en el tiempo” (Soto, 2020).

“Gracias a la asociatividad pueden cubrir volúmenes de producción y calidad, además de incrementar las capacidades del grupo ampliando su participación en la cadena logística” (Soto, 2020).

“Gracias al volumen de producción, podemos hablar de que anualmente la oferta exportable de APPBOSA es de 900 contenedores anuales y 100 contenedores al mercado nacional, inicialmente estábamos exportando de 130 a 140 nacionales, que se pudo reducir” (Villarreal, 2020).

Con respecto a esta variable, los entrevistados también refieren que la productividad es uno de los principales motivos, por los que los productores que pretenden asociarse, a modo de que, con ello, puedan lograr la exportación de sus productos y acceder a mejores precios.

“Las principales causas han sido para consolidarse y lograr vender su producción y mejorar su calidad de vida, tener mejores ingresos y tener la oportunidad de certificarse en comercio justo. Así mismo, tener volumen para lograr la exportación, competir y bajar costos” (Ruiz, 2020).

“El mercado exige volúmenes importantes y la calidad correspondiente en los productos exportados, por lo que son importantes los servicios de apoyo que brindan las entidades públicas y privadas” (Laos, 2020).

En tercer lugar, a través del método de correlación Rho Spearman se analizaron las respuestas de los socios que son parte las asociaciones de la población. La tabla 60 y figura 103 presentados en el Capítulo V indican una significancia bilateral de 0.000 y un coeficiente de correlación del 0.526 lo que confirma una correlación positiva considerable.

Finalmente, en este punto, se puede concluir que, la productividad gracias al modelo asociativo tiene relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

5.2.4. Discusión de la Hipótesis Específica N°3

En primer lugar, de acuerdo con los antecedentes epistemológicos, según Paredes y Quispe (2020) en su tesis titulada “Influencia de la Asociatividad Empresarial como Estrategia de Exportación de las MYPES del Sector Artesanía de la Región Ayacucho - Perú Periodo 2014 - 2018” la asociatividad, implica mayor formalidad y la opción a mayor acceso al crédito financiero y a los beneficios del estado, así mismo, la asociatividad es un mecanismo más formal de negociación ante los bancos y lograr un mejor alcance. Así mismo, según Crespo Stupková, L. (2016) en su *paper* “*Global Value Chain in Agro-export Production and Its Socio-economic Impact in Michoacán, Mexico*”, el autor sustenta que en la cadena de valor trae beneficios para los pequeños agricultores, el establecer términos formales que fomenten que los contratistas no abusen de su poder de mercado.

En segundo lugar, siguiendo las opiniones de los expertos entrevistados para el desarrollo cualitativo se conviene en que la formalidad ha permitido tener un mejor desempeño exportador, debido a que para la exportación de banano orgánico es necesario estar formalizado, puesto que con ello se pueden obtener más apoyo del Estado y certificaciones. Por un lado, para acceder a los programas de apoyo y fondos no reembolsables del Estado, es necesaria la formalización de los medianos y pequeños productores, por lo que muchos de ellos, se sienten motivados a formalizarse, pues comprenden que ello, implica mayor apoyo y reconocimiento de diversos organismos.

“Agroideas respecto a la asociatividad tiene servicios de financiamiento para mejorar la capacidad de gestión, incrementa la capacidad de volumen y producción en conglomerado, financia la legalización de las asociaciones para su formalización” (Pacheco, 2020).

“El trabajo en función a la asociatividad, es usual en el sector público, a tal punto que el Ministerio de Economía y Finanzas, no financia proyectos individuales, sino para grupos organizados, asociados y formalizados, con un número mínimo de integrantes, generalmente 25 socios” (Blancas, 2020)

“Acceder al programa implica requisitos fundamentales como, tener un área previamente formalizada como productores, estar formalizado como una sociedad cooperativa, también un requisito es tener recibo de agua al día, RUC activo, no tener deuda con la SUNAT, entre otros requisitos generales” (Villarreal, 2020).

Además, gracias a la formalización que brinda la asociatividad, los productores que no cuentan con ningún documento, tengan las facilidades para adquirirlos y posteriormente formalizar sus terrenos, tener sus derechos de propiedad, entre otros beneficios.

“Asociarse implica formalización, es un proceso que implica la formalización. No solo a través de registros públicos sino a través de un padrón de socios que es considerado como formalidad, tener un registro de producción es formalizar el proceso productivo. Por lo tanto, la asociatividad implica la formalización, es decir, la formalidad es el inicio de la asociatividad” (Sandoval R. 2020).

“Una ventaja importante es que al asociarse uno se formaliza, en el campo el productor a veces no cuenta ni siquiera con DNI, tampoco tienen títulos de propiedad, por lo que hay que regularizar estos papeles adicionalmente a los que dicta la norma, pueden formar parte de una asociación de productores” (Armando, 2020).

“El asociarse, es sencillo, es una formalidad” (Sandoval R. 2020).

“La manera de acceder a proyectos del Estado, es a través de la formalización, por lo que se comenzó a hacer una formalización en sus predios, en terrenos, pues anteriormente eran pocos los productores formalizados. En ese entonces, ayudó considerablemente a la formalización de los productores para acceder al proyecto y ser beneficiarios” (Villarreal, 2020).

Finalmente, para el desarrollo cuantitativo, a través del método de correlación Rho Spearman con el cual se analizaron las encuestas a los miembros de las asociaciones de la población. La tabla 61 y figura 104 presentados en el Capítulo IV indican una significancia bilateral de 0.000, además, el coeficiente de correlación es 0.669, lo que indica una correlación positiva considerable.

Finalmente, por todo lo mencionado previamente se puede concluir que, la formalidad propiciada por el modelo asociativo tiene relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se detallan para la presente investigación están relacionadas con los resultados obtenidos en el desarrollo de los diferentes capítulos y el análisis cualitativo y cuantitativo. En base a lo obtenido, se plantean las siguientes reflexiones en relación con los objetivos:

- I. En base al objetivo principal, se comprueba la existencia de relación entre modelo asociativo y el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019. Así mismo, se concluye que las variables “Financiamiento, Herramientas de Productividad y Formalidad” están relacionadas con la variable dependiente “Desempeño Exportador”, cada variable con intensidad de coeficiente diferente. Sin embargo, nos permite concluir que el modelo asociativo ha permitido tener mayor acceso al financiamiento, contar con herramientas de productividad como capacitaciones y control de calidad por parte del Estado y entidades privadas, y la formalidad ha sido un requisito para la formación de la asociación y gracias a ello se ha logrado tener mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes. En cuanto al desempeño exportador se concluye que gracias a la asociatividad se ha logrado tener volumen de producción para abastecer la demanda por parte del mercado internacional, cabe indicar que, este es un requisito fundamental para los compradores.

- I. En relación con el primer objetivo específico de la investigación, el cual buscaba conocer la existencia de relación entre el financiamiento y el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019. En base a los resultados obtenidos en los capítulos anteriores se confirma la existencia de relación entre el financiamiento y el desempeño exportador debido a que los productores al optar por la formación de una asociación han tenido un mayor acceso al financiamiento de fondos no reembolsables de entidades públicas como Agroideas que fomenta la asociatividad de los productores y de entidades privadas como los bancos, para la adquisición de tecnología e insumos. Así mismo, con el apoyo de Agroideas han optado por la reconversión productiva al banano orgánico, una producción sostenible generando ganancias constantes en comparación a sus ingresos anteriores.

- II.** En relación con el segundo objetivo específico de la investigación, que buscaba conocer la existencia de relación entre las herramientas de productividad y el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019. Se concluye que, las herramientas de productividad, que incluyen las capacitaciones y el control de calidad, se han desarrollado en mayor medida gracias a la asociatividad y es positiva con respecto al desempeño exportador. Conforme a lo desarrollado en los capítulos anteriores, las asociaciones tienen mayor acceso a programas de capacitaciones estatales o privadas que ilustran el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaçado y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas, además de pasantías nacionales e internacionales, entre otros. Así como, el control de calidad, interno o de las certificadoras, todo a favor de mejorar la calidad de producción, disminuir los descartes o pérdidas, pues el mercado internacional exige grandes volúmenes de producción y calidad de los envíos. De este modo, es posible incrementar la cartera de clientes, posicionarse en los mercados en los que se comercializa y favorece la apertura de nuevos mercados.
- III.** En relación con el tercer objetivo específico de la investigación, que buscaba conocer la existencia de relación entre formalidad y el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019. Se concluye que, gracias a la asociatividad, los productores logran formalizarse, y tiene una relación positiva con respecto al desempeño exportador, puesto que, de acuerdo con lo desarrollado en capítulos anteriores, para pertenecer a un modelo asociativo, los socios deben tener su documentación personal y en algunos casos los directivos o áreas encargadas, apoyan a los nuevos socios en cuanto a formalización de sus terrenos, parcelas o hectáreas. Gracias a la formalización, las asociaciones pueden acceder a proyectos y beneficios del Estado, además del acceso a sellos como Comercio Justo. Por otro lado, los modelos asociativos, tienden a ser formales, pues dependiendo del tipo de modelo, tienen requerimientos como el desarrollo de directivas, roles y estatutos que les permita sostener una cultura organizacional. Además, gracias a la formalidad pueden tener mayor poder de negociación con proveedores y obtener beneficios de crédito fiscal en los impuestos; así como de poder de negociación con los compradores, con quienes

sería prácticamente imposible concluir transacciones siendo una empresa informal.

RECOMENDACIONES.

En base a los resultados teóricos obtenidos durante la investigación, el desarrollo de entrevistas con actores clave especializados en banano orgánico y el análisis de las encuestas recolectadas, se plantean las siguientes recomendaciones:

Para las asociaciones:

- I.** En base a las entrevistas ejecutadas con los expertos en el sector bananero, es importante que las asociaciones den el siguiente paso hacia la conformación de consorcios, centrales o cooperativas con el objetivo de tener mejores beneficios a nivel tributario, ser más competitivos a nivel internacional, puesto que, el número de asociados incrementará y, por lo tanto, aumenta también el volumen de producción. Tendrán mayor poder de negociación y mejores precios para la adquisición de insumos y tecnología para disminuir el porcentaje de la fruta denominada como “descarte”.

- I.** En base a las entrevistas con los actores clave, se recomienda que las asociaciones se fortalezcan técnicamente, desde su proceso productivo en campo hasta el empacado de la fruta. Por ende, es importante la inversión en las parcelas para un mejor rendimiento, es decir, un mejor aprovechamiento de sus recursos, y de esta manera, sacar ventaja del clima seco y la inexistencia de plagas que tiene la región Piura frente a las demás regiones del Perú y de la competencia internacional. Por otro lado, también es necesario un fortalecimiento como organización, para una mejor toma de decisiones y administración de recursos, puesto que, la contratación de personal administrativo externo a los socios es de suma importancia para el crecimiento y posicionamiento de la organización. Así mismo, se recomienda que las asociaciones desarrollen estrategias que les permitan mantenerse y ser sostenibles en el mercado que es cada vez más competitivo.

Para entidades Gubernamentales:

- II.** En base a lo mencionado por los expertos durante las entrevistas desarrolladas y al análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a las asociaciones, se recomienda a las entidades públicas continuar promoviendo la asociatividad en el sector, pues se ha evidenciado grandes resultados y beneficios para los productores, desarrollar nuevos programas de apoyo a la agricultura familiar. Así mismo, se recomienda la transferencia de tecnología e innovación para las asociaciones con el fin de mejorar su calidad y producción. Finalmente, se recomienda a las entidades públicas que desarrollen nuevos planes y estrategias de acompañamiento desde las actividades de campo hasta lograr la exportación, pues los entrevistados mencionan que el apoyo de las entidades públicas solo abarca a nivel de producción y debido a la falta de conocimiento y escasez de redes de contacto no logran la exportación directa, sino optan por los acopiadores o intermediarios reduciendo su rentabilidad.

Para futuros investigadores:

- III.** Para futuras investigaciones, se recomienda profundizar el análisis con un enfoque cualitativo, puesto que, según los antecedentes nacionales e internacionales desarrollados en el marco teórico, es el segundo método para obtener datos enriquecedores que proporcionen información en cuanto a temas relevantes sobre la asociatividad de PYMES que aún no han sido desarrollados a fondo. Se ha evidenciado que el resultado de las entrevistas desarrolladas con los socios productores de las asociaciones ha sido más detallado y se han logrado mejores conocimientos que las encuestas, puesto que, han profundizado en cada dimensión. Así mismo, se recomienda profundizar en cuanto a la transformación de asociación a cooperativa o central, puesto que, como se mencionó anteriormente, existen asociaciones que no se aventuran hacia la conformación de una cooperativa pese a tener mejores beneficios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abello Llanos, Raimundo. La Investigación en ciencias sociales: Sugerencias prácticas sobre el proceso. Investig. desarro. 2009, ISSN 0121-3261.
- Alejandro, C. M., Echeverri, A., & Arias Pérez, J. E. (2014). Aproximación a la cooperación en innovación en empresas del programa de asociatividad y desarrollo empresarial sectorial -PADES- en antioquia (colombia). *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), 185-205. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.633><http://search.proquest.com/upc/remotexs.xyz/docview/2436136608/1CFFEDFB6165460FPQ/6?accountid=43860>
- Alejandro, C. M., Echeverri, A., & Arias Pérez, J. E. (2014). Aproximación a la cooperación en innovación en empresas del programa de asociatividad y desarrollo empresarial sectorial -PADES- en antioquia (colombia). *Revista Facultad De Ciencias Económicas : Investigación y Reflexión*, 22(2), 185-205. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.633>
- Alva, R. & Diestra, A. (2018). *La asociatividad como oportunidad para la exportación de Artesanía textil de Santiago de Chuco - 2018*. (Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo Facultad de Ciencias Empresariales, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26789/alva_sr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Análisis económicos, MINAGRI, 2019.
- Andersen O. (1993). "On internationalization process of firm: A critical analysis". *Journal of International Business Studies*. Vol. 24
- Andina. Pe, La asociatividad es fundamental para desarrollar la agricultura familiar, 2013
- Arango, K., Justiniano, R. & Oropeza, L. (2017). *Análisis de incidencias de las oficinas comerciales en el exterior del Perú en las exportaciones de las PYMES en el marco del plan estratégico exportador 2015*
- *sector no tradicional*, 2005; (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios, Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621550/ARANGO_MK.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Asociatividad para el Comercio Exterior (2013), Una publicación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) Colección Promoviendo Exportación Guía N° 12 recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Bada Carbajal, L. M., Rivas Tovar, L. A., & Littlewood Zimmerman, H. F. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1100–1117.
- Barrientos Felipa, P. (2019). Estrategia de integración del pequeño agricultor a la cadena de exportaciones. *Semestre Económico*, 22(51), 83-123. <https://doi.org/10.22395/seec.v22n51a5>
- Barrueto, M. & Petters, E. (2020). *La percepción del valor estratégico de los modelos de internacionalización en las cooperativas exportadoras de cacao de la región San Martín en el periodo 2013 - 2018*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios, Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651659/Barrueto_RM.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *Contaduría y Administración*, [S.l.], v. 62, n. 4, p. 1100-1117, sep. 2017. ISSN 2448-8410. Disponible en: [doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.006](http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.006).
- Case R.H (1937) The Nature of the Firm, Volume 4, Issue 16 <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Cavusgil, S.T. Y Zou, S. (1994): “Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures”, *Journal of Marketing*, vol. 58, núm 1.
- Ceballos, M. M. (2004) “Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves MAC”, elaborado en el marco de la consultoría técnica GITEC-SERCITEC
- Cepeda Palacio, S. D., Velásquez Estrada, L. J., & Marín Gómez, B. E. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 271–280. DOI: 10.1016/j.estger.2017.06.006
- Colección Promoviendo Exportación Guía N° 12 Asociatividad para el Comercio Exterior (2014), desarrollado por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), publicación por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).
Recuperado de: https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- COMEXPERU (2019). *Mype peruana internacional: ¿Lista para el reto?* Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/mype-peruana-internacional-lista-para-el-reto>
- Convención nacional del Agro Peruano (CONVEAGRO). Recuperado de: <http://www.conveagro.org.pe/>
- Daneshvar, Cameron; Garry, Sthepanie; López, Jesús; Santamaría, Jesús y Villarreal, Francisco, (2017). La inclusión financiera de pequeños productores rurales: tendencias y desafíos.
- Diana Marcela Escandon, B., Guillermo, M. V., & Carlos Hernán González-Campo. (2013). Determinantes de los resultados internacionales de las PYMES de reciente creación en Colombia, 2011. *Innovar*, 23(49), 17-29. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1677602165?accountid=43860>
- Diario oficial del bicentenario, El Peruano (2015) noticias de economía y política, Editorial Perú <https://elperuano.pe/noticia-apuesta-por-produccion-36295.aspx>
- Durán, J. (1994), Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa, *Información Comercial Española*, número 735, páginas. 21-41
- Elza Gonzáles E.(2005) *La teoría de los stakeholders, un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa*. Edición de la Universidad Jaume I (España)
- Emarket (2011). *Nuevo Récord: Exportaciones peruanas 2011 alcanzaron los US\$ 45,726 millones*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/758023803radFE9E7.pdf>
- En: Villarreal, Francisco (Ed.) *La inclusión financiera de pequeños productores rurales*.
- Eusebio, Rossano, & Llonch Andreu, J. (2006). Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (26),95-122. [fecha de Consulta 7 de Septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=807/80702606>
- FAO, 2017. *Buenas Prácticas Agrícolas Para Bananos*, Foro mundial Bananero, Colección de buenas prácticas agrícolas.
- FAO. 2020. *Banana Market Review: Preliminary Results 2019*. Rome recuperado de: <http://www.fao.org/3/ca7567en/ca7567en.pdf>
- Felipa, P. B. (2019). *ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN DEL PEQUEÑO AGRICULTOR A LA CADENA DE EXPORTACIONES*. *Semestre Económico*, 22(51), 83-123. doi:<http://dx.doi.org/10.22395/seec.v22n51a5>

- García, F., J. Fuentes, Cañizares, S. M. S., & Roldán, L. Ma Santos. (2011). COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS Y EXPORTACIÓN. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DEL VALLE DE LOS PEDROCHES (COVAP)1. REVESCO: Revista De Estudios Cooperativos, (104), 38-62. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/871559383?accountid=43860>
- GARRIGUES, Joaquín y URÍA, Rodrigo. “Comentarios a la Ley de Sociedades Anónimas”. Imprenta Aguiere, Tomo II. Madrid 1976
- Geldres, V. V., Etchebarne, M. S., & Bustos, L. (2009). Metodología DID Matching aplicada a la política pública de promoción de exportaciones. Revista de Administración, 59-90.
- Ghezzi, P. (9 agosto 2018). La asociatividad: el camino para muchas PYMES. Recuperado de: <http://hacerperu.pe/la-asociatividad-el-camino-para-muchas-mype/>
- GOB. (2018). *Exportadoras peruanas alcanzarían las 8 mil empresas en el 2018*. Recuperado de:
- Gob.pe Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2018 Exportadoras peruanas alcanzarían las 8 mil empresas en el 2018. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/23302-exportadoras-peruanas-alcanzarian-las-8-mil-empresas-en-el-2018>
- Gobierno Regional de Piura, 2018 MEMORIA ANUAL DE GESTIÓN DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA PIURA AÑO 2018; GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO ECONÓMICO DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA PIURA
- González-Moralejo, S. A. (2008, Jan). ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN Y PROCESOS COOPERATIVOS EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA: EL CASO DE LA REGIÓN VALENCIANA ESPAÑOLA. *Agroalimentaria* 73-87. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/206336176?accountid=43860>
- Gutiérrez, P. M. (2007) “Mapas sociales: método y ejemplos prácticos”
- INEI. (2019). *En el Perú existen 2 millones 699 mil 130 empresas al tercer trimestre del año 2019*. Obtenido de: <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-existen-2-millones-699-mil-130-empresas-al-tercer-trimestre-del-ano-2019-11951/>
- INEI. (2020). *Evolución de las exportaciones e importaciones*. Obtenido de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01_ene_eei.PDF

- INEI. (2020). *Evolución de las exportaciones e importaciones*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2019.pdf
- Itami, H.; Roehl, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Johanson J. y Vahlne E., (1990), *The Mechanism of Internationalisation*, *International Marketing Review*, Vol. 7 Iss 4 pp. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, Jan y Wiedersheimpaul, Finn (1975). *The Internationalization of the Firm* four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. Vol. 12. Núm. 3
- Katsikeas, C., & Morgan, R. (2003). *Diferences in perceptions of exporting problems based upon firms size and export experience*. *European Journal of Marketing*
- La Revista Agraria (2010). *Concentración de tierras: el proceso continúa indetenible*. Recuperado de: <https://larevistagraria.files.wordpress.com/2019/02/lra-119.pdf>
- La Revista Agraria (2011). Recuperado de: <https://larevistagraria.files.wordpress.com/2019/02/lra-127-web.pdf>
- Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S. y Piercy, N.F. (1998): "Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions" *Journal of International Marketing*, vol. 6, Núm 2
- Lira Almeida, S., Fernando Gomes de Paiva Júnior, & Ferreira Guerra, J. R. (2010). *A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS NA PERSPECTIVA DA TRADUÇÃO CULTURAL: O CASO DA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA NO AGRONEGÓCIO*. *Revista Ibero - Americana De Estratégia*, 9(2) doi:<http://dx.doi.org/10.5585/riae.v9i2.1670> <http://search.proquest.com/upc.remotexs.xyz/docview/1683315882/fulltextPDF/F3A132F39DB24702PQ/1?accountid=43860>
- Losada P. García A., Ruzo S., Barreiro F, J.M. (2006) *La Performance De Exportación: Revisión Teórica Y Propuesta De Un Marco Integrador*, Universidad de Santiago de Compostela *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 12 N°1, 2006, ISSN:1135-2523.
- Maekawa Miyasato, C. (2013). *Internacionalización de las micro y pequeñas empresas (mypes) textiles. Estudio empírico de las mypes textiles en Lima Metropolitana*. *Sinergia E Innovación*, (02). Consultado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/132>, <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/334497/132-453-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mathews, J. (2014). *Agenda 2014 Propuestas para mejorar la descentralización*. Recuperado de: <http://srvdSPACE-pub.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2373/agenda2014-asociatividad-empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Meier, O., Meschi, P., & Dessain, V. (2010). Paradigme éclectique, modèle uppsala... quoi de neuf pour analyser les décisions et modes d'investissement à l'international ?/Eclectic paradigm, the uppsala model... what are the new contributions and perspectives in the analysis of international investment decisions and modes?/Paradigma ecléctico, modelo uppsala... ¿Qué hay de nuevo para analizar las decisiones y los modos de inversión en el plano internacional? *Management International*, 15(1), 9-109. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/854504119?accountid=43860>

- Melo Torres, L. I., Melo Torres, M. M., & Fonseca Pinto, D. E. (2017). The Associativity: a local development strategy for Ocamonte (APCO) coffee growers in Santander, Colombia. *Acta Agronómica*, 66(4), 538–543. doi:10.15446/acag.v66n4.61389

- Memoria anual, BCR, 2019
Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>

- Mielgo P. (2005) Ventajas de la integración y formas asociativas para PYMES rurales

- Ministerio de Agricultura y Riego (2019). *La situación del Mercado Internacional de la Palta*. Recuperado de: http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2018/situacion_palta.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2016). *INFORME DE TRANSFERENCIA DE GESTIÓN* Resolución de Contraloría N°088-2016-CG. Recuperado de: http://transparencia.mincetur.gob.pe/institucional/transferencia_gestion/Informe_Transferencia_Gestion.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2019). *Desarrollo del comercio exterior Agroexportador*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20agroexportador%202018.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). *PYMES exportadoras se preparan para mejorar acceso a financiamiento, informó la ministra Silva*. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/PYMES-exportadoras-se-preparan-para-mejorar-acceso-a-financiamiento-informo-la-ministra-silva/>

- Ministerio de la Producción (PRODUCE). Exportaciones: En 2016 la agroindustria creció en 7.8% pese a la caída de las exportaciones no tradicionales. Recuperado de: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-comercio-externo>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). *Micro, Pequeña y mediana empresa (Mipyme) Más de 1,9 millones de Mipyme formales operan en el mercado peruano al 2017*. Recuperado de: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). *Registro Nacional de Asociaciones de la Micro y Pequeña Empresa - RENAMYPE*. Recuperado de: <https://www.produce.gob.pe/index.php/shortcode/servicios-mype-e-industria/registro-nacional-de-asociaciones-de-la-micro-y-pequena-empresa-renamype>
- Mondragón, M. (2014). Uso de la Correlación de Spearman en un estudio de Intervención en Fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8, (1), 98-104. Recuperado de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-UsodeLaCorrelacionDeSpearmanEnUnEstudioDeIntervenc-5156978.pdf> [Consulta: 20 de diciembre de 2020].
- Noriega Toledo, Víctor Manuel, 2010. TECNOLOGIA PARA LA PRODUCCION RAPIDA DE SEMILLA (HIJUELOS) DE BANANO (*Musa sp.*) EN CAMPO; proyecto de DESARROLLO DE LA OFERTA TECNOLÓGICA DE BANANO ORGANICO EN LA REGION PIURA, MINISTERIO DE AGRICULTURA GOBIERNO REGIONAL PIURA DIRECCION REGIONAL AGRARIA PIURA INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACION AGRARIA – INIA - U.O. EL CHIRA PIURA
- Ocampo, J. F. V., & Velez, F. (2013). Internationalization process of a developing country multinational. *Pensamiento & Gestión*, (34) Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1435451091?accountid=43860>
- Ocampo, J. F. V., & Velez, F. (2013). Internationalization process of a developing country multinational. *Pensamiento & Gestión*, (34) Retrieved from <https://search.proquest.com/scholarly-journals/internationalization-process-developing-country/docview/1435451091/se-2?accountid=43860>
- Pablo C., Chavarro A. y Ramírez CA (2007) Teorías de internacionalización. *Panorama*, ISSN 1909-7433 DOI: <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Paredes, P. & Quispe, N. (2020). *Influencia de la Asociatividad Empresarial como Estrategia de Exportación de las MYPES del Sector Artesanía de la Región Ayacucho - Perú Periodo 2014 - 2018*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios, Lima, Perú). Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652463/Paredes_MP.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Pérez-Suárez, M., & Bustelo, F. E. (2014). El proceso de internacionalización y los resultados de la innovación en las empresas de economía social andaluza. CIRIEC - Espana, (82), 65-95. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1683315882?accountid=43860>
- Perú (2013). *Noticia: Nuevo récord: Exportaciones peruanas 2011 alcanzaron los US \$45,726 millones.* Recuperado de: <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/31/buenas-cifras-en-exportaciones-peruanas-del-2011>
- Pinto, N. L., & Froehlich, J. M. (2014, Jul). AGRICULTURA FAMILIAR E ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO PARA ACESSO A MERCADOS: AS POSSIBILIDADES DO COMÉRCIO JUSTO NO BRASIL. *Agroalimentaria*, 20, 79-94. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1618148332?accountid=43860>
- PROMPERÚ (2010). Evolución de las exportaciones peruanas a enero 2010. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/830513760rad253B6.pdf>
- PROMPERÚ (2011). *Guía de Mercado Estados Unidos.* Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/285080533rad9fe8d.pdf>
- PROMPERU (2012). *Desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador.* Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIENTO%20V1.%202012%20-%20copia.pdf>
- PROMPERU (2012). *Memoria Institucional PromPerú .* Recuperado de: <http://media.peru.info/catalogo/attach/MemoriaInstitucional2012PROMPERU.pdf>
- PROMPERU (2012). *Servicios al Exportador / Información.* Informe Mensual de Exportaciones Enero – diciembre 2011. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/985662904rad63315.pdf>
- PROMPERU (2013). *Informe especializado: Productos con potencial exportador en los mercados Centroamericanos.* Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/411661511radCE239.pdf>
- PROMPERU (2016). *Desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador.* Recuperado de: <http://media.peru.info/promperu/Desenvolvimientoagro2016.pdf>
- PROMPERU (2017). *Servicios al Exportador.* Perfil Producto Mercado: Paltas frescas en China. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/280279754rad6233A.pdf>

- PROMPERU (2018). *Desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202018.pdf>
- PROMPERU (2019). *Boletín 3er trimestre 2019 resumen de las agroexportaciones totales*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Boletin%20agronegocios%202019%20-%203%20trimestre.pdf>
- PROMPERU (2019). *Nota de Prensa – diciembre 2019*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/nota-de-prensa-exportaciones-peru-diciembre-2019.pdf>
- PROMPERU (2020). *Boletín Mensual del Departamento de Agronegocio*. Recuperado de: http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Boletin_agronegocios%20Enero%202020.pdf
- PROMPERU (2020). *Exportaciones Perú 2019*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/presentacion-exportaciones-peru-2019.pdf>
- PROMPERU. *Exportaciones Perú 2019*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/presentacion-exportaciones-peru-2019.pdf>
- PROMPERU. *Frutas y hortalizas frescas en el sector agro*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/siicex-infografia-frutas-hortalizas-frescas-sector-agro.pdf>
- Pymex Perú. Recuperado de: <http://pymexperu.com/>
- Raynolds, L. T. (2008). THE ORGANIC AGRO-EXPORT BOOM IN THE DOMINICAN REPUBLIC: Maintaining tradition or fostering transformation?*. *Latin American Research Review*, 43(1), 161-184,272. doi:<http://dx.doi.org/10.1353/lar.2008.0001>
- Recuperado de <http://bibliotecavirtual.minagri.gob.pe/index.php/analisis-economicos/estudios/2019/28-la-situacion-del-mercado-internacional-de-la-palta/file>
- Rennaly Alves, d. S., & Walter Fernando Araújo, d. M. (2013). A evolução do modelo de uppsala à luz da abordagem dos sistemas adaptativos complexos. *Internext*, 8(3), 63-80. doi:<http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.8363-80>
<http://search.proquest.com/upc.remotexs.xyz/docview/900652045/B4A13DEAC22644D3PQ/2?accountid=43860>

- Rodríguez de Pepe, M., & Maria Antonia, C. R. (2020). Asociatividad empresarial y fuentes de capital social: Hacia un modelo explicativo. *Innovar*, 30(77), 107-122. doi: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87452>
- Rojas, S. & Vega, R. Los procesos de internacionalización en las PYMES: reflexión desde las diferentes perspectivas. *Poliantea IX*, (16), pp. 53-70.
- Ruiz, M. & Vera, R. (2013). *Exportaciones no tradicionales 2000 - 2012, una historia de crecimiento, apertura y diversificación*. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-156/moneda-156-07.pdf>
- Santiago de Chile: Cepal, p. 15-29.
- Shoham, A. (1998): "Export performance: a conceptualization and empirical assessment", *Journal of International Marketing*, vol. 6, núm 3.
- SIICEX (2019). *Perú debe desarrollar nuevos mercados para la palta y dejar de depender de la UE y EE. UU.* Recuperado de: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=726.72400&_portletid_=aim_wl istalerta&scriptdo=usp_aim_wlistdalerta&pc_alerta=49161
- SIICEX (2020). Recuperado de: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=241.22800
- Silva, J. (7 de febrero de 2012). *Récord de exportaciones 2011*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/42409707radA4BC3.pdf>
- Stupková, L. C. (2016). Global value chain in agro-export production and its socio-economic impact in michoacán, mexico. *AGRIS on-Line Papers in Economics and Informatics*, 8(1), 25-36. doi:<http://dx.doi.org/10.7160/aol.201>
- Swing Torres, 2012. Guía práctica para el manejo de banano orgánico en el valle del Chira.
- Tabares, S. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de medellín: Un estudio de caso comparado/International cooperation and the internationalization of small to medium-sized enterprises in medellín: A case-comparison study/Cooperação internacional na internacionalização de pequenas e médias empresas de medellín: Um estudo de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 314-324. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1562070381?accountid=43860>
- Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de medellín: Un estudio de caso comparado/International cooperation and the internationalization of small to medium-

sized enterprises in medellín: A case-comparison study/Cooperação internacional na internacionalização de pequenas e médias empresas de medellín: Um estudo de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 314-324. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1551410884?accountid=43860>

- Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de medellín: Un estudio de caso comparado/International cooperation and the internationalization of small to medium-sized enterprises in medellín: A case-comparison study/Cooperação internacional na internacionalização de pequenas e médias empresas de medellín: Um estudo de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 314-324. Retrieved from <https://search.proquest.com/scholarly-journals/la-cooperación-internacional-en/docview/1551410884/se-2?accountid=43860>
- Tapella, E. (2007) El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).
- Torres, L. (2018). *Situación actual del comercio exterior en el Perú y proyecciones*. Recuperado de: https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/pptluistorres/situaci%C3%B3n%20actual%20del%20comercio%20exterior%20en%20el%20per%C3%BA%20y%20proyecciones_luis%20torres.pdf
- Trade Map. (2020). Recuperado de: <https://www.trademap.org/>
- Valderrama, C. (2012). *Estados Unidos: Oportunidades Comerciales para Productos Peruanos*. Recuperado de: <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=B47B6229-7657-4390-96C7-1BE93D74543B.PDF>
- Valenzuela, A. (2000), Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. vol. 5, páginas. 91-109
- Vegas Rodriguez, Ulises, 2013. Manejo Integrado de Banano Orgánico Recuperado de: <https://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/ctecnica/009-c-banano.pdf>
- Vinelli, M. (4 diciembre 2019). Asociatividad: la clave para conquistar el mercado internacional. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/12/04/asociatividad-la-clave-para-conquistar-el-mercado-internacional/>

- Whitelock, Jeryl. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review - INT MARK REV.* DOI: 10.1108/02651330210435654

ANEXOS

Anexo N°1: Búsqueda de Base de Datos

- Scopus: Trade associations

Nombre del autor						
<input type="checkbox"/> Felzenstein, C. (5) >	<input type="checkbox"/> 3	Comercio ilícito de cigarrillos en Santiago de Chile Metropolitano	Paraje, G., Araya, D., Drope, J.	2020	Control del tabaco 29 (1), págs.64, 73	2
<input type="checkbox"/> Gimmon, E. (4) >						
<input type="checkbox"/> Fergusson, IF (3) >	<input type="checkbox"/> 4	Comercio ilícito de cigarrillos en cinco países de América del Sur: análisis de brechas para Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú	Paraje, G.	2019	Investigación sobre la nicotina y el tabaco 21 (8), págs. 1079-1086	4
<input type="checkbox"/> Vaughn, B. (3) >						
<input type="checkbox"/> Calderini, DF (2) >	<input type="checkbox"/> 5	Compromiso de la empresa exportadora con asociaciones comerciales: perspectivas de Chile	Brache, J., Felzenstein, C.	2019	Revisión de negocios internacionales 28 (1), págs.25, 35	3
Ver más						
Área temática						
Tipo de Documento						
Título de la fuente						
Etapas de publicación						
Palabra clave						
<input type="checkbox"/> Chile (25) >	<input type="checkbox"/> 6	Responsabilidad social empresarial: Aportes del padre Alberto Hurtado en Chile] [La responsabilidad social empresarial: Aportes del padre alberto hurtado en Chile]	Escudero, JC	2019	Futuro del Pasado 10 , págs.551-567	0
<input type="checkbox"/> América latina (11) >						

- Science Direct: Consorcios exportación

ScienceDirect Journals & Books Liliane Andia

Find articles with these terms
consorcios exportación

Advanced search

49 results

Refine by:

Years

- 2020 (1)
- 2018 (3)
- 2017 (10)

Show more

Article type

- Review articles (1)
- Research articles (23)

Download selected articles Export sorted by relevance | date

- Research article • Open access
Evolução dos **consórcios** de exportação no Brasil (2002-2006): um estudo exploratório
REGE - Revista de Gestão, April-June 2012, ...
Gustavo Barbieri Lima, Dirceu Tomavoli de Carvalho
Download PDF Abstract Export
- Research article
Cambio geoespacial y sectorial del ensamble para **exportación** en México. Estructura, geoespacio y estrategia. 1990 a 2014
Cuadernos de Economía, May-August 2017, ...
José Luis Báñez López, Arturo Ranta González, Miguel Ángel Rivera Ríos
Abstract Export
- Research article • Open access
Colombia: inserción y **desequilibrios** comerciales en la Cuenca del pacífico
Problemas del Desarrollo, July-September 2013, ...
Tomes Jaime

Feedback

- **Scopus:** Associativity peruvian

	Título del documento	Autores	Año	Fuente	Citado por
<input type="checkbox"/> Acceso abierto (1) > <input type="checkbox"/> Otro (2) > Año <input type="checkbox"/> 2020 (1) > <input type="checkbox"/> 2019 (1) > <input type="checkbox"/> 2018 (1) > Nombre del autor <input type="checkbox"/> Alegre, J. (1) > <input type="checkbox"/> Del Castillo, D. (1) > <input type="checkbox"/> Lavelle, P. (1) > <input type="checkbox"/> Otiniano, AJ (1) > <input type="checkbox"/> Pérez, L. (1) > Ver más Área temática Tipo de Documento	<input type="checkbox"/> 1 Midiendo la sostenibilidad de la ganadería en pequeña escala en Yurimaguas, Amazonía peruana Acceso abierto Ver resumen ▾ Ver en el editor Documentos relacionados	Van-Heurck, M., Alegre, J., Solís, R., (-), Lavelle, P., Quintero, M.	2020	Seguridad alimentaria y energética Artículo en prensa	0
	<input type="checkbox"/> 2 ¿Afecta la asociatividad la probabilidad de internacionalización de las pequeñas fincas peruanas? Ver resumen ▾ Ver en el editor Documentos relacionados	Ramos-Sandoval, R.	2019	SHIRCON 2019-2019 IEEE Sciences and Humanities International Research Conference 9024858	0
	<input type="checkbox"/> 3 Caracterización y tipología de fincas productoras de uva para pisco en la región Ica-Perú [Caracterización y tipología de fincas productoras de vid para Pisco en la región Ica-Perú] Ver resumen ▾ Documentos relacionados	Yparraguirre, HC, Otiniano, AJ	2018	Ideas 36 (3) , págs.35, 44	1

Monitor: 20 resultados por página 1 Parte superior de la página

Anexo N°2: Matriz de Consistencia

TÍTULO DE LA TESIS: El modelo asociativo y su relación con el desempeño exportador de las Pymes exportadoras de banano orgánico de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019.				
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METÓDOLÓGICA
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	Enfoque Mixto
¿En qué medida el modelo asociativo está relacionado al desempeño exportador de las empresas PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019?	Determinar si el modelo asociativo está relacionado con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.	El modelo asociativo se relaciona positivamente con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.	Asociatividad	Tipo: Cuantitativa Diseño: Descriptiva – Correlacional
			Dimensiones: 1)Financiamiento 2)Herramientas de productividad 3)Formalidad	
Problemas Secundarios	Objetivos específicos	Hipótesis Especificas	Variable Dependiente	Población y Muestra
¿En qué medida está relacionado el financiamiento generado por el modelo asociativo y el desempeño exportador de las empresas PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019?	Determinar si el financiamiento generado por el modelo asociativo está relacionado al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 – 2019.	El financiamiento generado por el modelo asociativo tiene relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.	Desempeño Exportador	Población: Asociaciones y cooperativas exportadoras de banano orgánico de la Región Piura. Muestra: 12 asociaciones del total existentes en la región Piura.
¿En qué medida están relacionadas las herramientas de productividad generadas por el modelo asociativo y el desempeño exportador de las empresas PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura entre el durante 2012 - 2019?	Determinar si las herramientas de productividad generadas por el modelo asociativo están relacionadas al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019.	Las herramientas de productividad generadas por el modelo asociativo tienen relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.	Dimensiones: 1)Ventas de exportación 2) bjetivos estratégicos	
¿En qué medida está relacionada la formalidad generada por el modelo asociativo y el desempeño exportador de las empresas PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019?	Determinar si la formalidad generada por el modelo asociativo está relacionada al desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura entre el durante 2012 - 2019.	La formalidad generada por el modelo asociativo tiene relación positiva con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.		

Anexo N°3: Matriz de Operacionalización de Variables


VARIABLE	DEFINICION DE VARIABLE	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA / ENTREVISTA
Asociatividad	La asociatividad es una estrategia de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que quieren empezar un proceso de expansión o globalización, donde cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común, pero mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial. (PROMPERÚ, 2013)	La información se obtuvo a través de cuestionarios y encuestas formuladas en base a las dimensiones planteadas y variables planteadas	Financiamiento	Financiamiento	Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.
					Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual.
					Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores que están asociados.
				Acceso al capital de trabajo	El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.
			Herramientas de producción	Capacitación	Determinados programas del gobierno o entidades privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.
					El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenezco.
					Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaque y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).
				Control de calidad	gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del MINAGRI.
					La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable
					Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello mejorar la competitividad de la asociación.
			Formalidad	Formalización	Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación
					Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.
Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.					
Formalidad	Cultura organizacional	El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y se ha logrado disminuir las pérdidas de fruta			
		Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y el uso de bioinsecticidas se ha reducido significativamente			
	Poder de negociación	La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los mismos, por cual tenemos mayor confianza en el trabajo organizado.			
Poder de negociación	Poder de negociación	Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la producción.			
		Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el cumplimiento de metas trasadas.			
Poder de negociación	Poder de negociación	Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.			
		Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.			
Poder de negociación	Poder de negociación	Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores			

Desempeño Exportador	El desempeño exportador de las empresas puede conceptualizarse como una respuesta estratégica condicionada por los recursos y capacidades competitivas a disposición de la misma (Durán, 1994; Valenzuela, 2000).	La información se obtuvo a través del envío de cuestionarios y encuestas resueltas por las asociaciones seleccionadas en la muestra de estudio.	Ventas de exportación	Cantidad exportada	Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.
					El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.
					Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años
					El volumen de descarte de la fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%
				Valor FOB	El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamiento de productores afiliados a asociación.
					El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.
					El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.
				Seguridad de aprovisionamiento	La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo)
			En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumple con el monto de exportación planificado.		
			Objetivos estratégicos	Estrategias de comercialización	Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, ente otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.
					La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.
				Competitividad	Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación en el mercado extranjero.
					Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.
					La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.
				Cumplimiento de objetivos	Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas)productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.
					Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.
Posicionamiento en el mercado extranjero	La asociación a la que pertenezco cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.				
	EL banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.				
	Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero				
Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.					

Anexo N°4: Respuesta a la Solicitud de Información al Portal de Transparencia de INEI corroborando el último Censo Agropecuario peruano

«» Responder a todos | v | Eliminar | No deseado | Bloquear | ...

CORREO N° 5336- 2020 / INEI - OTD : IV CENAGRO 2012 TSR-000287-2020

 Infoinei <Infoinei@inei.gob.pe>
Mié 30/09/2020 4:31
Para: Usted

CORREO N° 5336- 2020 / INEI - OTD

Señora
LILIANNE HAYDEE ANDIA TOLEDO
DNI 70977097

Referencia: TSR-000287-2020

Reciba nuestro cordial saludo y en atención a la referencia, hacer de su conocimiento que último censo agropecuario realizado en el Perú, corresponde al efectuado en el año 2012, y cuyos resultados los puede encontrar en nuestro Portal web (www.inei.gob.pe) en nuestra sección de Censos (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>), asimismo, la base de datos de la mencionad actividad estadística la puede encontrar en nuestra sección de Base de Datos, apartado de Microdatos <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>

Atentamente

OFICINA TÉCNICA DE DIFUSIÓN
Instituto Nacional de Estadística e Informática
Visite nuestra página web: www.inei.gob.pe

De: Transparencia
Enviado el: lunes, 21 de setiembre de 2020 20:31
Para: Transparencia
Asunto: Correo de Solicitud de Registro en Portal de Transparencia

Anexo N°5: Respuesta a la Solicitud de Información al Portal de Transparencia de SENASA



PERÚ

Ministerio
de Agricultura y Riego

SENASA
PERÚ

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 28 de Octubre de 2020

CARTA-0338-2020-MINAGRI-SENASA-ST

Señora
LILIANNE HAYDEE ANDIA TOLEDO
Presente.-

Asunto : Relación de Asociaciones productoras de banano orgánico en la región Piura

Referencia : a) Solicitud de Acceso a la Información Pública del 13.10.20
b) MEMORANDUM-0294-2020-MINAGRI-SENASA-DSV

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención a su documento de la referencia a), para remitirle la respuesta vía email de la Dirección de Sanidad Vegetal.

Es propicia la ocasión para expresarle los sentimientos de mi consideración.

Atentamente,



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO
SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD AGRARIA

Ing. Orlando Antonio Dolores Salas
Secretario Técnico

Av. La Molina N° 1915, La Molina - Lima
T: (511) 313-3300
www.senasa.gob.pe
www.minagri.gob.pe

EL PERÚ PRIMERO

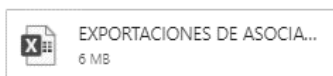
Anexo N°6: Respuesta a la Solicitud de Información al Portal de Transparencia de SUNAT



OGCA-SNAA <ogca@sunat.gob.pe>

Mar 24/11/2020 2:27

Para: Usted



Señora

ANDIA TOLEDO LILIANNE HAYDEE

lilianneandia26@hotmail.com

Referencia : Solicitud de Datos Número 88025382

Me dirijo a usted, respecto de la consulta contenida en el documento de la referencia, en el que solicita: *"Relación de asociaciones exportadoras de banana orgánico durante el periodo 2012 - 2019"*.

Sobre el particular, de acuerdo con el artículo 3° del Texto Único Ordenado de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 021-2019-JUS, se establece que todas las actividades y disposiciones de las entidades comprendidas en la citada Ley están sometidas al principio de publicidad, y que, como consecuencia, toda información que posea el Estado se presume pública, salvo las excepciones contempladas en los artículos 15°, 16° y 17° de la precitada norma.

En ese sentido, considerándose que su solicitud no se encuentra dentro de las excepciones previstas en el Decreto Supremo N° 021-2019-JUS, se hace de su conocimiento que, luego de realizar la búsqueda en nuestros sistemas, para el periodo comprendido entre el 01.01.2012 al 31.12.2019, se ha ubicado información resultante que se detalla en el archivo Excel anexo a la presente.

Finalmente, le agradeceré se sirva confirmar la recepción de la presente solicitud.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

Oficina de Gestión y Coordinación Aduanera
Telf. 634-3600 Anexo 20988
Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas
www.sunat.gob.pe
<http://snaa.sunat.peru>



Anexo N°7: Validación del cuestionario de entrevistas

- 1) Validación del cuestionario de entrevistas por experto Miguel Ángel Esparta Sánchez, especialista en derecho aduanero, logística internacional y estrategia de Negocios

VALIDACIÓN GUÍA DE PREGUNTAS CUALITATIVAS

Estimado especialista Miguel Ángel Esparta Sánchez

Siendo conocedoras de su trayectoria profesional, lo hemos escogido como Experto para analizar el contenido de las entrevistas que se pretenden realizar para validar la hipótesis del trabajo que tiene como objetivo principal “Determinar si la asociatividad como herramienta competitiva está relacionada con el desempeño exportado de las Pymes exportadoras de banano orgánico de la región Piura en el periodo 2012 – 2019”.

A continuación, se le muestra la lista de preguntas planteadas para las asociaciones pertenecientes a la muestra de estudio. Por favor, leerlas e indicarnos si están bien formuladas y si es posible brindarnos un feedback del mismo.

No se le solicita responder las preguntas, solo indicarnos si son apropiadas de acuerdo a las variables que se requiere analizar y al objetivo de estudio.

Agradecemos su apoyo

Información del Experto

Nombres y Apellidos: Miguel Angel Esparta Sánchez

Profesión: Derecho y Ciencias Políticas/ Aduanas

Especialidad: Logística Internacional/ Estrategia de Negocios / Educación Superior/Habilidades Directivas

Años de experiencia: Más de 15 años



Firma del Experto

- 2) Validación del cuestionario de entrevistas por experto Carlos Héctor Espinoza Hayre, especialista en alta gerencia, operaciones y logística internacional.

VALIDACIÓN GUÍA DE PREGUNTAS CUALITATIVAS

Estimado especialista Carlos Héctor Espinoza Hayre

Siendo conocedoras de su trayectoria profesional, lo hemos escogido como Experto para analizar el contenido de las entrevistas que se pretenden realizar para validar la hipótesis del trabajo que tiene como objetivo principal “Determinar si la asociatividad como herramienta competitiva está relacionada con el desempeño exportado de las Pymes exportadoras de banano orgánico de la región Piura en el periodo 2012 – 2019”

A continuación, se le muestra la lista de preguntas planteadas para las asociaciones pertenecientes a la muestra de estudio. Por favor, leerlas e indicarnos si están bien formuladas y si es posible brindarnos un feedback del mismo.

No se le solicita responder las preguntas, solo indicarnos si son apropiadas de acuerdo a las variables que se requiere analizar y al objetivo de estudio.

Agradecemos su apoyo.

Información del Experto

Nombres y Apellidos: Carlos Héctor Espinoza Huayre.

Profesión: Ingeniería Industrial, Master en Operaciones y Logística.

Especialidad: Postgrados de Alta Gerencia en Harvard University (Cambridge, MA, USA) e INCAE (Alajuela, Costa Rica)

Años de experiencia: Más de 20 años.

ORCID Id 0000-0002-4828-1214 (<https://orcid.org/0000-0002-4828-1214>)



Firma del Experto

- 3) Validación del cuestionario de entrevistas por experto Luis Gonzalo Guillén Málaga, especialista en operaciones de Comercio Exterior, corretaje Aduanero, Logística y Negocios Internacionales.

VALIDACIÓN GUÍA DE PREGUNTAS CUALITATIVAS

Estimado especialista Luis Gonzalo Guillén Málaga

Siendo conocedoras de su trayectoria profesional, lo hemos escogido como Experto para analizar el contenido de las entrevistas que se pretenden realizar para validar la hipótesis del trabajo que tiene como objetivo principal "Determinar si la asociatividad como herramienta competitiva está relacionada con el desempeño exportado de las Pymes exportadoras de banano orgánico de la región Piura en el periodo 2012 – 2019".

A continuación, se le muestra la lista de preguntas planteadas para las asociaciones pertenecientes a la muestra de estudio. Por favor, leerlas e indicarnos si están bien formuladas y si es posible brindarnos un feedback del mismo.

No se le solicita responder las preguntas, solo indicarnos si son apropiadas de acuerdo a las variables que se requiere analizar y al objetivo de estudio.

Agradecemos su apoyo

Información del Experto

Nombres y Apellidos: Luis Gonzalo Guillén Málaga

Profesión: Economista, Magíster en Administración de empresas

Especialidad: Operaciones de Comercio Exterior, Corretaje Aduanero, Logística y Finanzas, Economista Licenciado en Gestión Financiera y Cadena de Suministro con titulación, Máster Europeo en Negocios Internacionales, y docente universitario.

Años de experiencia: Más de 15 años



Firma del Experto

Anexo N°8: Validación de encuestas

- 1) Validación de la Guía de Encuesta por el Experto Juan Carlos Rojas Llanque, Investigador del Programa Nacional de Innovación en frutas y hortalizas - Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA).

VALIDACIÓN GUÍA DE PREGUNTAS CUANTITATIVAS

Estimado Ing. Juan Carlos Rojas

Siendo conocedores de su trayectoria profesional, lo hemos escogido como Experto para analizar el contenido de las entrevistas que se pretende realizar para validar las hipótesis del trabajo que tiene como objetivo principal “Determinar si la asociatividad como herramienta competitiva está relacionada con el desempeño exportador de las Pymes exportadoras de banano orgánico de la región Piura entre el periodo 2012 – 2019”.

A continuación, se le muestra la lista de preguntas planteadas para las asociaciones pertenecientes a la muestra de estudio. Por favor, leerlas e indicamos si están bien formuladas y si es posible brindamos un feedback del mismo.

No se le solicita responder las preguntas, solo indicamos si son apropiadas de acuerdo a las variables que se quiere analizar y al objetivo de estudio.

Agradecemos su apoyo

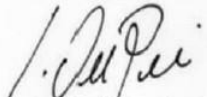
Información del Experto

Nombres y Apellidos: Juan Carlos Rojas Llanque

Profesión: Ingeniero Agrónomo. CIP N° 201883

Especialidad: Investigador en el Programa Nacional en Frutales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). Investigación y transferencia de tecnología en plátano y banano orgánico.

Experiencia Laboral: 19 años



Firma del Experto

- 2) Validación de la Guía de Encuesta por el Experto Victor Sandoval Cruz, Especialista en producción agrícola, Catedrático y asesor de tesis de la Facultad de Agronomía de la UNP, asesor técnico de agricultores en diferentes frutales y frutales orgánicos.

VALIDACIÓN GUÍA DE PREGUNTAS CUANTITATIVAS

Estimado Ing. Victor Sandoval Cruz

Siendo conocedores de su trayectoria profesional, lo hemos escogido como Experto para analizar el contenido de las entrevistas que se pretende realizar para validar las hipótesis del trabajo que tiene como objetivo principal “Determinar si la asociatividad como herramienta competitiva está relacionada con el desempeño exportador de las Pymes exportadoras de banano orgánico de la región Piura entre el periodo 2012 – 2019”.

A continuación, se le muestra la lista de preguntas planteadas para las asociaciones pertenecientes a la muestra de estudio. Por favor, leerlas e indicarnos si están bien formuladas y si es posible brindarnos un feedback del mismo.

No se le solicita responder las preguntas, solo indicarnos si son apropiadas de acuerdo a las variables que se quiere analizar y al objetivo de estudio.

Agradecemos su apoyo

Información del Experto

Nombres y Apellidos: Victor Sandoval Cruz

Profesión: Ingeniero Agrónomo CIP N°18629

Especialidad: Producción Agrícola

Experiencia Laboral: 20 años



Firma del Experto

- 3) Validación de la Guía de Encuesta por el Experto Alex Morales Guzmán Barrón, Consultor en Comercio Internacional, investigación de mercados e Innovación de internacionalización en Mincetur, asesor de tesis y docente de Negocios Internacionales

VALIDACIÓN GUÍA DE PREGUNTAS CUANTITATIVAS

Estimado especialista Alex Morales Guzmán Barrón

Siendo conocedoras de su trayectoria profesional, lo hemos escogido como Experto para analizar el contenido de las entrevistas que se pretende realizar para validar la hipótesis del trabajo que tiene como objetivo principal "Determinar si la asociatividad como herramienta competitiva está relacionada con el desempeño exportado de las Pymes exportadoras de banano orgánico de la región Piura en el periodo 2012 – 2019".

A continuación, se le muestra la lista de preguntas planteadas para las asociaciones pertenecientes a la muestra de estudio. Por favor, leerlas e indicarnos si están bien formuladas y si es posible brindarnos un feedback del mismo.

No se le solicita responder las preguntas, solo indicarnos si son apropiadas de acuerdo a las variables que se requiere analizar y al objetivo de estudio.

Agradecemos su apoyo

Información del Experto

Nombres y Apellidos: Alex Morales Guzmán Barrón

Profesión: Economista / Magister en Educación

Especialidad: Especialista en comercio internacional, asesor de tesis y docente universitario de Negocios Internacionales.

Años de experiencia: Más de 20 años



Firma del Experto

Anexo 9: Desarrollo de entrevistas cualitativas

→ **Entrevista: Jorge Sandoval Ramírez** (Director Nacional del Programa de Compensaciones para la Competitividad - Agroideas)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor como Director Nacional de Agroideas y el objetivo principal del programa.

El objetivo principal del programa es beneficiar al pequeño y mediano productor agropecuario que trabaja de forma asociada, es decir, nuestro objetivo principal es ayudar al pequeño y mediano productor que trabaja de forma conjunta porque tenemos conocimiento que el trabajo organizado o asociado tiene mayores beneficios que el trabajo individual y eso lo desarrollamos a través de los proyectos de reconversión productiva.

La labor que desempeño actualmente como Director ejecutivo de Agroideas es buscar a través de las unidades que forman parte de la organización del programa dirigirlos, acompañarlos y orientar a las asociaciones para que ejecuten sus planes no solo a nivel presupuestal sino logramos impactos que se requieren en este tipo de intervenciones del programa Agroideas del Ministerio de Agricultura.

2. En base a su experiencia en el programa PCC ¿Qué proyectos, programas, incentivos, entre otros, brindados por el Gobierno en los últimos 7 años, considera que han tenido un impacto relevante en la productividad y desempeño exportador de las Asociaciones de banano orgánico?

En primer lugar, el programa Agroideas forma parte del Ministerio y lo que se busca dentro de la cadena productiva de banano orgánico, lo que hemos hecho es en la línea de reconversión productiva, es decir, sabemos que hay una realidad de mercado en la zona norte y existe problema de agua y sequías que ha ocasionado pérdidas a cultivos que antes eran mucho más rentables como en el caso del arroz, ante esa realidad como programa desarrollamos la estrategia de reconversión productiva, es decir, identificar los cultivos que están atravesando una situación económica difícil y proponerles una alternativa de cambio a cultivos que generan mayor rentabilidad. En esa línea se ha presentado la cadena

productiva del banano orgánico y se ha establecido una inversión para ayudar a que las organizaciones afectadas ingresen a este nuevo cultivo que tiene un horizonte de mercado internacional. Por lo tanto, como programa hemos brindado apoyo a esta cadena agroexportadora a través de nuestros proyectos de reconversión productiva permitiendo en algunos casos un cambio radical de la situación actual de los agricultores por la que atravesaban a migrar a un cultivo de exportación donde los *containers* salen cada semana o cada quince días en algunos casos por lo tanto se ha logrado una mejora en los ingresos económicos de los agricultores.

Por otro lado, a nivel sectorial el Ministerio de Agricultura ha tomado algunas acciones y medidas que se han evidenciado con mayor potencia en el estado de emergencia brindando acceso al financiamiento para las campañas de los agricultores o para la adquisición de activos que permitan capitalizar al productor. Es preciso comentar que el programa ofrece o beneficia al agricultor a través de fondos no reembolsables, es decir, no es un préstamo sino es un incentivo para que los agricultores mejores de acuerdo a la situación que se identifique, ya sea a nivel de campo, comercialización o todo en conjunto como en el caso de la reconversión.

3. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades del PCC?

Por supuesto, en el caso de Agroideas a nivel de fortalezas considero que el programa es una unidad ejecutora brazo ejecutor que permite capitalizar al agricultor, partiendo del hecho de que el agricultor no posee capital, no solo como liquidez sino de activos fijos y todo lo relacionado con capital. Entonces una de las principales fortalezas del programa es brindar ayuda a través de capital dirigido al agricultor para que a través de ejecución de planes de negocio y reconversión el agricultor cuenta con activos biológicos, adquirir maquinaria, permite tener infraestructura productiva. Además, considero que el equipo técnico que acompaña al programa tiene muchas capacidades para poder garantizar la sostenibilidad de la propuesta que se está aprobando. Cabe indicar que el acompañamiento por parte del programa es promedio durante 3 años y posterior a ello la organización agraria ya debe ir sola, por lo tanto, si la propuesta evaluada se ha planteado no es adecuada no cuenta con sustentos adecuados, esa propuesta termina los 3 años y no continua. Entonces una de las fortalezas es el equipo técnico que nos acompaña es un equipo preparado, comprometido que hace que las propuestas sean viables.

En cuanto a debilidades, considero que el programa necesita un cambio de mentalidad en el sentido que las organizaciones agrarias no están preparadas para desarrollar o formular un plan de negocios con un proyecto de reconversión productiva y ante esta situación nuestro equipo debe adecuarse a esa circunstancia y debe salir de esa labor de “docente” en la que solo se le indica lo que está mal para que lo corrija y retorne a nuevas indicaciones, sino que se ahora se está acompañando a desarrollar la propuesta. Por lo tanto, se requiere un cambio de mentalidad, un nuevo enfoque en la que ya no solo se evalúa, sino que acompaña a dar la solución. Otra de las debilidades que considero del programa es el tiempo limitado que se tiene, es decir, no se pueden desarrollar estrategias a largo plazo porque nuestra fecha de vigencia como programa es hasta el 2022 porque la ley establece que el programa finaliza en esa fecha.

4. En cuanto a las Asociaciones de Banano Orgánico ¿Cuáles cree Usted que han sido las principales causas que impulsaron a los productores a formar una Asociación en los últimos 7 años? Y ¿Cuáles fueron las principales limitaciones que se dieron en el proceso?

La respuesta va en dos sentidos: (1) Acceso al financiamiento (2) Beneficio de trabajar de forma conjunta. Entonces los productores de banano orgánico tenían una necesidad de cubrir su situación actual crítica con el cultivo anterior, entonces para acceder al financiamiento se le requería trabajar de manera asociada. Sin embargo, luego nace una segunda etapa porque el asociarse es sencillo, es una formalidad y proceso administrativo sencillo pero lo que más cuesta y considero como limitante es mantenerse asociados. Ya que hemos tenido propuestas sustentables y bien desarrolladas que en el camino la idiosincrasia del agricultor hace que la asociatividad vaya perdiendo los beneficios.

Otro de los principales beneficios de la asociatividad es el poder de negociación con el cliente, con el proveedor y además dentro de esta fortaleza se encuentra también una limitante de que se necesita un acompañamiento que vaya más allá del tema productivo es decir un acompañamiento de la gestión propia de la organización porque si no se maneja bien esta gestión, la asociatividad fracasa.

5. ¿Considera que los productores de banano orgánico lograron formalizarse en gran parte gracias a la asociatividad? ¿Por qué lo considera?

No, el asociarse implica la formalización, es un proceso que implica la formalización. No solo a través de registros públicos sino a través de un padrón de socios que es considerado como formalidad, tener un registro de producción es formalizar el proceso productivo. Por lo tanto, la asociatividad implica la formalización, es decir, la formalidad es el inicio de la asociatividad.

6. ¿Considera que los productores de banano orgánico a través de la asociatividad cuentan con mejores herramientas de integración como capacitaciones y control de calidad?

Sí, los productores que ya están asociados tienen muchos más beneficios que un productor, empezando a nivel económico y logístico permite que tengan mayores ventajas en cuanto a cantidad producida lo que disminuye los costos de logística para el cliente.

En cuanto a capacitaciones, es más fácil contactarse con el presidente o representante de la asociación e invitarlo a una capacitación de productores en la cual el representante se encargará de difundir el cronograma mientras que para brindar una capacitación a un productor no asociado se requiere más tiempo para juntar a todos los productores independientes. Por lo tanto, la asociación tiene mayor ventaja para solicitar al estado y a entidades privadas una capacitación para un grupo determinado de productores en comparación de un productor independiente.

7. En base a lo mencionado ¿Quiénes les brindan estas herramientas?

Depende de los requerimientos de los productores, puede ser desde empresas privadas o el estado. Las entidades públicas cumplen una labor de capacitación y orientación a las diversas organizaciones agrarias como INIA, SENASA, Sierra y Selva Exportadora, Agroideas, Agro Rural según las necesidades.

8. Tenemos conocimiento que algunas Asociaciones de banano orgánico no exportan de forma directa; es decir, ellos mismos no se encargan de todo el proceso, sino lo hacen a través de intermediarios ¿Por qué cree que se da?

En cuanto a la exportación, siempre hay un servicio del intermediario, un *broker* que maneja todo el tema logístico.

Las organizaciones no exportan directamente por falta de conocimiento para exportar por lo que optan por contratar un servicio de intermediación que se encargue del todo el proceso. Por otro lado, para exportar se necesita cantidad sino los costos son muy elevados. Algunas asociaciones no cumplen con la cantidad necesaria para exportar y optan por un intermediario.

No solo basta con incrementar la cantidad producida sino tener en cuenta la calidad del producto para que se logre la exportación y capacitar a la organización para que empiece a exportar directamente. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no es sencillo y requiere mucho acompañamiento.

9. Respecto a la exportación directa ¿Qué resultados está dando la Asociatividad para lograr la internacionalización, es decir sin necesidad de un bróker o agroexportador?

De todas maneras, trabajando de forma asociada se logra cantidad para exportar, inclusive se podría incluir más socios para tener mayor cantidad de producción. Sin embargo, se necesita conocer si la asociación tiene necesidad de exportar de forma directa o a través de un intermediario, ya que la intermediación tiene un costo, pero una empresa exportadora tiene mayores conocimientos. Por lo tanto, es importante ver si las organizaciones agrarias necesitan dar ese paso porque pueden tener ganancias exportando de forma indirecta.

En caso de que las organizaciones decidan dar ese paso, se necesita garantizar cantidad y calidad de producto de exportación, buscar capacitaciones para asumir determinados roles en logística de exportación o de lo contrario seguir contratando servicios de exportación que no es malo.

10. En base a lo mencionado ¿Qué aspectos cree que deberían mejorar las Asociaciones de banano orgánico para lograr exportar de manera directa? / ¿Por qué se dan estas limitaciones?

Primero, determinar qué es lo que el mercado está solicitando, cantidad y calidad y una vez que se cubra esa primera etapa, investigar los beneficios de exportar directamente porque las organizaciones son buenas produciendo y para exportar se requieren mayores

capacitaciones, especializaciones y conseguir inversión, participar en ruedas de negocios para ampliar la red de contactos.

- 11. En general, si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de muchas variables de una empresa u organización ¿Considera que el desempeño de las Asociaciones de banano orgánico en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es competitivo frente a otras empresas agroexportadoras que no son asociadas? ¿por qué?**

Ambas podrían ser competitivas, sin embargo, la asociación que abarca todo el proceso desde campo tiene garantizado la cantidad, calidad del producto y conocen todo proceso que tiene el producto, es decir, conocen que tipo de fertilizantes, insumos se está utilizando y las labores culturales que se desarrolla, sin embargo, las agroexportadoras acopiadoras no tienen conocimiento sobre lo mencionado y juega un papel muy importante que es la confianza sobre los productores y el proceso.

- 12. ¿Qué porcentaje de la producción del banano orgánico se destina al mercado internacional? ¿A qué se debe?**

El 100% de la producción se destina a la exportación. Normalmente la cosecha del primer año suele destinarse al mercado interno, pero a partir del segundo año toda la producción se destina a la exportación. Respondiendo a la segunda pregunta, el total de la producción se destina al mercado internacional porque se obtienen mayores ganancias de precio. Entonces, el producto que se queda en el mercado interno es producto que no cumple con las condiciones para la exportación.

- 13. ¿Cuánto ha aumentado porcentualmente las exportaciones de las Asociaciones de banano orgánico de la Región Piura en los últimos 7 años?**

Aproximadamente un crecimiento de más del 10% a nivel nacional.

- 14. ¿Considera que la asociatividad ha ayudado en el logro de objetivos de los productores de banano orgánico y gracias a ello han logrado posicionarse en el mercado extranjero?**

Sí, la asociatividad aparte de tener poder de negociación con proveedores y clientes tiene un componente que es la estandarización, es decir que cuando trabajas de forma asociada se logra que todos los productores utilicen un determinado insumo y eso permite garantizar que los insumos que se utilizan para la producción sean los adecuados, debido a que esta denominado como “orgánico”.

15. ¿Qué recomendaciones brindaría Usted para mejorar el desempeño exportador de las Asociaciones de banano orgánico?

Como recomendación, que sigan trabajando de manera conjunta, muy aparte de la cantidad y calidad de la producción que fortalezcan el componente de gestión empresarial de la organización, que esté acompañada para que puedan mantenerse en un mercado competitivo y cada vez más exigente para que puedan cumplir con los requerimientos.

→ **Entrevista: Carolina de Fátima Ramírez Gonzales** (Directora Nacional de estudios económicos e información agraria - MINAGRI)

1. Podría comentarnos un poco acerca de su labor actual como Directora de Estudios Económicos e Información Agraria en el Ministerio de Agricultura y Riego, Minagri

Son dos labores muy marcadas con enfoque en diversas variables, en primer lugar, se consideran pronósticos, evaluación de tendencias, oferta y demanda de mercados. La segunda es de difusión de información agraria, la dirección pertenece a la dirección general de políticas agrarias

2. Como especialista en comercio internacional, y en economía agroalimentaria y medioambiental ¿considera importante impulsar la producción de frutos orgánicos para la exportación? ¿por qué?

es importante desarrollar el mercado en este ámbito, de modo que se desarrolle un mejor precio, la producción orgánica es importante, pues sus prácticas de producción son

amigables con el medio ambiente, tiene menos uso de pesticidas y agroquímicos, para una agricultura limpia. Además, significa precios más controlados y justos, puesto que se cuenta con las certificaciones, que son adquiridos por mercados nicho, que tiene mayor poder adquisitivo.

3. De acuerdo con su experiencia laboral ¿considera que el Minagri impulsa la asociatividad en el sector agrícola? ¿De qué manera lo hace?

definitivamente, el país está determinado a cumplir con metas de producción agropecuaria y de producción orgánica como repito, es una producción amigable con el medio ambiente, pues este sector es uno del mayor impacto a nivel nacional, así como deforestación por agricultura. Ante esta realidad, el Ministerio promueve las asociaciones para tener mayor orden en la producción limpia, a través de un instrumento normativo con mandatos de agricultura sostenible, la misma política nacional que se está actualizando tiene este enfoque de sostenibilidad con productos inocuos y nutritivos. Por ejemplo, hay una comisión de seguridad alimentaria y nutricional que fomenta el uso de fertilizantes inocuos en lugar de plaguicidas o productos químicos para evitar su uso inadecuado o reiterativo, que no sólo contamina la producción, sino también a los productores. SENASA capacita a las asociaciones y regula sus prácticas para que sean adecuadas, pues como productores independientes no sería posible.

4. ¿Qué ventajas considera que tiene la asociatividad para los productores asociados? ¿qué beneficios brinda la asociatividad en temas de formalización y fiscalización, por qué es importante para el Estado?

La asociatividad es muy importante en este aspecto para el Estado porque nos permite ordenar y focalizar mejor las acciones de los productores, es más eficiente trabajar con un actor que con trescientos actores independientes. Además, las asociaciones ya tienen una organización interna que da cuenta de su formalidad. El ministerio también trabaja con productores independientes, pero en muchos casos estos no se encuentran formalizados y dificulta los procesos. En temas de volumen también es importante, pues

es posible generar mayores contratos con proveedores y clientes con mayor facilidad, así como confianza en poder mantener lazos comerciales en el tiempo. La formalización de las asociaciones ayuda mucho en la habilitación de los productores a poder postular a fondos de inversión, innovación, tecnológicos, etc. Como en el caso de AGROIDEAS que solo financia asociaciones u organizaciones agrarias y les brinda todo el soporte necesario para la producción.

5. ¿Se están desarrollando programas de apoyo por parte del gobierno para el incremento de la producción y exportación de banano orgánico de Piura?

Actualmente, no existe un programa específico para el banano orgánico en la región de Piura, pero si se desarrollan estudios de las universidades. Por ejemplo, la Universidad de Piura está desarrollando un proyecto con apoyo de la Concytec y el Banco Mundial para mejorar la productividad del banano orgánico de Piura. Hace un par de años, hubo una iniciativa de la corporación suiza a través de becas que ayudaron a productores de banano orgánico de Piura y la Libertad gracias al programa “sé competitivo” con apoyo del gobierno.

6. ¿Considera que la agricultura orgánica se ha incrementado los últimos años? ¿A qué se debe el crecimiento o disminución de este sector?

La producción orgánica está creciendo, gracias a las certificaciones, la agroecología son prácticas determinadas de producción limpia que tratan de usar abonos naturales y respetan los tiempos de la tierra para que puedan descansar. Además, hay prácticas ancestrales y culturales que rescatan los productores, quienes se dedican a la agricultura por herencia, por ejemplo, hay una cultura del agua muy importante y estas prácticas son incluso, en mayo medida amigables con el planeta, pues no involucran agroquímicos.

7. De acuerdo con los indicadores productivos de banano orgánico ¿considera que las asociaciones de productores son competitivas con respecto a empresas no asociadas?

Hay varias asociaciones que por su trabajo articulado pueden exportar directamente, sin embargo, no es muy frecuente. En cambio, por el lado de las agroexportadoras son las que dominan el mercado pues ya conocen el giro completo del negocio y tienen mayor acceso a los clientes.

8. Como conclusión de toda la información detallada, podría brindarnos las últimas recomendaciones que considera necesarias para mejorar el desempeño exportador de los productores agrícolas asociados.

Si ya son parte de una asociación, los productores podrían fortalecer la estructura organizacional de la asociación, a manera de que tengan una buena gestión. Que haya transparencia, puesto que se ven casos de egoísmo dentro de la organización, en los que los dirigentes buscan beneficios propios, que tengan orden en sus finanzas, contabilidad y demás. Que tengan reglamentos, principios, valores claros, a veces no se les presta mucha atención a estos temas, pero es de gran relevancia para que tengan mayores resultados y tengan un enfoque unificado con miras al crecimiento comercial conjunto, si los recursos humanos no funcionan bien, no va a surgir adecuadamente lo demás.

Por otro lado, los líderes podrían incrementar la producción de la asociación con financiamiento, hay diversos fondos que apoyan la compra de insumos, tecnología, producción y demás. Sin embargo, es importante que puedan estar al tanto y tener mucha constancia para concretar el acceso a estos proyectos, pues se deben cumplir los plazos y requisitos estipulados. Hay muchos casos de asociaciones que han accedido a estos fondos y han podido crecer como empresa, hay fondo para todo como comentaba, para desarrollo tecnológico, productivo, para temas de fertilización, abono, fortalecimiento de gestión gerencial, entre otros. Estos fondos pueden ser nacionales o de cooperantes internacionales.

Además, que tengan seriedad, como asociaciones pueden conectar el mercado en el que se desenvuelven, por lo que deben cumplir con los contratos que tienen, mantenerse en confianza con los clientes, que se mantenga la calidad del producto, que sea un producto realmente orgánico, puesto que pasa mucho que hay asociaciones que entre los 400 asociados, la mayoría sigue el procedimiento adecuado, pero un grupo trata de pasar su producción de banano convencional como orgánico, por lo que al final del total del envío se descarta una parte y se pierde la reputación y prestigio como vendedores.

Por último, el tema digital es importante, ahora con la situación de pandemia, se ha evidenciado aún más que la digitalización es importante, tenemos que esforzarnos por alcanzar ciertos estándares en este tema, que en ciertas zonas rurales son desconocidas, pero interconectarse es fundamental. Por ejemplo, el Minagri tiene al alcance general, el

catálogo de productos agrarios, donde todas las asociaciones pueden promocionar sus productos, pero no es el único portal web, hay diversas plataformas, pueden participar en ruedas de negocios y usar tecnologías en la misma gestión y poco a poco automatizar todos sus procesos, para ser más eficientes en cuestión de tiempo e inversión. Inicialmente es costoso, pero a largo plazo es más económico, es decir profesionalizarse con tecnología.

→ **Entrevista: César Armando Romero** (especialista de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria - MINAGRI)

1. Podría comentarnos un poco acerca de su labor actual y contarnos acerca de su experiencia laborando en el Minagri, así como su experiencia previa en el sector

Para el año 2011 me desempeñé como director de la dirección de agronegocios de la dirección general de Competitividad Agraria teniendo diversos proyectos de competitividad agraria, asimismo desarrollé diversos estudios de producción del sector agrícola y fui ponente en congresos, conferencias y exposiciones a lo largo de varios años. Además de Coordinador de Negociaciones Comerciales Internacionales en el Minagri y actualmente como economista especialista de la dirección de estudios económicos e información agraria.

2. ¿Cuál es la importancia de la producción orgánica del banano?

El banano convencional tiene una comercialización grande a nivel mundial, sin embargo, hace diez años se inició la exportación de banano orgánico, con la discusión de cuotas a la Unión Europea para ingresar con banano, porque no era libre el comercio de este fruto. Con lo que era accesible sólo para grandes países exportadores de este fruto como algunos países centroamericanos o sudamericanos como Ecuador, Colombia, entre otros. Nosotros no teníamos mucha exportación, hasta que una norma en el marco de la OMS liberó la comercialización de banano orgánico, a través de pago de aranceles. Gradualmente, los productores peruanos de este fruto se fueron asociando, especialmente al norte en Piura se organizaron a través de asociaciones y cooperativas. Primero

exportaron a través de terceros, para luego consolidarse y exportar directamente, especialmente con programas como el de “Comercio justo” que pagaba un plus para la exportación de este producto por ser orgánico y por provenir del trabajo de agricultores muy pobres. La exportación de banano orgánico de nuestro país se ha incrementado de tal manera que, en la actualidad, somos el país número uno exportador de este producto. Pero si no hubiéramos entrado a la producción orgánica de este fruto, no sería posible la exportación del banano.

3. ¿Por qué es importante la asociación de los productores de banano orgánico?

La asociatividad permitió que se diera una oferta considerable que era imposible lograr a través de productores independientes, porque por más que fueran nichos para la exportación es necesario tener un volumen de producción uniforme en calidad y tamaño del fruto que pasa en otros productos como en el caso del arroz que no se tiene homogeneidad en la producción. Este es un problema que se llegó a solucionar en el banano gracias a la asociatividad, por lo que fue fundamental que fuera un producto orgánico y que sea organizado mediante asociaciones.

4. De acuerdo con los indicadores productivos de banano orgánico ¿considera que las asociaciones de productores son competitivas con respecto a empresas no asociadas?

Las asociaciones ahora son grupos de propietarios que incluso contratan trabajadores, el salario de un productor asociado es mucho mayor que de un productor independiente. Se les paga un precio mayor por su producción de banano orgánico, gracias se mencionó antes a certificaciones como comercio justo, por lo que tanto productores como trabajadores reciben mayor salario. Si un productor normal recibe 8 dólares, un productor asociado con certificación de comercio justo, recibe de 10 a 11 dólares promedio, esa es la diferencia por el lado económico, también hay ventaja en cuanto a compra de insumos, capacidad de negociación y ventajas que compensan el trabajo organizado. El Estado brinda fondos no reembolsables como AGROIDEAS exclusivamente para asociaciones.

5. De acuerdo con su experiencia ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que brinda la asociatividad a los productores agrícolas?

Una ventaja importante es que al asociarse uno se formaliza, en el campo el productor, a veces no cuenta ni siquiera con DNI, tampoco tienen títulos de propiedad, por lo que hay que regularizar estos papeles adicionalmente a los que dicta la norma, pueden formar parte de una asociación de productores.

Además, los productores deciden formar parte de una asociación, para acceder a créditos, beneficios del Estado y demás, para lo cual deben estar organizados, ya que es requisito para acceder a diversos programas. Lamentablemente el Estado no puede apoyar a los minifundios porque no tiene un actor directo con quien dialogar los problemas de producción y demás. Por ejemplo, los productores de maíz amarillo no tienen gremios organizados, al igual que diversos productos agrícolas y si tienen organización es muy politizada, por lo que no pueden desarrollar adecuadamente la producción y comercialización de sus productos. Por tanto, la asociación es fundamental para acceder a fondos y programas como los de AGROIDEAS. Para el cual es necesario presentar un plan de negocios, si no estás asociado no puedes acceder a los beneficios. Por otro lado, hay beneficios de crédito fiscal, pero sin asociación las ventas no reciben facturas. También tienen capacidad de negociación puesto que venden volúmenes mayores y pueden tener mejores acuerdos con los proveedores. Los costos también se reducen como asociación pues los profesionales expertos en cultivos, fitosanitarios, etc., analizan los suelos por cantidad, que lógicamente cobra menos que hacerlo de forma individual, pues se generan economías de escala. También por las certificaciones y el volumen de ventas puede permitir acceder a un precio mayor por el producto. Lo mismo pasa cuando se presentan plagas y enfermedades, es más cómodo económicamente.

Por otro lado, hay factores que limitan la asociatividad, como los minifundios, la informalidad que se debe enfrentar para poder aprovechar los beneficios de la asociatividad.

6. ¿Considera que la agricultura orgánica se ha incrementado los últimos años? ¿A qué se debe el crecimiento o disminución de este sector?

Según datos de SENASA en el año 2006 se destinaron 240000 hectáreas a la producción de banano orgánico y para el año 2019 son 303000 hectáreas, teniendo un crecimiento aproximado de 26%, el banano convencional también presentó un gran crecimiento casi de 45%. Con respecto a los productores en agricultura orgánica, también se ha visto un

crecimiento considerable, pues de 32130 productores en el año 2006 para el 2019 fueron aproximadamente 7377 de productores, más del 100% de crecimiento. Debido a las tendencias mundiales de consumo han impulsado este dinamismo, porque ahora los consumidores no buscan solo frutos ricos, sino saludables, reduciendo el consumo de comida chatarra.

7. ¿Considera que las asociaciones pueden exportar directamente? Si lo hacen, ¿cómo podrían mejorar su desempeño exportador?

Los productores exportan directamente, a diferencia de hace años que primaban los acopiadores. Antes sólo recibían precio justo, exportaban a través de *brokers* pero con la certificación previa. Ahora los productores de cacao, banano, café entre otros, están formalizados y organizados, con los años los descendientes de los antiguos productores están optando por la especialización en los cultivos, pero con base técnica.

Para incrementar las exportaciones deben fortalecer su asociatividad, debidamente formalizadas y consolidadas, además de tener un producto competitivo. Teniendo un producto de calidad a menor precio como resultado de los menores costos. Para ser de un producto de calidad, debe contar con las certificaciones necesarias.

En base a la información mencionada, podría brindarnos las últimas recomendaciones que considera necesarias para mejorar el desempeño exportador de los productores agrícolas asociados.

Un punto muy importante es que en el Perú prima el minifundio en el Agro, debido a la falta de confianza de los productores, quienes han tenido malas experiencias desde la reforma agraria, los ha llevado a rechazar la asociatividad, con lo que es muy difícil que puedan asociarse. Por ello, la transparencia en la administración de las asociaciones es muy importante, para que haya ni robo ni aprovechamiento personal de los mismos, pues la confianza de los asociados es fundamental. Por otro lado, considero que la asociatividad es fundamental para la producción de banano orgánico, pues permite la organización de los asociados y que puedan tener acceso a los beneficios que se mencionaron anteriormente.

→ **Entrevista: Ing. Pedro Jesús Molina Salcedo** (Director de la Subdirección de Inocuidad Agroalimentaria en SENASA PERÚ)

1. Cuéntenos un poco acerca de su como Director de la subdirección de Inocuidad Agroalimentaria en SENASA.

En SENASA vengo trabajando alrededor de 25 años en diferentes áreas. En cuanto a la Subdirección de Inocuidad Alimentaria estoy desempeñando esa función desde el 2012 a la fecha. Cabe indicar que en el Perú, la Ley de Inocuidad en los alimentos se aprueba en el año 2008 a través de un Decreto Legislativo 1062, este Decreto Legislativo se reglamenta de manera sectorial en el país en el 2011, es decir, se establece el reglamento de Inocuidad Agroalimentaria para los Alimentos que son de competencia del SENASA, es decir en alimentos agropecuarios primarios que no han tenido transformación ni elaboración industrial, alimentos frescos que no tiene aditivos ni proceso de cocción ni pasteurización. A partir del año 2012 asumo la responsabilidad y al cabo de aproximadamente 8 años hemos logrado implementar el 100% del reglamento que es el Decreto Supremo 04. En el año 2017 trabajamos un proyecto con el Banco Interamericano de Desarrollo para poder obtener mayores recursos y en el 2019 logramos la aprobación del Banco Interamericano por un préstamo por 55 millones de dólares para 5 años y trabajar todo el tema de inocuidad agroalimentaria en el país.

Resumiendo todo lo mencionado, mi accionar en la Subdirección ha sido básicamente implementar todo el reglamento de inocuidad alimentaria y buscar los recursos para que el Perú tenga en el mercado alimentos que cumplan con los estándares nacionales e internacionales.

2. En base a su experiencia en el sector agropecuario ¿Podría comentarnos sobre agricultura familiar y su importancia en nuestro país? ¿Por qué es importante darle el valor agregado “orgánico” en los productos destinados a la exportación?

El Perú tiene una Ley de Promoción y Desarrollo de Agricultura Familiar que tiene como responsable al Ministerio de Agricultura. En el Perú existen aproximadamente 2 millones 200 mil productores agropecuarios que se dedican a la agricultura familiar, son pequeños

productores que tienen menos de 5 hectáreas que se dedican a la producción de diferentes cultivos alimenticios de origen vegetal o animal. Según los datos estadísticos del INEI, estos productores aportan con el 85% de los alimentos que consumimos en el país. Sin embargo, existe un problema, estos productores están dispersos y desagregados, no están asociados y presentan dificultad para el trabajo conjunto y por lo tanto no poseen la fuerza importante de trabajar de forma coordinada con todos los canales de comercialización y producción de los alimentos en el país. Sin embargo, existen ejemplos muy interesantes de asociaciones de pequeños productores que han logrado vender sus productos a mejores condiciones y lograr la exportación.

3. En cuanto a la conversión de las asociaciones al banano orgánico ¿Considera que el acceso al financiamiento para compra de maquinarias, tecnologías e insumos tuvo facilidades gracias a la asociatividad?

Creo que sí, un factor importante es que los pequeños productores o agricultores enfocados en la agricultura familiar, han podido lograr acceso al crédito, asistencia técnica, insumos y préstamos que puede ofrecer el Ministerio de Agricultura y Riego a través de Agrobanco, donde ellos han accedido a ese crédito y mejorar su sistema productivo. Cabe indicar que estos préstamos en la agricultura son préstamos de alto riesgo porque está expuesto a una serie de factores y muchos de estos factores son ambientales como las sequías, heladas, huaicos e inundaciones. Entonces, el préstamo para el pequeño productor es complicado, las bancas privadas no brindan con facilidad un préstamo porque el productor no puede hipotecar sus propiedades para acceder al préstamo, porque muchas veces estos productores no tienen un título de propiedad, es decir, el documento que les permita negociar un préstamo y es básicamente por las costumbres ancestrales en las que las propiedades se heredan de forma verbal, sin algún documento de por medio.

Entonces, la asociación les ha permitido a los productores poder acceder con facilidad al sistema de crédito. Sin embargo, a veces estas asociaciones fracasan porque los productores obvian el aporte de un gerente, es decir, una persona que conozca el manejo empresarial no considera necesario contratar un administrador. Otro de los factores de fracaso es en cuanto a los miembros y sus malos manejos internos.

4. En promedio ¿Cuánto tiempo requiere una asociación para contar con las certificaciones necesarias para exportar el banano orgánico? ¿Qué requerimientos necesita?

En el tema orgánico, existe un reglamento técnico de productos orgánicos, es un decreto supremo que dan los lineamientos técnicos sobre el proceso que debe pasar una finca para tener la condición orgánica y puede demorar como mínimo 2 años y como máximo todo el tiempo que el productor lo considere. Se debe demostrar con registros que en esa parcela no se hace la aplicación de productos químicos para continuar con la condición de “orgánico”. Entonces, el productor ya sea pequeño, mediano o grande que quiere acceder al mercado nacional o internacional, tiene que llevar registros y documentos sobre el proceso de cultivo, es decir, donde se compra la semilla, el tipo de agua que utiliza para el riego, tipos y métodos de productos que se utilizan durante el cultivo, técnicas de aplicación, entre otros. Para llevar un registro ordenado de estos documentos, ellos necesitan capacitación.

La función del SENASA es registrar a los organismos que certifican la producción orgánica, cabe indicar que en el Perú existen 11 organismos certificadores. Entonces, el productor debe acudir a un organismo de certificación privada para obtener la certificación orgánica y debe realizar un pago por ese derecho y en este punto existe un problema, el pago que se realiza tiene un costo alto y no es accesible al pequeño productor, entonces el productor se asocia para poder acceder a una certificación orgánica grupal y todos los productores de una asociación deben cumplir con los requisitos necesarios, esta certificación tiene vigencia de 1 año y se debe renovación para continuar con la comercialización de producto orgánico.

5. ¿Considera que los productores de banano orgánico a través de la asociatividad cuentan con mejores herramientas de integración como capacitaciones y control de calidad?

Por supuesto, para los productores es una fortaleza estar asociados ya que los organismos de certificación, los operadores orgánicos o la institución de fiscalización orgánica tienen preferencia para capacitar a un grupo por optimización de recursos. Estas reuniones son aproximadamente de 100 o 200 productores en los que se les explica las normas, las etapas y procesos que deben tener. Sin embargo, para capacitar de forma individual al

productor es muy complicado y mucha inversión de recursos, es una desventaja muy grande cuando los agricultores no están asociados.

Los asociados cuando tienen algún problema interno como presencia de plaga que pueda afectar el cultivo o producción, pueden activar su comité o área técnica para contactarse con las entidades públicas o privadas necesarias, es una gran ventaja. Entonces, si uno de los socios presenta algún problema, los otros miembros de la asociación tienen una capacidad de respuesta inmediata.

También, existen problemas internos de rivalidad, egoísmo, problemas familiares, sucesión de tierras o herencias.

6. Tenemos conocimiento que algunas Asociaciones de banano orgánico no exportan de forma directa; es decir, ellos mismos no se encargan de todo el proceso, sino lo hacen a través de intermediarios ¿Por qué cree que se da?

La gran mayoría de los pequeños productores no envían sus productos directamente al mercado internacional por falta de volumen de exportación, no tienen producto uniforme que cumpla con las mismas características y no tienen producción constante. Entonces, la asociatividad les ayuda a tener cantidad y planificar sus cultivos, cuando las asociaciones no cumplen con todas las herramientas, acuden a los intermediarios o acopiadores.

Los pequeños productores no manejan los canales de comercialización por lo que es necesario un gerente, es decir, una persona que conozca los procesos.

7. ¿Considera que el acceso al financiamiento tiene gran impacto sobre el desarrollo y crecimiento de las Asociaciones, en especial a la hora de querer internacionalizarse?

Es fundamental, el financiamiento bien manejado para los pequeños productores es de mucha ayuda.

8. ¿De qué manera las medidas sanitarias y fitosanitarias han influido en las exportaciones de banano orgánico de las asociaciones?

Los mercados internacionales vienen imponiendo nuevas reglas en el mercado porque estos países cuidan su agricultura para evitar ingresos de plaga y por lo tanto sus medidas fitosanitarias son estrictas. Sin embargo, ahora existen medidas sanitarias en las que se

demuestra que el producto no tiene residuos de plaguicidas o residuos de contaminantes en los alimentos por un tema de edad de población en el mercado internacional que demandan más productos orgánicos. Ante esa situación las medidas fitosanitarias y sanitarias son muy estrictas y nosotros como país tenemos que hacer que esas medidas se cumplan para poder llegar a esos mercados.

9. ¿Considera que las asociaciones y cooperativas bananeras cumplen eficientemente con las regulaciones fitosanitarias fijadas por el mercado internacional?

Es un requisito fundamental para que el producto se exporte, sino se demuestra que el producto cumple con los requisitos entonces no se puede exportar. Cuando el producto llega al país de destino, los compradores toman una muestra y lo analizan, si en ese análisis el producto no cumple con los requisitos a pesar de tener certificación, el producto se rechaza por completo.

Antiguamente, cuando el producto era rechazado en un país, el vendedor dirigía su container hacia a otro país en que sí pueda ingresar. Sin embargo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha creado un sistema de información de alerta rápida en el que se informa cuando un cargamento es rechazado en un país de manera que todos los países están informados que el cargamento se ha rechazado detallando los motivos. Esta Red Internacional se llama INFOSAN la cual ayuda a conocer los motivos por los cuales un cargamento no ha logrado ingresar a un país.

10. Tenemos conocimiento que toda la producción de banano orgánico se destina al mercado internacional y para consumo nacional solo es el descarte de la producción ¿A qué se debe?

El mercado internacional paga más, es un tema de precio. Para el consumo nacional es la fruta no clasificada para exportación llamada “descarte” es decir, que no cumplen con las características de tamaño, peso y demás. Cabe indicar que el producto orgánico certificado tiene un precio mayor al convencional y en el Perú muy pocas familias tienen la facilidad de comprar un producto orgánico.

11. ¿Considera que la asociatividad ha ayudado en el logro de objetivos de los productores de banano orgánico y gracias a ello han logrado posicionarse en el mercado extranjero?

Creo que sí, la asociatividad les ha permitido tener fuerza y poder llegar al mercado internacional con volumen, producto de mejor calidad y tener una producción constante.

12. ¿Considera que las asociaciones de banano orgánico son competitivas frente a las empresas agroexportadoras que no son asociadas?

No. Por ejemplo, en Piura hay empresas que tienen 200 o 300 hectáreas de banano orgánico que están financiadas por empresas multinacionales exportadoras de banano que tienen campos de cultivo y plantas de procesamiento. Mientras que el pequeño productor muchas veces no tiene sistema de rieles, no tiene planta de procesamiento, no tienen cantidad de producción, no tienen un mercado asegurado, entonces ellos se convierten en abastecedores de las grandes empresas.

13. ¿Qué recomendaciones brindaría Usted para mejorar el desempeño exportador de las Asociaciones de banano orgánico?

En cuanto a mi experiencia, considero que los productores deben dejarse asesorar y permitirles el manejo a personas con conocimiento empresarial y conocedoras del tema para llegar a tener un mercado fuerte y con una producción segura. Ya que, ellos están dedicados mayormente a la producción, pero necesitan una persona dedicada al manejo empresarial, para vender el producto, ver la presentación final del producto y poder negociar con el comprador, mejorar los canales de comercialización, y mejorar los canales de transporte.

También se necesita un cambio de mentalidad en los productores, es decir, enfocarse como empresarios y no solo como productores. Entonces, lograr que ellos sepan que la inversión que realizan en el campo no es pérdida sino inversión que generará una mejor productividad y por lo tanto mejorar su ganancia.

→ **Entrevista: José Alberto Laos Espinoza.** (Director general de Sierra y Selva Exportadora)

1. Podría comentarnos un poco acerca de su labor como director general del organismo público Sierra y Selva Exportadora

Como Sierra y selva exportadora tenemos un mandato por ley de apoyar a los pequeños y medianos productores, organizados, cuando hablamos de organizados, nos referimos básicamente a modalidades de asociación de productores, como asociaciones, cooperativas, comunidades campesinas que cuenten con la formalidad del caso, que cuenten con RUC habilitado, que estén activos o habidos y de esta manera puedan hacer frente al mercado.

Nuestro mandato legal es apoyarlos en su articulación al mercado, de este modo se brindan tres servicios determinados: asistencia técnica, capacitaciones y articulación comercial

Se logra conectar a pequeños empresarios, a través de eventos como ruedas de negocios, pasantías comerciales, etc. Estos servicios son agrupados a través de un instrumento de gestión denominado, plan de articulación comercial y para que las organizaciones accedan a estos servicios, hacemos una categorización de las mismas para determinar qué servicios se adecúan a sus necesidades, estos a grandes rasgos son los servicios que brinda Sierra y selva exportadora.

2. Cómo promueve este organismo la organización, competitividad e internacionalización de los pequeños y medianos productores agropecuarios

Para que los productores puedan internacionalizarse, tienen que ser competitivos en el mercado internacional y eso requiere desarrollar nuevas habilidades y fortalecer algunas capacidades. Es en estos puntos, donde las entidades apoyan en asistencia técnica, capacitaciones, entre otras, enfocadas a cuatro líneas de desarrollo:

Por un lado, la gestión de calidad para competir en mercado internacional; con lo que, contar con las certificaciones que exige el mercado, por ejemplo, en el sector agropecuario, las certificaciones Global GAP, certificaciones de Comercio Justo,

certificaciones orgánicas, es indispensable, pues para su comercialización en el extranjero, los productos deben tener calidad certificada.

Por otro lado, el trabajo en el fortalecimiento de capacidades debe enfocarse en mejorar la gestión de calidad, así como la gestión empresarial, este último, a su vez, tiene que relación con componentes importantes como, buenas prácticas gerenciales y el manejo de aspectos administrativos, contables, tributarios y de financiamiento, son parte del fortalecimiento empresarial de los directivos.

Además, la tercera línea es la de promoción comercial, aspectos de marketing, comercio electrónico, marketing digital, esto le permite interconectarse con compradores extranjeros. Por parte del programa, se ayuda a asociaciones a participar en eventos virtuales que permitan el reconocimiento de sus productos; por ejemplo, a pesar de la situación de aislamiento, la Expo alimentaria este año se realizó, por primera vez, de forma virtual. En este, varios de nuestros beneficiados expusieron sus productos, para acceder a nuevos contactos comerciales. También es importante, el manejo logístico y comercial propiamente, el programa brinda apoyo en el manejo de toda la cadena logística desde la cosecha hasta la maquila.

Por último, es el componente que tiene que ver específicamente con acceso a fuentes de financiamiento. A nivel del Estado, se brinda este apoyo a los productores, pero son necesarios ciertos requerimientos, como disponer de instrumentos como planes de negocio y proyectos estructurados, estos beneficios son, en gran parte, fondos no reembolsables. Por otro lado, los productores también tienen el apoyo de poder insertarse en la banca, es decir el sector agropecuario, se cuenta con Agrobanco, que tiene servicios financieros acorde a las necesidades de los productores. Por el lado de Sierra y Selva exportadora, se brinda la orientación necesaria en temas de documentación y se conecta a los productores con esta entidad, en caso soliciten información como flujos de caja, entre otros, se les brinda soporte para completar estos requerimientos.

Esas son las líneas que consideramos importantísimas en la internacionalización de pequeños y medianos productores agrícolas, lógicamente es un proceso largo. Pero hay determinados productos como la quinua que como organización han tenido exportaciones directas con éxito. Sin embargo, para productos como la palta es necesaria, mayor rapidez en el proceso logístico por lo que se requiere mayor inversión. Sin embargo, como se hace

mención hay distintos productos agropecuarios que han logrado exportar de manera directa como la panela, el café, cacao, entre otras. Por lo que, contribuir en su preparación, no solo para el acceso, sino para la sostenibilidad en el tiempo de estas organizaciones, es fundamental para Sierra y selva exportadora e implica fortalecer los cuatro aspectos señalados anteriormente.

3. Sabemos que Sierra y Selva exportadora ofrece seminarios sobre “La Asociatividad y la Gestión en el Desarrollo Empresarial de la Agricultura Familiar” a diversos departamentos del Perú, podría comentarnos ¿por qué la asociatividad es importante para el sector agrícola?

Es sumamente importante la asociatividad, ya que, nosotros, por ejemplo, trabajamos con pequeños y medianos productores, los cuales, al ser “pequeños y medianos” trabajan con unidades agropecuarias menores a 5 hectáreas, e incluso la mayoría tiene menos de una hectárea para producir, esto hace necesario trabajar con modelos asociativos. De modo que podamos conseguir los volúmenes de producción necesarios, pues cuando hablamos de exportaciones, para el caso de productos agropecuarios, se requiere que puedan producir contenedores, hablamos de 20 toneladas en adelante.

Los mercados de exportación exigen volumen, calidad y sobre todo exigen fortaleza en aspectos empresariales, para hacer frente esta demanda del mercado internacional. Los clientes, principalmente exigen que las asociaciones productoras tengan estos tres componentes previamente mencionados: Volumen, calidad y fortaleza empresarial, sin embargo, esto es posible únicamente a través de modelos asociativos, ya que de manera individual es muy difícil hacerles frente a las exigencias del mercado. Por lo cual, la exportación de pequeños y medianos agricultores es factible gracias a los diversos modelos que existen como, asociaciones, cooperativas, comunidades campesinas con enfoque empresarial, entre otros.

4. ¿Cuáles cree Usted que son las principales causas que impulsan a los productores a formar parte de una Asociación? y ¿Cuáles son las principales limitaciones que se dan en el proceso?

El mercado exige volúmenes importantes y la calidad correspondiente en los productos exportados, por lo que son importantes los servicios de apoyo que brindan las entidades

públicas y privadas. Pues no solo los organismos públicos brindan apoyo en estos aspectos, sino también las ONG y cooperación internacional, ofrecen el soporte correspondiente a estas asociaciones para que puedan mejorar en aspectos de productividad.

Gracias a las opciones de apoyo que brindan tanto el sector público como el privado, las opciones de financiamiento para los productores son diversas; sin embargo, son mayores y más favorables para las asociaciones de productores que para productores independientes, sobre todo si hablamos de fondos no reembolsables. Por ejemplo, AGROIDEAS, PROCOMPITE y demás programas, benefician a organizaciones de productores. Considero que estas son motivaciones importantes que impulsan a los productores a asociarse, cabe recalcar que la asociatividad y el acceso a estos programas para la exportación, tiene como fin el poder incrementar sus ingresos económicos al tener acceso a mejores mercados. Para ello, es fundamental contar con financiamiento para mejorar aspectos de su productividad e incrementar el volumen de producción, entre otros aspectos que influyan en obtener mejores precios.

En cuanto a las limitaciones, la primera de ellas está asociada al tema de confianza, todavía hay rezagos de desconfianza en muchos productores, quienes se resisten a pensar en un modelo organizado como una opción de mejora, incluso algunos socios de estos grupos tienen desconfianza en su asociación y no logran integrarse de forma ideal. Por ello, son importantes los modelos de liderazgo, que lamentablemente aún son escasos en estas organizaciones, a pesar de ser un factor determinante para la mejora de diversos aspectos.

Por otra parte, está el desconocimiento de las oportunidades que se tienen bajo los modelos asociativos, es decir que los productores desconocen las cualidades de trabajar en una asociación, además de las diferencias que existen entre estos modelos. Por ejemplo, inician sus operaciones como asociación y en el transcurso de sus actividades optan por una cooperativa, lo cual tiene cambios y ventajas, pero muchas asociaciones desconocen qué modelos son más eficientes para ellos. Por lo cual, inician o permanecen en un modelo asociativo que no es el más adecuado y no logran sostenibilidad en el

tiempo. En síntesis, muchos productores desconocen las ventajas y los modelos de asociación que existen.

5. El Estado impulsa a las asociaciones a transformarse para ser cooperativas ¿podría comentarnos por qué se da esto? ¿Cuáles son los beneficios de pasar a ser una cooperativa?

Hay una diferencia marcada entre una asociación y una cooperativa, la asociación se constituye sin fines de lucro, por lo que las utilidades generadas, no pueden ser repartidas entre los socios; es decir, las utilidades se pueden utilizar, pero para reinvertir en compra de activos, etc., pero no es posible el reparto del mismo entre los socios. En cambio, en el caso de la cooperativa, si tiene esta posibilidad, pero tienen que ser equitativa; es decir, independientemente de que el aporte del socio sea mayor o baja, el reparto debe ser ecuaníme.

Por otro lado, otra marcada diferencia es que, tanto la parte productiva como la administrativa, es manejada por los propios directivos de la asociación, esto implica, en ciertos casos, que el presidente de la asociación tenga también un rol como administrador. Esto dificulta un poco el crecimiento de la empresa, puesto que los productores están más preparados en desarrollo de oferta y producción, y no necesariamente en aspectos empresariales. Sobre todo, los productores que se dedican diariamente a esta actividad desconocen sobre articulación al mercado, temas contables, tributarios, entre otros. Esto propicia que la asociación adolezca de habilidades empresariales, que es lo necesario para un trabajo de internacionalización. En contraste, la cooperativa, cuenta con comités, consejos directivos especializados, consejos de administración, hay comités especializados, como el comité de educación, que se encargan de desarrollo de capacidades entre los socios. Además, es importante que la cooperativa permita tener un gerente externo, que puede ser contratado por la cooperativa como administrador de negocios; es decir, pueden contratar una persona especializada, con las cualidades necesarias, como experiencias comerciales, gerencial, exportable y demás.

Lo previamente mencionado, supone una situación ventajosa para la cooperativa en cuanto a una asociación, y la coloca al nivel de una empresa S.A.C. también el Estado por su lado, propicia que las organizaciones opten por este modelo de asociación, pues tiene ventajas que favorecen la sostenibilidad en el tiempo de la asociación. A esto se

suma que las cooperativas cuentan con filosofías de por medio, como la solidaridad, el apoyo mutuo, hay valores que el mercado reconoce más. Impulsa temas de comercio justo, que reconoce la producción de pequeños y medianos productores, por lo que hay precios en un porcentaje más altos.

6. ¿Cuáles son los principales motivos, de que muchas asociaciones no decidan dar el paso hacia una cooperativa?

Efectivamente, todavía hay resistencia a la transformación de asociaciones a cooperativas y tienen que ver con, por un lado la falta de conocimiento de las ventajas que implican ser una cooperativa y la falta de liderazgo, puesto que muchas veces las asociaciones de productoras se constituyen por algún factor de beneficio en el corto plazo. Por ejemplo, existen fondos de financiamiento no reembolsables, disponible para asociaciones de productores, a las que muchas veces quieren acceder, asociaciones conformadas solo con ese fin, lógicamente estas tienen problemas en el desarrollo de sus actividades y no logran mantenerse en el mercado.

Al tener claro, qué es una cooperativa y los alcances que pueda tener a nivel competitivo, se dan cuenta que brinda mayores fortalezas para sostenerse en el tiempo. Si analizamos cómo estas asociaciones se pueden convertir a cooperativas o cómo es posible propiciar que los productores opten por este modelo asociativo desde el principio, es básicamente, el tema de concientizar, que se da en dos niveles.

Por un lado, el intercambiar y fomentar las experiencias de las cooperativas exitosas. Tenemos cooperativas muy exitosas en exportación, a nivel nacional, por lo que compartir sus experiencias con los productores de otras asociaciones, es importante, ya que pueden conocer la historia y evolución de los modelos asociativos, además de cómo enfrentaron sus dificultades logrando exportar ahora.

Lo segundo es que conozcan de primera mano los procesos productivos y para eso es importante trabajar con las pasantías, en las cuales, se lleva a líderes o grupos seleccionados de los mismos a conocer la experiencia de estas cooperativas y puedan involucrarse en tomar esta opción como modelo asociativo.

En síntesis, la resistencia a la transformación puede ser por desconocimiento de las ventajas de este modelo asociativo y que necesitamos tener líderes de productores que tengan una voluntad de desprendimiento, pensar en colectivo y no tanto en el beneficio propio.

7. ¿Considera que los productores asociados tienen mayores estímulos de formalización que los productores independientes? ¿Por qué?

Hay productores independientes que no son propietarios de sus terrenos, estos alquilan los terrenos, lo que los pone en una situación más vulnerable. Sobre todo, si hablamos de diversas semillas, por ejemplo, la siembra de frutales tiene más espalda financiera, tiene mejores respuestas en el mercado, a diferencia de un productor de papa, que es un producto de cultivo anual, en el que los precios varían cada año y pueden llegar a ser muy bajos.

8. ¿Cómo considera que ha sido la dinámica de las exportaciones agrícolas en los últimos años? ¿A qué se debe este crecimiento o disminución?

Las agroexportaciones de productos no tradicionales, en la que tenemos una mayor cartera de productos se han incrementado de manera sustancial en ciertos productos, como la quinua, un producto que antes se producía sólo para el consumo, pero con la apertura comercial se ha podido exportar a diversos mercados. El sector de productos no tradicionales ha tenido una ventaja sumamente importante y un desarrollo facilitado por los acuerdos comerciales suscritos los últimos años, con Europa, estados unidos, suiza, España, Alemania y países de américa del sur. Han permitido que los principales productos que actualmente representan la oferta agroexportadora están posicionados y con crecimiento importante para los próximos años

9. ¿Pueden los productores asociados exportar de forma directa? ¿Qué aspectos son importantes para ellos, al momento de internacionalizar sus productos? ¿qué deberían hacer para exportar de manera sostenible o creciente?

Sí, importantes cooperativas de granos andinos y de café han logrado exportaciones directas, para poder contactar a los compradores con estas cooperativas. Es importante señalar, que una de las actividades de sierra y selva exportadora, es enlazar a las cooperativas con mercados internacionales a través de determinados mecanismos como

las ruedas de negocios logran congregar ofertantes y demandantes y se propicia los pedidos y exportaciones directas. Hay ejemplos de quinua, café, entre otras. Es decir, si es posible, tenemos experiencias y es nuestra misión, que más cooperativas o asociaciones logren acceder directamente al mercado internacional.

10. ¿Qué deberían hacer estas cooperativas que ya lograron internacionalizarse para continuar exportando de manera sostenible o creciente?

Es fundamental mantener una comunicación fluida con los demandantes y se cumplan los estándares de calidad que exija el mercado, también es importante el cumplimiento de envíos, se deben cumplir las fechas y montos determinados. Además, cuando hablamos de certificaciones de calidad, si es un producto orgánico tiene que cumplir los estándares que exige un producto de este tipo, con las certificaciones de calidad.

Por otro lado, no basta con tener certificaciones, sino cumplir los estándares, puesto que esto se contrasta con el análisis del producto. Es decir, se sacan muestras antes de hacer el envío para constatar si no tiene un pesticida o componentes no permitidos. Y si se detecta, se rechaza y se bloquea el envío, lo mismo hace el comprador, cuando llega al puerto de destino, contrasta la información y de encontrar algo tóxico, lo devuelve o se cierran los mercados.

Es necesario también tener respaldo financiero, para poder cubrir pedidos importantes, es decir, es necesario tener financiamiento y cumplir con los compromisos o pedidos comerciales.

Claramente, también tiene que ver con fortalecimiento de capacidades, el productor tiene un poco complicado el manejar aspectos empresariales, por lo que es importante tener un gerente que les ayude en aspectos administrativo como comerciales. También es importante el apoyo de entidades colaboradoras tanto públicas como privadas, para acompañarlos en el proceso es fundamental para que tengas sostenibilidad en el tiempo.

11. Si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de diversas variables

¿Considera que el desempeño de las Asociaciones en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es competitivo frente a otras empresas agroexportadoras no asociadas?

Depende de la cooperativa, pero en general, evaluar una gran empresa dedicada a las exportaciones y a una cooperativa, definitivamente inclina las ventajas a la gran industria. Porque, ellos manejan los tres componentes que quiere el mercado. Como el volumen de producción que, en el caso de asociaciones, no es tan grande como de las agroexportadoras.

Además, el respaldo financiero también es importante, ya que, las transacciones no necesariamente son al contado, los pagos son a los 15 días hasta 45 días. Por lo que hay que tener una buena espalda financiera para soportar los pedidos.

También, la demanda en el mercado extranjero es grande, por lo que, las agroexportadoras producen, semanalmente de 4 o 5 contenedores, en cambio las asociaciones pueden conseguir 1 contenedor por semana o cada 15 días, frente a la gran industria las diferencias de oferta son considerables. Además, esa gran industria tiene campos propios, que manejan con calidad óptima, mejores suelos, mayor inversión, entre otros. Por ese lado, las organizaciones de productores tienen un reto más grande que quizá tengan que manejar a través de consorcios de cooperativas, una mayor asociatividad. Sin embargo, es difícil llegar al nivel de la agroindustria actual, pues son años de ventaja en la mejora de sus procedimientos, pero los socios, deben trabajar con *Joint Venture*, que es lo que se trabaja ahora, es decir aliados en esta gran agroindustria, permitir los canales de distribución y comercialización que tienen ellos, además aprovechar los procesos de maquila que tienen, con plantas de empaque y selección, entre otros, y aprovechar esta infraestructura productiva al servicio de pequeños productores. Pues pensar en sustituir a la industria, no es lo adecuado en estos tiempos.

12. En base a lo mencionado previamente ¿Podría brindarnos las recomendaciones que considere importantes para mejorar el desempeño exportador de los productores asociados de banano orgánico en Piura?

El banano orgánico como tal, es un producto que tiene demanda en el mercado y sobre todo ya está posicionado. Es decir, es un producto orgánico que exige el mercado, por lo que por ese lado no hay mayores limitaciones.

Además, los productores, ya tienen manejo de la producción, certificaciones, además que la gran industria, que es complementaria a la producción, es decir las plantas de empaque, selección, etc. ya están asentadas de manera importante en la región Piura. Por lo que es importante aprovechar, esta infraestructura, la logística, el conocimiento, la oferta, el clima. Se tienen muchas ventajas para desarrollar este producto, pues como repito, el mercado internacional tiene una demanda importante de este producto, a pesar de tener competidores vecinos como Ecuador.

Pienso que fortalecer el aspecto asociativo es fundamental, de tal manera que un mayor número de socios puedan incorporarse a la asociaciones y cooperativas, a modo de que puedan juntar mayores volúmenes de producción y poder ser sostenibles en el mercado. Es una ventaja que la región Piura es un referente en cuanto a modelos asociativos, hay cooperativas importantes, que también son referentes a nivel mundial. Estas asociaciones han tenido un soporte importante de la cooperación internacional, también de programas del Estado, es importante que esto se refleje para incorporar a pequeños productores individuales que todavía son reticentes a trabajar de forma asociada.

También es importante la inversión para que logren desarrollar en el mediano plazo, sus propias plantas de empaque y puedan ser más competitivos en el mercado, pues al tener sus propias líneas de *packing* y demás, podrán tener mejores opciones de negociación con los clientes finales.

Como reitero es una ventaja, que ya hay un desarrollo de aspectos asociativos, que es fundamental, pero también deben tener un brazo comercial, que sean manejados por la propias asociaciones, y estos se pueden enlazar a través de distintos mecanismo de conexión al mercado, como son las ferias internacionales, virtuales, por ahora, como Fruit logística, que va rotando entre Europa, Alemania, Hong Kong, etc., donde puedan participar directamente estas asociaciones y negociar potenciales ventas a futuro. Considero que por esa línea tendría que ir encaminado el banano orgánico de la zona de Piura.

→ **Entrevista: Liz Magaly Soto Luna** (Presidente del comité agropecuario ADEX)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor como presidente del comité agropecuario de la Asociación de exportadores (ADEX)

La asociación de exportadores reúne a muchas compañías del sector exportador, hay cuatro grupos de sectores comerciales y diversos comités dentro de ellos, como: el comité Agropecuario; de agroindustrias, alimentos y bebidas; de artesanías; de café; entre otros, dentro de los rubros, textiles, confecciones, manufacturas, minería, pesca, todos en cuanto a servicios de exportación. Con respecto al sector agropecuario, también se desarrollan comités especializados, sobre los productos de mayor representación en el sector como el café, entre otros especializados en frutas y verduras.

Y el comité que tengo a cargo es precisamente el agropecuario, que engloba las compañías dentro del rubro específico y trabajamos con exportadores de semillas, genética animal, entre otros. Entonces, cada presidente de comité tiene como rol, comprender las necesidades que tiene el grupo que cubre. Estas pueden ser de distinta índole y a través del staff de ADEX, se busca brindar una serie de servicios con asistencia a cada una de estas necesidades. Además, se proponen servicios estadísticos, asesoría legal, gestión con entidades del Estado que pueden estar generando una burocracia innecesaria, entre otros. En esta situación, actuamos como interlocutor, procurando asistir y cubrir las necesidades de los socios a dichas entidades. Con todo esto se busca conseguir que las exportaciones, de las mismas, no paren ni se obstaculicen, sino que crezcan y tengan rendimiento a largo plazo, en términos generales ese es el rol del comité.

2. En su experiencia en el sector agroexportador ¿cuáles cree que son los mayores retos que tienen las PYMES agropecuarias para lograr la internacionalización? Y ¿por qué buscan internacionalizarse?

Considero que se presentan diversos factores de importancia, entre los más relevantes están; en primer lugar, tener una comprensión clara de los requerimientos del mercado, es decir, entender los mercados de destino para poder adecuar la oferta exportable. Hay distintos nichos de mercado y la apertura de países continúa creciendo, por lo que, es muy importante saber a dónde dirijo mi oferta y poder ajustar la propuesta de valor a las necesidades del mercado de destino.

La segunda, tiene relación con la producción, en términos de volumen y calidad. Por un lado, dependiendo del mercado, es importante generar gran capacidad de producción para abastecer el requerimiento de las exportaciones y tener una oferta sostenible en el tiempo. Por otro lado, es fundamental mantener o mejorar los estándares de calidad, pues pasa que, algunas entidades inician sus exportaciones con altos estándares, pero con el tiempo, impulsados por la gratificación de tener mayor cartera de clientes, entran en una zona de confort y empiezan a descuidar la calidad de su producción. Esto es prontamente, percibido por los clientes, quienes prefieren buscar nuevos proveedores en el mercado. Además, en este aspecto también es importante cumplir con los compromisos, pactados con los clientes para generar confianza.

3. ¿Considera que la asociatividad es importante para el sector agroexportador?

Claro sin duda, la asociatividad funciona cuando se pretende lograr un objetivo común que sería imposible o difícil de alcanzar de forma individual. Por el lado de las exportaciones, la asociatividad funciona bastante bien, puesto que el mercado es grande y la única manera de poder consolidarse es sumando volúmenes de producción, además, de capacidades. Es decir, gracias a la asociatividad se combinan recursos, no solo económicos, sino que sumen capacidades complementarias que cubran toda o gran parte de la cadena productiva.

Además, es muy importante que la asociatividad tenga bases sólidas de confianza, por lo que es notable el cumplimiento de compromisos establecidos, tanto internos como externos. Esta responsabilidad es algo que las compañías van ganando con la experiencia.

4. ¿Cuáles son las ventajas que encuentran los socios en los modelos asociativos y cuáles son los factores limitan esta asociación?

Entre las principales ventajas de la asociatividad, está el ágil desarrollo de capacidades, pues se acelera la curva de aprendizaje de los socios. Además, tienen mayor capital para la inversión en mejores recursos para la asociación. También, brinda mayor capacidad de negociación y acceso a clientes más grandes.

En general la motivación de este trabajo organizado es incrementar la utilidad de la asociación, a través del fortalecimiento de sus actividades de producción y comercialización. La asociatividad en el sector agrícola se va desarrollando de forma

natural, en diversas regiones del Perú, impulsados por las necesidades de crecimiento y acceso a un mercado más equitativo, con mayor retorno por sus productos.

Por otro lado, las limitaciones pueden ser, los arraigos de desconfianza en el trabajo asociado, o en los mismos socios de la organización; por lo que es importante superar esta barrera para aprovechar los beneficios que brinda ser parte de un modelo asociativo. Además, se debe considerar la asociación con empresas en condiciones similares, no necesariamente iguales, pero sí de la misma envergadura. Por ejemplo, en temas de dimensión, no necesariamente es conveniente para las pequeñas empresas asociarse con las de gran tamaño, ya que pueden ser absorbidas o modificadas involuntariamente. No obstante, el escenario ideal es que la asociación actúe como bloque con responsabilidades, beneficios y objetivos compatibles.

5. ¿Cómo considera el dinamismo de las exportaciones agrícolas en los últimos 7 años? ¿A qué se debe este crecimiento o reducción?

En general las exportaciones agrícolas o no tradicionales están creciendo, puesto que muchos frutos peruanos tienen beneficios climáticos en su producción. Además, estamos ganando posicionamiento en el mercado extranjero, pues tenemos ventajas competitivas y el crecimiento es innegable, a pesar de ciertas bajas, que no han sido sustantivas.

6. ¿Considera que las asociaciones agrícolas pueden exportar directamente? ¿cómo lo logran?

Si, hay asociaciones de productos agrícolas que tienen exportaciones directas, como comenté previamente, gracias a la asociatividad pueden cubrir volúmenes de producción y calidad, además de incrementar las capacidades del grupo ampliando su participación en la cadena logística. Sin embargo, muchos pequeños productores, optan por exportar a través de un bróker, porque este cubre la función comercial, que algunos no se encuentran o no se sienten preparados para desarrollar de forma independiente. Finalmente, es muy importante conocer en qué etapa se encuentra el exportador, para hacer frente al proceso o le es ventajoso mantenerse en el mismo esquema.

7. ¿Qué aspectos considera importantes para mejorar el crecimiento o desempeño exportador de las asociaciones agroexportadoras?

Como dije anteriormente, conocer a fondo el tipo de mercado al que se quiere exportar, mantener la calidad del producto, cumplir con los acuerdos y generar confianza con los clientes. Además, mejorar gradualmente, el desarrollo de las actividades, con la experiencia obtenida en las labores anuales.

8. Como conclusión, podría brindarnos unas recomendaciones para mejorar el desempeño exportador de las asociaciones de productos específicos como el banano orgánico

Las asociaciones deben tener claro los objetivos a futuro que pretenden lograr, considerando sus capacidades reales, para trabajar en los puntos que representan una desventaja. No conozco con exactitud los tipos de falencias o brechas de cada cooperativa o asociación de banano orgánico, pero considero importante que tengan metas claras para determinar su propuesta de valor. Este compromiso, debe ser ecuaníme entre los socios, pues son los responsables de la calidad del producto que se comercializa y cada envío es una oportunidad de seguir exportando. Por ello, los productores deben considerar la importancia de las obligaciones con los clientes y tener en cuenta que los beneficios de la asociación son beneficios para ellos mismos.

Por otro lado, hacer un alineamiento de la asociación o cooperativa para tener claras las necesidades de recursos o financiamiento.

También es sumamente importante, que el equipo humano esté capacitado, tanto colaboradores como socios deben tener las herramientas que les permitan aprovechar al máximo sus competencias. Además, la capacidad de liderazgo es fundamental, pues son los líderes quienes motivan el desarrollo ideal de las actividades y procuran el cumplimiento de la estrategia comercial. Asimismo, deben ser moderadores entre las exigencias de los socios y lo mejor para la cooperativa, para lo cual es importante la transparencia en las actividades, así como el conocimiento y conciencia sobre el propósito de la organización.

→ **Entrevista: Ing. Juan Carlos Rojas Llanque** (Investigador en el Programa Nacional en Frutales del Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor en el Instituto Nacional de Innovación Agraria

Soy Ingeniero agrónomo, mi función en el INIA es responsable del área de investigación dentro del programa nacional de innovación en frutales, es decir, mi responsabilidad es en el área de frutales como trabajo de investigación y transferencia en musáceas (plátano y banano). Aparte del trabajo de investigación con fondos del estado, en los últimos años también hemos establecido vínculos con centros nacionales y centros internacionales que también están haciendo investigación. En los últimos 5 años estamos involucrados en trabajos articulados con otros países e institutos similares al INIA y con organización de productores enfocados al banano orgánico en la costa norte pero también estamos en otros proyectos enfocados a mejorar la productividad de plátano y banano a nivel nacional.

2. En base a su experiencia en el sector agropecuario ¿Podría comentarnos sobre agricultura familiar y su importancia en nuestro país? ¿Por qué es importante darle el valor agregado “orgánico” en los productos destinados a la exportación?

En este aspecto de agricultura nuestro país un gran porcentaje del sector agrícola está manos de pequeños productores que están involucrados con sus actividades agroalimentarias como para comercio local. En los últimos 20 años se ha empezado a desarrollar el acceso de los pequeños productores a la exportación y esto ha generado oportunidades para los pequeños productores y sus familias para involucrarse en el negocio.

En cuanto al aspecto “orgánico” en los últimos años también se ha constituido como una oportunidad para los pequeños productores y muchos de ellos se han desarrollado con facilidad y rapidez en cuanto a la obtención de certificación orgánica en comparación con otros países que su obtención de la certificación ha sido más lenta como en el caso de Ecuador que les toma más años.

El mercado orgánico está en un crecimiento muy positivo con una tasa de 14% anual aproximadamente, y eso abre nuevas oportunidades de demanda, mejora de precio, sin embargo, aún falta diversificar variedades hacía el aspecto de transformación. La demanda orgánica ha generado que los sistemas de producción como el caso de los

bananos se hayan enfocado en la protección del medio ambiente, seguridad y oportunidades más estables para los pequeños productores.

3. En cuanto a las Asociaciones de Banano Orgánico ¿Cuáles cree Usted que han sido las principales causas que impulsaron a los productores a formar una Asociación en los últimos 7 años? Y ¿Cuáles fueron las principales limitaciones que se dieron en el proceso?

En cuanto a banano orgánico la iniciativa de empezar a ver oportunidades de mercado se dio en el año 1998 en una colaboración entre el gobierno peruano, un centro internacional y una empresa reconocida exportadora de banano, ellos empezaron a identificar la existencia de un nicho en cuanto a producción orgánica debido a que Piura tiene un clima seco, la precipitación no pasa de 50 mm al año en promedio y esto genera una condición seca en la cual ciertas enfermedades como “Sigatoka negra” no se desarrolla debido al clima seco, algo que sí sucede de otras regiones en las que si llueve por encima de los 800 a 1000 mm al año como es el caso de Ecuador y la selva peruana. En estos casos de mayor lluvia es donde el hongo se desarrolla y ataca a nivel de las hojas, entonces para que el banano pueda desarrollar un buen racimo de la fruta necesita llegar mínimo con 8 hojas a la cosecha y con esta enfermedad solo llega con 2 a 3 hojas y muchas veces la fruta no desarrolla un buen tamaño y en otros casos se pierde. Sin embargo, en Piura no se presenta ese problema, lo que es una de las principales ventajas comparativas que ha generado que nuestros costos de producción sean muy diferentes al costo de producción de banano orgánico en Ecuador o Centro América donde llueve.

Entonces a partir del año 1998 ante este escenario de clima seco y existencia de agricultura de subsistencia por parte de los productores que cultivan banano en el Valle del río de Chira, se dio la oportunidad en el año 2000 y empezaron las primeras exportaciones de banano con un valor de exportación alrededor de los 90,000 dólares y el mercado al que se exportó fue EE. UU. Teniendo en cuenta que ya había un banano que se cultivaba en forma de subsistencia destinado al mercado nacional a precios bajos, por ejemplo, el millar no supera los 30 o 40 soles y muchas veces con inestabilidad de compradores. En base a esa dinámica los productores mantenían el banano porque es una de las pocas frutas que mantiene una producción de forma constante y permite poder cosechar de forma semanal o quincenal a diferencia de otras frutas donde hay temporadas

de cosecha y temporadas de mantenimiento, en cambio el banano una vez que empieza la primera producción, cada ciclo de producción es en forma constante. Entonces a pesar de que la producción de banano no era rentable, les permitía a los productores tener un ingreso poco pero constante.

Uno de los retos que se evaluó fue el fraccionamiento de las propiedades, debido a la reforma agraria, es decir, los terrenos se entregaron a los agricultores en fracciones muy pequeñas. Entonces, ante ese escenario se vio la necesidad de que la única forma de armar volúmenes fue a través de la asociatividad, el estado empezó a promover las asociaciones sin fines de lucro. A Partir de esa experiencia empezaron las primeras exportaciones en el año 2000 y en los años 2004 y 2005 empezaron nuevas iniciativas, se crearon centrales de productores, es decir, agrupación de ciertas asociaciones y se formó una de las principales centrales que es CEPIBO que jugó un papel muy importante. Con el paso de los años algunas asociaciones se han ido convirtiendo en cooperativas bajo los beneficios que el estado ha promovido como disminución de pago de impuestos que es más bajo que una asociación.

Otra de las limitaciones que hemos identificado de estas asociaciones o cooperativas es que hay un fraccionamiento, aparición de nuevas organizaciones y no por crecimiento de área sino por la división de asociaciones por desacuerdos internos. Otro de los motivos del fraccionamiento es la herencia familiar, es decir, una familia tenía 1 hectárea y empezó el fraccionamiento como herencia a los 3 o 4 hijos, aumentando de esta manera la cantidad de socios. Por lo tanto, lo consideramos como debilidad social.

4. ¿Considera que los productores de banano orgánico lograron formalizarse en gran parte gracias a la asociatividad? ¿Por qué lo considera?

Creo que sí, otro de los fenómenos de oportunidades que se ha dado es el comercio justo que es una iniciativa de compras para pequeños productores. Por ejemplo, el mercado europeo pide compras con el sello de comercio justo y para ser socio debes estar formalizado ya sea como asociación o como cooperativa. Actualmente es difícil encontrar a algún productor que no esté inscrito y que realice la venta de su producto a través de otro productor, pero es una minoría.

5. ¿Considera que los productores de banano orgánico a través de la asociatividad cuentan con mejores herramientas de integración como capacitaciones y control de calidad?

En los últimos años se han incrementado el número de certificaciones, por ejemplo, comercio justo existe mucha trazabilidad y en ese aspecto este proceso ha permitido de que se exija calidad, sin esto no se logra la exportación. Sin embargo, consideramos que aún falta mejorar ese proceso. Una de las cosas que hemos identificado en estos proyectos en los que trabajamos con productores de Perú, República Dominicana y Ecuador es que las auditorías que son 2 o 3 veces año están enfocadas más al cumplimiento de llenado de formatos, pero muchos de estos formatos no son procesados, es decir, solo llegan hasta el aspecto de llenado. Por lo tanto, muchos de estos formatos no ayudan a mejorar la productividad y calidad del banano. Entonces, consideramos que se puede dar el paso de procesar los datos y analizar para empezar a trabajar la mejora continua, la calidad y la productividad de la fruta y por ende, mejoraría mucho. En el proyecto actual que estamos desarrollando con productores de estos países nos estamos enfocando en una segunda fase, que es hacer de que los productores analicen los datos que registran para cumplir con sus auditorías los puedan analizar y les sirva para mejorar su productividad, lo cual es una debilidad aún y se requiere mejorar.

6. En base a lo mencionado ¿Quiénes les brindan estas herramientas?

En cuanto a calidad, las asociaciones un área de control interno que se encarga de supervisar la calidad del proceso de la fruta, que es también una debilidad que mucho se enfocan al procesamiento de la fruta (empaquete) pero poco se enfocan al aspecto productivo en campo, sobre todo las organizaciones que cuentan poco personal técnico que también es considerado una debilidad ya que su asistencia técnica es limitada. Sin embargo, aquellas asociaciones que se han enfocado en incrementar su asistencia técnica con 3 a 5 técnicos han mejorado.

Entonces ellos mismos buscan sus capacitaciones, las certificadoras también brindan apoyo y el estado que siempre está desarrollando talleres para certificaciones y calidad, auditorías. En INIA también desarrollamos trabajos de transferencia para ver el tema de calidad y desarrollamos algunos modelos de manejo a través de aplicaciones para mejorar control de calidad y pérdidas de fruta.

7. Tenemos conocimiento que algunas Asociaciones de banano orgánico no exportan de forma directa; es decir, ellos mismos no se encargan de todo el proceso, sino lo hacen a través de intermediarios ¿Por qué cree que se da?

Está muy relacionado al aspecto de fortalecimiento de las organizaciones, ya que en este proceso de división de organizaciones que tienen pocas hectáreas, tienen poco rendimiento y no logran llegar al volumen de cajas que requiere un contenedor que en promedio es 1000 cajas. Muchas veces solo llegan a 800, 700 y se opta por el intermediario. También hay cooperativas que están fortalecidas que tienen asociaciones que ellos acopian la fruta y completan el volumen.

También, considero que está muy relacionado a la falta de apoyo de personas capacitadas y algunas organizaciones no quieren exportar directamente por el alto riesgo que implica exportar directamente. Esto quiere decir que si por algún motivo se pierde un contenido esto es cargado directamente a la organización en cambio por medio de intermediarios se liberan de esa responsabilidad.

8. Respecto a la exportación directa ¿Qué resultados está dando la Asociatividad para lograr la internacionalización, es decir sin necesidad de un bróker o agroexportador?

Hasta hace unos 7 años, los productores vendían el banano en plantación, es decir, el intermediario iba a la parcela y se compraba los kilos de fruta y él se encargaba de hacer todo el proceso de empaque y lo exportaba. Al día de hoy, las organizaciones ya no venden la fruta en planta, sino que ellos mismos lo procesan.

9. En base a lo mencionado ¿Qué aspectos cree que deberían mejorar estas Asociaciones de banano orgánico para lograr exportar de manera directa? / ¿Por qué se dan estas limitaciones?

Uno de los aspectos es consolidación, porque para llegar a un acuerdo comercial interesante y atractivo se requiere volumen y tiene que haber en promedio de 100 a 300 hectáreas consolidadas, ya que de esta manera se le asegura al cliente una venta semanal de 4,5 o 15 contenedores. Sin embargo, si la asociación solo puede producir 1 contenedor que durante el año puede variar, no es atractivo para el cliente.

Las asociaciones deben empezar a fusionarse en cooperativas más grandes o en consorcios, ese es el siguiente paso que se debe dar, porque si no se logra dar ese paso sigue habiendo este fraccionamiento y no se va a poder exportar directamente y los costos de producción y proceso se incrementan.

En cuanto a limitaciones, se ha detectado que existen pocas emparadoras y pequeñas, lo que demanda un sobre costo y por ende la calidad es muy variable Sin embargo de existir más emparadoras se uniformiza la calidad.

Otra de las limitaciones es la variabilidad en la calidad de la fruta, es importante que la variabilidad sea mínima, es decir estandarizar la calidad. Ya que, esa variabilidad en la fruta es lo que quita posibilidades de exportar directamente. ya que los compradores importantes buscan proveedores que les brinden una fruta uniforme. Como es el caso de las transnacionales que tienen una calidad estándar y la supervisión es mínima debida a la calidad uniformizada, en comparación de una organización que tiene la misma cantidad de hectáreas de producción no tiene una calidad de fruta estándar ya que debido a la cantidad de socios es complicado poder uniformizar todo y esto genera sobre costos, por ende, el cliente les paga menos en comparación de las empresas grandes.

10. ¿Considera que el acceso al financiamiento tiene gran impacto sobre el desarrollo y crecimiento de las Asociaciones, en especial a la hora de querer internacionalizarse?

Considero que sí, hay modelos inclusive en otros países como México en que los incentivos en créditos son bastante interesantes. En uno de los congresos en los que participé en México me llamó la atención la tasa de crédito era del 5% en comparación de lo que paga un productor en Perú que es el 15%, 20% o 30%. Se debería buscar que la tasa de interés sea baja para permitir a las organizaciones acceder a tecnología, maquinaria, insumos de calidad y de esta manera ampliar en nuevos mercados de forma directa.

11. En general, si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de muchas variables de una empresa u organización ¿Considera que el desempeño de las Asociaciones de banano orgánico en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es competitivo frente a otras empresas agroexportadoras que no son asociadas? ¿por qué?

No es competitivo, el rendimiento de la gran mayoría de las asociaciones es bajo, tiene una media de 1,500 cajas por hectárea al año frente a estas empresas que tienen áreas de 50 a 100 hectáreas que tienen un rendimiento entre 2,500 a 3,500 cajas al año. Esa diferencia es muy notoria y está muy relacionado a que las asociaciones o cooperativas no han mejorado sus aspectos de tecnificación y ellos afrontan muchos problemas, muy adicional a sus problemas como asociación, ellos tienen problemas de productividad, uno de los problemas serios el aspecto de riego que no se riega oportunamente, aspecto técnico y procesamiento de fruta donde los descartes de fruta están por encima del 20 o 30%, mientras que de estas empresas su descarte no supera el 10%, entonces existe una gran diferencia.

Otro aspecto es que no hay uniformidad en la calidad del banano, mientras que estas empresas al tener paquetes tecnológicos estandarizados hacen que la calidad sea uniforme.

12. ¿Qué porcentaje de la producción del banano orgánico se destina al mercado internacional? ¿A qué se debe?

Todo lo que se produce de banano orgánico se exporta, lo que se queda en el mercado nacional es la fruta que no cumple los parámetros de exportación, es decir, el descarte. Mucho de esto se da porque no hay un buen manejo en el campo o no hay un buen riego y supervisión técnica correcta. Sumado a esto está que la gran mayoría de asociaciones no han implementado infraestructura para el transporte del racimo del banano, entonces, esa forma tradicional de transportar el racimo de la planta a la empacadora hace que en muchas ocasiones el fruto sufra golpes y pierda calidad y se genera el descarte un rango superior al 10% en promedio.

Algo que no sucede en aquellas asociaciones, cooperativas o empresas que tienen sistema de transporte por cable vía, entonces, de esta manera reducen sus daños por transporte y se han minimizado los descartes.

13. ¿Cuánto ha aumentado porcentualmente las exportaciones directas de las Asociaciones de banano orgánico de la Región Piura en los últimos 7 años? / ¿A qué se debe este aumento / disminución?

Según la estadística de la SUNAT y Ministerio de Agricultura, la tasa de crecimiento está en el orden de 13 a 14% anual en los últimos años. Con excepción del año 2017 debido a que las plantaciones fueron afectadas por el Fenómeno del Niño en los primeros meses del año en los que se perdieron áreas sobre todo en el Alto Piura.

Esta tasa de crecimiento se debe al incremento de áreas nuevas y también debido a mejoras que se han dado en cuanto a productividad; sin embargo, esa tasa de crecimiento podría ser más significativa. Actualmente tenemos 10,500 hectáreas, el 80% en Piura, 800 hectáreas en Tumbes, en Lambayeque un aproximado de 1000 y en Trujillo un aproximado de 200 hectáreas.

14. ¿Considera que la asociatividad ha ayudado en el logro de objetivos de los productores de banano orgánico y gracias a ello han logrado posicionarse en el mercado extranjero?

Creo que sí, considero que, si no se hubiera dado ese modelo de asociatividad, los productores no hubieran logrado la exportación debido a las áreas pequeñas que posee cada productor. Por lo tanto, considero que la asociatividad ha sido una herramienta o un medio por el cual ellos han logrado insertarse al mercado extranjero. Sin embargo, no es el modelo perfecto, consideramos que debe seguir evolucionando y entrar en un aspecto de centrales para tener mejores ventajas.

Otro de los aspectos que ha abierto el mercado es el aspecto social, el impulso que ha hecho comercio justo enfocados en promover el acceso de los pequeños productores al mercado europeo. También, a través de comercio justo los productores reciben 1 dólar por caja adicional al valor de venta que sirve para incentivos sociales, ambientales y laborales a las asociaciones como implementación en salud, educación y fortalecimiento de sus organizaciones.

15. ¿Qué recomendaciones brindaría Usted para mejorar el desempeño exportador de las Asociaciones de banano orgánico?

Recapitulando lo mencionado anteriormente, considero que las organizaciones tienen que empezar a fortalecerse técnicamente y también como organización. Se debe mejorar los

procesos productivos en campo y mejorar los procesos de procesamiento del banano en las empacadoras para aprovechar nuestra ventaja de clima seco.

También, tiene que haber una siguiente etapa de formar y consolidar consorcios de asociaciones o de cooperativas de 500 o 1000 hectáreas. Si no se da ese paso, los productores van a seguir teniendo una rentabilidad poco interesante y estarán teniendo limitaciones de productividad e infraestructura a diferencia de Colombia y Ecuador que están creciendo con tecnología y puede llegar un momento en el que nuestra variabilidad en calidad ya no sea satisfactoria para el cliente y podemos perder mercado. Consideramos que las asociaciones deben empezar a formar centrales por varios motivos: (i) poder de negociación (ii) uniformizar la calidad de la fruta (iii) bajar los costos de compras.

Por otro lado, se tiene que empezar a recuperar la confianza del cliente final en cuanto a “banano orgánico” y generar mecanismos de trazabilidad en el que se demuestre al cliente que realmente estamos produciendo una fruta orgánica al 100%.

Finalmente, tiene que haber un proceso de intervención y mayor apoyo del estado para promover esta oportunidad de negocio, el banano orgánico tiene mucho futuro, pero requiere incentivo por parte del estado para seguir creciendo y mejorando tecnológicamente.

→ **Entrevista: Ing. Victor Sandoval Cruz** (Especialista en producción agrícola, asesor técnico de agricultores y empresas en frutales y frutales orgánicos)

1. Cuéntenos un poco sobre cuáles son las principales funciones que realiza como especialista en producción agrícola.

Soy ingeniero agrónomo, *master of science*, especialista en producción agrícola, catedrático en la Universidad Nacional de Piura, profesor principal en el área de agronomía en diferentes cursos entre ellos el banano orgánico. También me desempeño como asesor técnico de agricultores y empresas en frutales y frutales orgánicos.

2. En base a su experiencia en el sector agropecuario ¿Podría comentarnos sobre agricultura familiar y su importancia en nuestro país? ¿Por qué es importante darle el valor agregado “orgánico” en los productos destinados a la exportación?

Al inicio de la producción, los frutos eran convencionales y la mayoría de los productores eran pequeños agricultores a excepción de algunas empresas. Los pequeños agricultores antes vendían productos convencionales a un intermediario, luego continuaron con la producción orgánica pero continuaban con un intermediario y quien recibía mayores beneficios eran los *brokers* entonces se optó por la asociatividad que tuvo gran impacto positivo sobre los productores que ahora cuentan con sus propios ingenieros que los capacitan en el área técnica y obtienen mayores ganancias como disminución en costos de insumos, desplazando de esta manera la intermediación.

Anteriormente en la región se producía banano convencional hasta el año 2000 aproximadamente, a partir del 2001 comenzó el despliegue al banano orgánico, debido a que la mayoría de países a los que era destinada la producción mostraba mayor preferencia por la fruta orgánica, frutas inocuas y libre de pesticidas, a partir de este requerimiento se ha incrementado poco a poco la conversión por el producto orgánico, hasta hace unos 5 o 6 años atrás se tenía 5,000 ha y actualmente se cuenta con 9,5000 hectáreas en la región con grandes inversionistas que están apostando por el banano orgánico.

3. Durante una entrevista para el “Diario El Regional de Piura” en el 2019 Ud. Mencionó que “el Estado debería invertir en políticas de gestión que ayuden a que la actividad agrícola de banano orgánico crezca en conjunto con otros cultivos que hoy en día se han posicionado en el mercado extranjero “ ¿Ha visto cambios en el último año y qué recomendaciones plantearía usted para un mejor desarrollo?

Anteriormente los agricultores no hacían la actividad exportadora por falta de conocimiento técnico, sin embargo, como asociación obtienen acceso al crédito. Por ejemplo, actualmente el estado está brindando financiamiento a los estudiantes para que realicen sus estudios en las asociaciones de tal manera que los estudiantes y las asociaciones son beneficiados aumentando el nivel de producción y calidad del banano orgánico.

Sin embargo, el gobierno podría aun brindar más apoyo a los agricultores para mejorar su calidad de exportación, contratar un especialista y realizar una evaluación completa para mejorar la calidad, por ejemplo, hace algún tiempo, cuando hubo un problema de plaga “macha roja” los productores tuvieron bastante descarte, es decir producto que no se pudo exportar. Entonces, si se obtiene mayor apoyo por parte del gobierno como las que se realiza a través de las investigaciones de universitarios por medio de tesis en las que los estudiantes brindan capacitaciones fitosanitarias, se estaría mejorando la calidad del producto. Se puede decir que la región ya se está recuperando en cuanto al nivel de exportación que se tenía antes.

4. En cuanto a las Asociaciones de Banano Orgánico ¿Cuáles cree Usted que han sido las principales causas que impulsaron a los productores a formar una Asociación en los últimos 7 años? Y ¿Cuáles fueron las principales limitaciones que se dieron en el proceso?

Anteriormente los productores comercializaban sus productos al mercado extranjero a través de intermediarios, *brokers* o empresas transnacionales. Sin embargo, con el paso del tiempo los productores se dieron cuenta que sus ganancias eran menores. Pero por medio de una asociatividad se obtienen mayores ventajas como mayor volumen de producción, menores costos de insumos para la producción del banano. A medida que las primeras asociaciones han logrado grandes beneficios, se han ido formando más asociaciones, actualmente en la región Piura existen 14 asociaciones de banano orgánico, la mayoría está exportando directamente y las demás están asociadas con grandes empresas.

5. ¿Considera que los productores de banano orgánico lograron formalizarse en gran parte gracias a la asociatividad? ¿Por qué lo considera?

Por supuesto, gracias a la asociatividad la mayoría de los productores han logrado certificarse como “banano orgánico” este producto tiene un plus especial en el mercado extranjero.

6. ¿Considera que los productores de banano orgánico a través de la asociatividad cuentan con mejores herramientas de integración como capacitaciones y control de calidad?

Por supuesto, antes un agricultor no contaba con certificación orgánica debido a que no era rentable contratar un asesor que certifique su parcela por el alto costo. Las hectáreas de un productor son aproximadamente de 3 a 5 hectáreas, lo que no resulta rentable, sin embargo, si la contratación de este asesor se lleva a cabo a través de la asociación el costo disminuye, y está en función de la parcela conjunta. Cabe indicar que esta Certificación orgánica es requisito importante para que los productores puedan exportar bajo el denominado de “producto orgánico”, sin esto no se logra la exportación.

7. En base a lo mencionado ¿Quiénes les brindan estas herramientas?

Existen convenios con las universidades en los que los docentes y especialistas brindan capacitaciones a las asociaciones, así mismo los especialistas del Ministerio de Agricultura. También, las asociaciones contratan sus propios asesores particulares para un curso de capacitación como riego, fertilización, control fitosanitario, entre otros para mejorar la calidad del producto y pueda ser exportado.

Por otro lado, existen empresas alemanas que brindan capacitaciones a las asociaciones sin gasto de retorno con el objetivo de mejorar su calidad.

8. Tenemos conocimiento que algunas Asociaciones de banano orgánico no exportan de forma directa; es decir, ellos mismos no se encargan de todo el proceso, sino lo hacen a través de intermediarios ¿Por qué cree que se da?

A veces el problema se da en la producción que no es uniforme y en parte también influye los desacuerdos entre socios. Sin embargo, estas asociaciones que les venden el producto a los agroexportadores les venden el producto bajo un precio que los productores establecen y consideran justo, teniendo en claro que las ganancias no son mayores como las que se logra a través de la exportación directa.

9. Respecto a la exportación directa ¿Qué resultados está dando la Asociatividad para lograr la internacionalización, es decir sin necesidad de un bróker o agroexportador?

Las ventajas son mejores ganancias para los productores, y las buenas prácticas agrícolas, también permite acceder al comercio justo aumentando las ganancias por caja producida

para que los productores inviertan estas ganancias en implementación para sus parcelas, socios, trabajadores y construcción de infraestructura.

10. ¿Considera que el acceso al financiamiento tiene gran impacto sobre el desarrollo y crecimiento de las Asociaciones, en especial a la hora de querer internacionalizarse?

Por supuesto que sí, porque cuando el agricultor dispone de los medios económicos para manejar mejor su parcela logrará una mejor cosecha, una mejor calidad de producto lo que se refleja en un mejor precio y volumen de exportación con mayores beneficios, es un apoyo que se le brinda a los agricultores, beneficio con retorno que muchas veces los agricultores no tienen cuando se necesita, sin embargo, el apoyo financiero se brinda en base a la asociatividad. El financiamiento que brinda el gobierno a través de las investigaciones de las universidades mejora la calidad de los productos y logra que estos puedan ser exportados.

11. En general, si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de muchas variables de una empresa u organización ¿Considera que el desempeño de las Asociaciones de banano orgánico en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es competitivo frente a otras empresas agroexportadoras que no son asociadas? ¿por qué?

Claro, la asociatividad para la exportación del banano orgánico es importante, porque cuando los productores están unidos, logran una exportación con mayor volumen y los costos de la exportación es menor lo que representa mayores utilidades para los productores, representa una ganancia que sería destinado al intermediario en caso no fuera una exportación directa.

Las asociaciones son competitivas frente a otras agroexportadoras no asociadas por los beneficios económicos que representa para la agricultura familiar. Un claro ejemplo de lo mencionado es un caso de asociación en el que dos representantes (Gerente General e ingeniero) de la asociación viajaron a Alemania y lograron una negociación referente a los precios, actualmente están exportando a ese país bajo los términos que se establecieron.

12. ¿Qué porcentaje de la producción del banano orgánico se destina al mercado internacional? ¿A qué se debe?

Un dato aproximado es alrededor de los 70% a 80% y el resto de la producción está destinada al autoconsumo a través de los *retail* de la región y Lima. Se podría decir que el consumo nacional es en base al descarte de la producción, cabe indicar que se denomina bajo el nombre de “descarte” porque el producto no cumple con los requisitos que necesita para la exportación, es decir, por falta de tamaño, exceso de maduración lo que genera que no llegue al país de destino, todo ese descarte se dirige al consumo nacional. También el banano orgánico de descarte ha tomado un nuevo rumbo, actualmente la agroindustria ha tomado un rol muy importante ya que se está comercializando harina de banano orgánico para la repostería, también se están elaborando chifles.

13. ¿Cuánto ha aumentado porcentualmente las exportaciones directas de las Asociaciones de banano orgánico de la Región Piura en los últimos 7 años? / ¿A qué se debe este aumento / disminución?

Definitivamente ha tenido un crecimiento constante durante los últimos años, cada año se están exportando mayores volúmenes de banano orgánico. Actualmente la región de Piura tiene 9,500 hectáreas destinadas a la producción de banano orgánico, antes estaban destinadas al banano convencional.

14. ¿Considera que la asociatividad ha ayudado en el logro de objetivos de los productores de banano orgánico y gracias a ello han logrado posicionarse en el mercado extranjero?

Por supuesto, en la región existen 14 asociaciones. Sí, han logrado posicionarse en el mercado extranjero, son muy competitivas y con grandes beneficios para todos los socios, de tal manera que están mejorando la economía familiar.

15. ¿Qué recomendaciones brindaría Usted para mejorar el desempeño exportador de las Asociaciones de banano orgánico?

Considero importante que los productores puedan asociarse por los beneficios que se obtiene a través de la asociatividad, al mayor tamaño de producción ya que en conjunto representan más hectáreas que pueden ser producidas con menores costos. También se

puede mejorar algunas prácticas culturales que pese a que se están mejorando en la actualidad a través de capacitaciones y la universidad está jugando un papel muy importante en este aspecto. El Ministerio de Agricultura también está mejorando sus capacitaciones para elevar el nivel tecnológico, producción y calidad del banano orgánico.

→ **Entrevista: Alex Morales Guzmán Barrón** (Consultor en Comercio Internacional, investigación de mercados e Innovación de internacionalización en Mincetur, asesor de tesis y docente de Negocios Internacionales)

1. Podría comentarnos un poco acerca de su amplia experiencia como consultor internacional y sus capacitaciones o asesorías a MIPYMES. ¿Cuáles son los requerimientos fundamentales para que las MIPYMES del sector agro puedan lograr la internacionalización?

Por un lado, hablando un poco sobre mi experiencia, Inicé mi vida laboral para el año 1988, cuando las exportaciones agrarias empezaban a surgir por ejemplo con el limón y otros productos. Por el lado de las empresas, las PYMES, prácticamente no existían y la exportación era un trámite de aproximadamente 40 pasos según la revista “somos” de esos años. Esto convertía a la exportación, en proceso demasiado engorroso y caro, incluso para las grandes empresas. Posteriormente fui parte del sector artesanía y joyería, sector que sigo viendo hasta la actualidad, luego viví en Estados Unidos y apoyé a PYMES colombianas y peruanas cuando el tema agrícola se había desarrollado más. En esos años, todavía no se veía la asociatividad entre PYMES, porque existían factores de desconfianza. Para los años 2000, fui director de carrera de negocios internacionales de la Universidad Privada del Norte (UPN), luego realicé estudios sobre clusters de espárragos en el Perú, que plasmé en un *paper*. Después, laboré tres años y medio en PROMPEX, actualmente, PROMPERÚ, luego en MINCETUR, apoyando al Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) y asesoró en consultorías de exportación a PYMES alrededor del país, para que puedan ser más competitivos. También fui residente de Piura por diez años, porque soy docente de la universidad de Piura y en la misma, he desarrollado temas de estudios sobre competitividad para la exportación.

Por otro lado, hablar de procesos de internacionalización, implica principalmente, tener en cuenta, qué busca el consumidor. En la actualidad los consumidores se preocupan por cómo se desarrolla un producto, por ejemplo, los temas de producción ética y Comercio Justo son importantes pues tienen mayor aceptación, pues implican más garantías con respecto a bioseguridad, bienestar y salud. Por otro lado, el tema de digitalización, inicialmente, tenía resistencias por parte de las PYMES, pero con el tiempo han visto que sus procesos deben estar virtualizados para poder ser más efectivos y eficientes. Finalmente, los productores deben tener buenas tácticas de competitividad, entre ello se ve la mejora en los procesos de producción y comercialización de los productos.

2. En sus investigaciones para elaborar su Manual de desarrollo e innovación de productos peruanos Sector agro, podría comentarnos qué factores considera más relevantes para que se incrementen las agroexportaciones

Lo más importante para mejorar las agroexportaciones, es saber si cuentan con una cadena de suministro global, es decir, si tienen despachos, conocimientos de exportación como fletes aéreos, entre otras. También tener trazabilidad, por ejemplo, hay una asociación de gremios de productores agrarios GAP, para los que la demanda se mantiene y gracias a las certificaciones es posible exportar. De este modo se mantiene la sostenibilidad del producto, con esto hablamos de continuidad en volumen de producción, calidad del producto, responsabilidad en el cumplimiento de contratos y tiempos de entrega, para lo cual es muy importante el invertir en el campo. Además, volviendo a tomar el tema de digitalización, actualmente, hay un decreto de aduanas, que dice que se debe digitalizar todo, por lo que, para el futuro, las empresas tendrán este ítem como requisito.

3. En su experiencia ¿considera que la asociatividad es una herramienta útil en el sector agrario para que los pequeños productores puedan adquirir mayores competencias? ¿Qué ventajas o desventajas implica para los asociados?

Con respecto a asociatividad, se han hecho muchos estudios, por ejemplo, en Piura, la asociatividad genera mecanismos de cooperación, negocios inclusivos dentro de los comercializadores. Además, gracias a la asociatividad se puede trabajar en conjunto para mejorar en temas de innovación tecnológica, productividad, desarrollar clientes leales.

Como dije antes, es importante el compromiso de producción, porque a veces los productores no cumplen con la producción que acuerdan. Por ejemplo, hace unos años tuve una experiencia con 10 productores de paprika, que en conjunto tenían 30 hectareas, que recibían semillas especiales para el sembrío, sin embargo, un par de los productores vendieron la semilla y usaron para su cultivo una convencional, aparentemente no tendrían problemas, pero con el muestreo en Espana, el país de destino, descubrieron que no eran los productos adecuados que había solicitado y castigaron fuertemente el precio, reduciéndolo drasticamente y no se pidieron mas envíos de paprika de ese proveedor peruano.

Otro punto de ventaja de la asociatividad es el manejo de postcosecha, pues es importante mantener o mejorar constantemente el producto enviado. Hace algunos años en exportación de quinua, una empresa que posteriormente solicitó mi apoyo, no se certificó y no tenía procesos adecuados, por lo que cuando exportó su producción el contenedor llegó con polillas y gorgojos, por lo que, tuvieron que quemar todo el envío.

Finalmente, es importante que las asociaciones tengan un líder y un ente regulador que formalice a los productores. Sin embargo, esto no implica crear organigramas complejos dentro de las sociedades, tener muchos dirigentes, puede distorsionar el fin inicial y promover el pensamiento egoísta de algunos que pretendan beneficios personales por encima de la organización.

Como limitante, uno de los problemas fuertes con la asociatividad es la sostenibilidad en el tiempo. Puesto que, como toda empresa, los beneficios mayores se ven con los años, mejorando los procesos y capacidades de los integrantes, así como de la producción y comercialización.

4. En cuanto a las Asociaciones conformadas por PYMES de productores agrarios Cules considera que son los principales factores que impulsan que formen parte de una Asociación? Cules son las principales limitaciones que se dan en el proceso?

Individualmente los productores no tienen volumen de producción, por lo que antes de formar asociaciones, en nuestro país casi no había producción de banano orgánico. Sin embargo, gracias a las asociaciones se ha desarrollado el mercado y con el tiempo, mas

productores se han sumado a este cultivo y organización con lo que han obtenido mayor competitividad y mejores precios.

Respecto a las cosechas individuales, hace años en Piura eran de otros frutos, pero con el éxito del banano orgánico, este producto tenía mayor retribución y decidieron cambiar sus siembras. Y gracias a la asociatividad se hicieron más competitivos pues tenían más producción. Con respecto a los asociados, estos sienten que en grupo trabajan mejor, pues tienen mayor capacidad de negociación con los clientes y proveedores al tener mejores volúmenes de producción y de cumplir los requerimientos, que de forma individual sería imposible.

Además, a mayor producción, se incrementan los ingresos, tienen mejor precio y se reducen los costos por economías de escala. Por otro lado, también se puede competir mejor con las empresas del mismo rubro, por ejemplo, hace unos años Ecuador tuvo una peste y nuestro país incrementó sus ventas de este fruto. Finalmente, implica bienestar social, porque los productores tienen familias de las cuales, mejora su calidad de vida y con ellas crecen las comunidades en desarrollo.

5. En base a su experiencia profesional y como residente por varios años en la región Piura ¿Cómo se podría incrementar y mejorar la producción y exportación de los productores asociados de banano orgánico?

El tema de agua es muy importante, puesto que el sistema no está bien utilizado y la irrigación no cubre todas las hectáreas de producción, tema que también se repite en cuanto a energía eléctrica. Por lo que el gobierno debe ver estos temas, para la mejora de producción de banano orgánico.

6. En su experiencia en el Minagri, Mincetur y demás organismos del Estado ¿Qué proyectos, programas, incentivos, entre otros, brindados por el Gobierno, promueven la asociatividad de los productores agrícolas y cómo lo hacen?

El MINAGRI tiene proyectos de mejora para la cadena productiva, es decir brinda capacitaciones con ingenieros y demás especialistas, que apoyen a los productores. También, tienen direcciones específicas para la mejora de los puntos de manejo técnico

en la producción. Con respecto a PRODUCE, tratan de mejorar los *clúster* y su producción con el apoyo de inversionistas, puesto que, el financiamiento es de difícil acceso para ello y el tiempo de devoluciones de pago o reembolsos a las entidades financieras es corto y muchas veces inicia antes de que estos, comercialicen su producción. Finalmente, por el lado de PROMPERÚ, se promueve el producto y su calidad en diversas ferias y exposiciones a nivel mundial.

7. ¿Cómo considera que ha sido la dinámica del sector agroecológico en los últimos 7 años? ¿A qué se debe el crecimiento o disminución de este sector?

En el tema de agro hemos crecido sostenidamente, manifestado en los rankings de mayores exportadores de diversos productos en este sector, esto se debe a que anteriormente, teníamos más restricciones a las exportaciones de productos agropecuarios peruanos. Sin embargo, gracias a las negociaciones de oficinas comerciales en el extranjero se pudieron abrir los mercados, que propiciaron la entrada y crecimiento de estas exportaciones. Por lo que la forma de mantener este crecimiento es seguir aprovechando nuestro clima, suelos y demás, incrementando la producción. También conociendo a los clientes y qué buscan en el producto para mejorarlos de acuerdo a las exigencias del mercado.

8. ¿Pueden las asociaciones de productores agrarios exportar de forma directa? ¿Qué aspectos tienen mayor impacto en las asociaciones agrícolas en el proceso de internacionalización? ¿Qué cree que deberían mejorar para lograr exportar de manera creciente?

Si, pero mejorando capacidades, siendo conscientes de que es un trabajo en equipo es importante y que las mejoras son para la asociación por lo que no deberían ser personales. En mi experiencia, se han presentado muchos ejemplos de asociatividad exitosa que han fracasado al final, por temas de individualismo, egoísmo. Por lo que, las asociaciones podrían tener una mejor organización interna, para inculcar el trabajo conjunto de los productores. Además, es importante la reinversión para crecer en temas de tecnología y productividad.

9. Si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de muchas variables ¿Considera que el desempeño de las Asociaciones en términos de volumen, clientes

finales y valor FOB, es competitivo frente a otras empresas agroexportadoras no asociadas?

Como se pudo mencionar antes, es muy importante el volumen de producción y gracias a la asociatividad se ha podido tener mayor competitividad en este aspecto, pero las empresas grandes como Camposol y otras de la misma capacidad, tienen mayor ventaja pues cuentan con más experiencia en todo el proceso. Por lo que las asociaciones deberían prestarles mucha atención a los procesos de postcosecha y de comercialización si quieren mejorar su competitividad.

10. ¿Qué recomendaciones que considera necesarias para mejorar el desempeño exportador de los productores agrícolas asociados?

Para que los mercados puedan funcionar se necesitan capacidades para interactuar con otros, reconocer y asumir acciones transparentes y compromisos éticos. Los mercados se fundan en una cultura de acuerdo, es decir respetando lo pactado. Pero en el tema de los contratos muchas veces no se cumplen los acuerdos, por ejemplo, en el banano orgánico, debemos respetar el eslabón de comunicación interna y externa.

Por otro lado, hay cosas que no se están aprovechando adecuadamente, por ejemplo, producir harina de plátano, con la producción que no es adecuada para exportar. Del total de producción se pierde un porcentaje, pues los bananos tienen alguna mancha, o no son del diámetro específicos, entre otros, por lo que venderlo en el mercado local es una opción, pero para no reducir los ingresos, se podría innovar con harina de banano. Porque los bananos normalmente tienen la imperfección en la cáscara, no en el fruto como tal.

Así mismo, es importante volver a hacer un mapeo de la cadena para buscar los puntos críticos de la cadena productiva de forma que se pueda trabajar en selección de semillas, asistencia técnica, tecnología adecuada, porque es lo que muchos necesitan en sus asociaciones. Este apoyo se debería brindar más por el lado del MINAGRI.

El tema de post cosecha que también tiene parte de tecnología productiva, el manejo de desechos del banano, desarrollar capacidades organizativas productivas y comerciales, de este modo se genera mayor estabilidad. Además, los líderes deberían tener pasantías para

el tema de buenas prácticas de producción, mejoras tecnológicas. La única forma de mejorar es a través del desarrollo de la competitividad de los productores, porque la demanda de productos ecológicos está en crecimiento, mejoras en almacenamiento y acopio.

→ **Entrevista: Danny Pacheco Infante** (Especialista en desarrollo y ejecución de planes de internacionalización en el PAI del Mincetur, formulador de planes de negocios para participantes en Agroideas)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor como especialista en comercio internacional y administración de agronegocios, como consultor en el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) del MINCETUR, cómo se promueve e incentiva el proceso de internacionalización de las PYME peruanas.

Con respecto al PAI, hablamos del pilar 3, el incremento de las capacidades de la empresa apoya en términos de financiamiento para fortalecer las capacidades de exportación. se da en dos etapas, para potenciar exportaciones (para empresas que exportan de forma irregularmente), aterrizaje (para empresas que tienen exportaciones regulares, pero necesitan del financiamiento para la compra de recursos y demás), franquicias y el nivel mayor que es fundamentación comercial. Dependiendo del nivel en el que se encuentra la empresa debe fundamentar su necesidad del financiamiento. La mayoría de las empresas se encuentra bajo la modalidad potenciamiento y capacidad de exportación. Dentro del concurso, también se presentan asociaciones, las que pueden acceder a los beneficios.

2. Tenemos conocimiento que en su experiencia como capacitador de productos alternativos para Sierra pudo orientar a pequeños productores ¿cuáles cree que sean las mayores dificultades que tengan para exportar sus productos? ¿Podría comentarnos si estas limitantes se están contrarrestando? ¿Cómo se está logrando?

Baja tasalidad de oferta, el problema de los pequeños productores es cómo generar capacidad de volumen, (capacidad de oferta). Es una buena opción que pertenezcan a exposiciones de sus productos en ferias para que se pueda promocionar un poco la producción. La certificación orgánica es un tema importante para que se pueda exportar a nuevos mercados. Lo que busca la sierra exportadora es que las empresas puedan tener mayor productividad.

3. Con respecto a su experiencia como especialista en el sector agroexportador ¿Podría comentarnos si ha trabajado con el sector bananero orgánico? Y respecto a los gremios ¿Ha trabajado con Asociaciones exportadoras?

Según los censos del INEI, menos del 1% de las asociaciones formadas logran la internacionalización de sus productos, se podría fortalecer los procesos de la cadena de valor, impulsar mayores volúmenes de producción para tener más poder de negociación. Muchos productores tienen pequeñas parcelas de producción que no pueden exportar de forma independiente y se fomenta la asociatividad de unidades agropecuarios para que sean más competitivos en temas de volumen. Incluso para vender en el mercado interno es necesario tener volumen de producción. Los productos orgánicos tienen mayor aceptación del mercado europeo, sin embargo, no es un sector muy desarrollado, pero si tiene un valor agregado que sean productos orgánicos. Tengo experiencia en APPBOSA y se puede esperar mayor retorno porque es un producto que tiene mayor precio en el mercado.

4. Cuéntenos un poco sobre su labor como formulador de planes de negocios en AGROIDEAS ¿considera importante el incentivo de financiamiento a la asociatividad que brinda este programa, en especial a la hora de querer internacionalizarse? ¿por qué?

AGROIDEAS respecto a la asociatividad tiene servicios de financiamiento para mejorar la capacidad de gestión, incrementa la capacidad de volumen y producción en conglomerado, financia la legalización de las asociaciones para su formalización. También financia el apoyo de personal capacitado que implemente estrategias de mejora en la organización, por otro lado, también puede financiar la mejora de tecnología para mejorar la producción. La

agricultura familiar puede potenciar gradualmente sus capacidades con cada generación, a través de capacitaciones e implementación de mejoras contemporáneas.

5. En base a su experiencia con productos agropecuarios ¿Qué beneficios considera que brinda la asociatividad agrícola para lograr la exportación de un producto?

Al tener volumen de producción conjunta, las asociaciones pueden tener mayor poder de negociación y generar economías de escala, pues incluso los contenedores se pueden enviar con mayor capacidad o en más cantidad. Los costos de exportación serían los mismos que en una cantidad de envío menor, además se puede cubrir pedidos mayores, y se debe tomar en cuenta que de la producción no todo el racimo es calidad de exportación, sino un 80% por lo mientras más producción se obtenga, mayores podrán ser las exportaciones.

6. En cuanto a las Asociaciones de productores de banano orgánico ¿Cuáles cree Usted que sean las causas principales que impulsan a que conformen una Asociación? Y ¿Cuáles son las principales limitaciones que se dan en el proceso?

Las asociaciones nacen para potenciarse y generar sinergias, generar economías de escala, poder negociación, mayor porcentaje de retorno, formalización, en síntesis, se podría decir que se busca menores costos y mayores ingresos. Se puede llegar a mayores mercados, por ejemplo, APPBOSA al tener certificaciones internacionales como comercio justo, se cuenta con una prima que garantiza un precio más alto en el mercado internacional, porque tiene un escudo que no se puede bajar, por ejemplo, en *fair trade* el precio del banano orgánico no puede ser menor a 12.35 dólares por cada caja de banano exportado en valor FOB, en todo el mercado europeo. De no tener esta certificación la rentabilidad podría ser menor, además brinda un dólar adicional para invertir en insumos o para incentivos a los asociados. Las limitantes para asociarse puede ser desconfianza, roces culturales y sociales, por lo que el líder debe estar capacitado para resolver estos problemas y ganar batallas en corto tiempo.

7. Respecto a los productos orgánicos ¿Tiene conocimiento si el estado brinda capacitaciones o asesorías a las Asociaciones productoras de banano orgánico?

Sierra y selva exportadora, que tiene ítems de internacionalización, por su lado el gobierno regional de Piura también apoya al banano orgánico, AGROIDEAS, innóvate, Perú. Son

proyectos en el sentido de financiamiento y potencias recursos, aportan económicamente y avance tecnológico, así como en ferias internacionales. ADEX también promueve la promoción trayendo importadores a las ferias con lo que se expande la cartera de clientes

8. ¿Qué aspectos tienen mayor impacto en las asociaciones agrícolas en el proceso de internacionalización? ¿qué cree que deberían mejorar para lograr exportar de manera creciente? ¿considera que las asociaciones agroexportadoras han incrementado su exportación los últimos años? ¿por qué?

Por el lado de la oferta exportable, en cantidad, calidad de exportación, en el banano por cada racimo es seleccionado con altos estándares, desde el cultivo, los cortes, entre otros. Es necesario tener fondos para la promoción del banano orgánico, el líder debe ir viendo qué hace falta en cada campaña. En el caso de los bananos en Perú la asociatividad ha influido en el proceso de internacionalización. Para mejorar podrían hacer benchmarking, desarrollar mejoras en cuanto a la experiencia en países y empresas del mismo rubro. Es un proceso que necesita de paciencia, que con los objetivos, planes y estrategias se puede mejorar las actividades necesarias. La agroindustria ha crecido los últimos años porque es un producto básico de cultivo, años atrás los abastecedores de frutas eran otros países latinoamericanos. Sin embargo, han llegado asesores extranjeros que han propiciado mejores prácticas de producción, con lo que pudimos adquirir mayores competencias en frutos que se han seguido mejorando con los años.

9. En base a su experiencia en el MINCETUR ¿Qué proyectos, programas, incentivos, entre otros, brindados por el Gobierno, considera que han tenido un impacto relevante en la productividad y desempeño exportador de las PYMES agroexportadoras, entre ellas asociaciones? ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de estos programas?

En AGROIDEAS son interesantes los programas porque como fue previamente mencionado apoyan con inversión y capacitaciones en apoyo a los posibles exportadores, como debilidad sería que no pueden llegar a todas las regiones del país, por otro lado la organización debería consolidarse a través de consultores que sean parte de la institución y no propiciar que las asociaciones o beneficiados busquen gestores independientes, porque eso puede significar un poco de desorden, hay regiones del país que no tienen

consultores. Sierra y selva exportadora, tienen servicios de articulación, de modo que los que laboran, trabajan en red. Por otro lado, sería ideal que los programas estatales estén articulados de modo que se pueda tener el apoyo de sus expertos en los diversos programas. En PAI el consultor está desde el principio, a las empresas de Lima a su responsabilidad, las visitaba de forma semanal para avanzar el programa. Este hace seguimiento estricto a los beneficiados, hay bastante compromiso y debilidades puede ser que la comunicación a veces se dificulta con algunos socios por lo que se podría mejorar la articulación.

10. En general, si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de muchas variables de una empresa u organización ¿Considera que el desempeño de las Asociaciones de banano orgánico en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es competitivo frente a otras empresas agroexportadoras no asociadas? ¿por qué?

Con respecto a la producción, de forma conjunta es mucho mejor, puesto que hay mayor volumen de exportación, lamentablemente las exportaciones tienen que ser a gran escala para satisfacer la demanda extranjera, se mejora calidad también, porque en el caso del banano basta que el látex caiga en el banano, ya se perdió ese racimo, por lo que se puede ver lo delicados que son.

11. ¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar el desempeño exportador de las asociaciones?

Es muy importante la capacidad que tenga el líder para dirigir la asociación, porque dos empresas pueden tener los mismos recursos, pero líderes distintos y dependerá de la capacitación de este líder para que las asociaciones tengan mayor crecimiento y desarrollo. Por ello es necesario que los consultores sean capacitados, que le ayude a tener mayor visión, es muy importante la mejora continua, cada campaña tiene mucho que enseñar para desarrollar la siguiente.

→ **Entrevista: Jesús Blancas Camarena** (Consultor de ADERS, Asociación para el Desarrollo Sostenible del Perú)

- 1. Cuéntenos un poco acerca de su labor en ADERS, tenemos conocimiento de que es una organización que promueve el desarrollo socioeconómico y humano por medio de la capacitación productiva con innovación y adaptación de tecnologías del sector agrario.**

Por mi formación y experiencia profesional, estoy vinculado a la investigación agraria, el desarrollo de capacidades técnicas y organizativas para la producción competitiva con enfoque de sistemas de producción agropecuaria. La visualización de oportunidades productivas en función a las características agroclimáticas, medios de comunicación, costos de producción, oportunidades de mercado, y las características socio económicas de la población, van definiendo los proyectos en los cuales intervenimos. Por lo mismo estoy bastante involucrado en el planeamiento, diseño y ejecución de proyectos productivos.

- 2. ¿Cómo impulsan el crecimiento y desarrollo de la producción de este sector? ¿Por qué son importantes el desarrollo de capacidades de los agricultores y los sistemas de gestión?**

ADERS Perú, “Asociación Para el Desarrollo del Perú”, es una organización no gubernamental, cuyo trabajo está enfocado en promover el desarrollo de los sectores menos favorecidos del país, a través de la innovación tecnológica, revalorando los conocimientos ancestrales, la inclusión, con enfoque de género y enfoque de mercado.

Trabajamos con proyectos productivos definidos en tres componentes; desarrollo de capacidad organizacional y de gestión empresarial de pequeños productores; desarrollo de capacidades productivas; y desarrollo comercial de productos como estrategia de gestión y de proyectos, establecemos alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, tanto para el desarrollo de capacidades productivas como para el desarrollo comercial de productos.

Nuestro reto ha sido trabajar con productores de papa, considerando la importancia para la economía campesina, la alimentación, y los antecedentes como país cuna y origen de este producto.

Lamentablemente, por ser un cultivo con grandes problemas sanitarios, no es posible exportar en forma natural, para evitar posibles riesgos de contaminación con plagas y enfermedades, por ello, la única forma de exportar es el producto procesado.

3. En base a su experiencia laboral ¿considera que los organismos gubernamentales y no gubernamentales promueven la asociatividad entre productores? ¿De qué manera lo hacen?

El trabajo en función a la asociatividad es usual en el sector público, a tal punto que el Ministerio de Economía y Finanzas, no financia proyectos individuales, sino para grupos organizados, asociados y formalizados, con un número mínimo de integrantes, generalmente 25 socios.

Además, tanto los gobiernos regionales, como las municipalidades impulsan el modelo asociativo, por iniciativa del Ministerio de Agricultura y el Ministerio de la producción. Es usual ver grupos organizados de productores que pretenden acceder a proyectos de inversión, pero muchos de ellos, no tienen intención de continuar desarrollando sus actividades una vez concluido el mismo, lo cual no permite lograr un impacto significativo en las asociaciones. Para el control de esta situación, el sector público ha desarrollado herramientas estrictas que le dan seguimiento a la inversión en estos proyectos; sin embargo, aún se presentan falencias en ello.

Por lo general, las organizaciones privadas nacionales, no disponen de suficientes recursos para el desarrollo de proyectos de gran impacto, por lo que, están orientados al apoyo de pequeños grupos de productores, quienes son atendidos en base a proyectos sucesivos que en suma pretenden lograr sus objetivos.

El trabajo asociado, implica el acompañamiento, por un periodo de medio a largo plazo, de lo contrario los resultados no son los esperados, considerando el nivel socioeconómico de la población, donde más del 75% de los productores tienen solo educación primaria. Se requieren políticas agrarias coherentes, que contemplen las características del sector, tanto en costa, sierra y selva; lamentablemente los trabajos canalizados por el sector público pese a tener recursos, no es efectivo, eficiente ni eficaz, la burocracia, la

corrupción, la institución pública como agencia de empleo, el pago de favores políticos, desnaturalizan los proyectos y los recursos del Estado.

4. ¿Considera que la asociatividad es una herramienta útil en el sector agrario para que los pequeños productores puedan adquirir mayores competencias? ¿qué ventajas o desventajas implica para los asociados?

La Asociatividad es una buena herramienta para el sector agrario, sobre todo para los pequeños productores, pues esto les permite homogeneizar la producción y acceder a mercados competitivos; además del fortalecimiento de la capacidad de organización. La productividad, conlleva al desarrollo comercial; es decir, gracias a la asociatividad se consideran a las pequeñas áreas de producción, se mejoran: el uso de semillas, el manejo de plagas y enfermedades, la fertilidad de los suelos, el uso de pesticidas de manera indiscriminada, la experiencia del productor, su nivel de educación y otros factores.

Además, permite uniformizar la oferta productiva, en volumen, calidad y costo, haciéndola más competitiva y mejor acceso al mercado, pero es un trabajo serio; por lo que se deben considerar las ventajas comparativas determinadas para cada zona, en función a sus fortalezas, lo que implica un conocimiento pleno del sector, amplio análisis, planificación y recursos suficientes.

5. ¿Cuáles considera que son los principales factores que impulsan a los productores agrícolas a formar parte de una Asociación? ¿Cuáles son las principales limitaciones que se dan en el proceso?

Lamentablemente los productores agrícolas por lo general no son conscientes de la oportunidad que le ofrece la Asociatividad y en muchos casos buscan asociarse, solo por obtener financiamiento por parte de los proyectos de fondos no reembolsables que ofrecen diversas entidades públicas y privadas. En estas ocasiones, se evidencia que los proyectos planteados no necesariamente tienen un enfoque en las necesidades de la asociación. En otras situaciones, los recursos son escasos para el número de asociados o el trabajo a emprender es de forma colectiva, es decir en módulos pilotos, que terminan desilusionando a los productores, lo que deviene en disputas por los bienes y destruye el propósito del proyecto.

6. ¿Considera que los productores asociados tienen mayor formalidad que los productores independientes? ¿por qué es importante la formalización de los productores?

Los productores asociados, con personería jurídica están formalizados legalmente, tienen Nro. de RUC y están registrados en el sistema, en tanto los productores individuales, en muchos casos no disponen de la documentación necesaria, sobre todo cuando son pequeños productores. Sin embargo, existen productores individuales de tamaño mediano a grande, que si son formalizados y se desenvuelven mejor en el aspecto productivo, económico, comercial. Por lo que, se puede considerar que el tamaño del productor es importante en cuanto a capacidades y formalización.

7. ¿Cómo considera que ha sido la dinámica de las exportaciones agrícolas en los últimos 7 años? ¿A qué considera que se debe el crecimiento o disminución de estos?

Las agroexportaciones peruanas han mantenido una tendencia creciente, sobre todo de frutas y hortalizas, como uvas, arándanos, paltas, espárragos, mangos, bananos orgánicos, entre otros. Sin embargo, hay productos que se exportan en pequeña escala y procesados como las papas nativas de pulpas de color, cuyos principales mercados son Francia, Bélgica, Alemania, España y Austria, lo que implica que los más productos peruanos pueden internacionalizarse a mercados exigentes, si tienen el impulso adecuado.

8. ¿Pueden las asociaciones de productores agrarios exportar de forma directa? ¿qué deberían mejorar para lograr exportar de manera creciente?

Sí, hay casos de éxito de cooperativas que exportan de forma directa, gracias al posicionamiento de mercado que han obtenido por la calidad del producto y el desarrollo de estrategias de internacionalización adecuadas. Actualmente, debido a la globalización, existen mayores oportunidades para la exportación, y nuestro país cuenta con una gran biodiversidad que han cautivado el interés internacional. Diversos productos agrícolas están incrementando sus exportaciones y la asociatividad hace posible que la producción de pequeños agricultores llegue a comercializarse en el extranjero. Por lo que, considero importante que, las asociaciones que han logrado exportar sin necesidad de un bróker o intermediario, deben mantener o mejorar la calidad de sus productos, pues los mercados son exigentes y requieren que estos sean diferenciados desde su cultivo. Por ello,

dependiendo de la naturaleza del producto, son importantes las certificaciones, que respalden el manejo adecuado en la producción.

Además, las asociaciones deben cumplir con los compromisos pactados con los clientes, sea en cuestión de tiempo de entrega, volumen de la exportación, entre otras especificaciones, pues es esta responsabilidad la que genera confianza en los compradores e incrementa la posibilidad de nuevos pedidos y clientes.

9. Si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de muchas variables ¿Considera que el desempeño de las Asociaciones en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es competitivo frente a otras empresas agroexportadoras no asociadas?

Las exportaciones de las asociaciones, se ha incrementado de la mano con el número de productores que optan por ser parte de estos modelos asociativos. Debido a que es una tendencia en este sector, el número de asociaciones y de asociados continúa creciendo. Sin embargo, las agroexportadoras tienen mayor capacidad de producción y especialización en cada etapa de la cadena productiva, a diferencia de las asociaciones que están en constante desarrollo, crecimiento y mejora de sus actividades.

10. ¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar el desempeño exportador de los productores agrícolas asociados?

El sector agropecuario debe ser visto como una oportunidad que puede ser aprovechada, pues muchos productos peruanos, son reconocidos en diversos mercados extranjeros. Por lo que, es importante impulsar mejoras en las actividades de los exportadores. En este punto, las asociaciones, deben estar capacitadas en temas de producción, además de procurar contar con los recursos adecuados para procurar el desarrollo óptimo de esta actividad. Por otro lado, es importante el liderazgo dentro de las asociaciones, pues son los líderes quienes se encargan de motivar a los socios y trabajar por el bien común de la asociación.

→ **Entrevista: Valentín Ruiz Delgado** (Presidente de la Junta Nacional del Banano)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor y principales funciones como presidente de la Junta Nacional del Banano

Como principales funciones, representar a los productores bananeros organizados ante las entidades públicas, privadas y organismos internacionales.

2. En cuanto a las Asociaciones de Banano Orgánico ¿Cuáles cree Usted que han sido las principales causas que impulsaron a los productores a formar una Asociación en los últimos 7 años? Y ¿Cuáles fueron las principales limitaciones que se dieron en el proceso?

Las principales causas han sido para consolidarse y lograr vender su producción y mejorar su calidad de vida, tener mejores ingresos y tener la oportunidad de certificarse en comercio justo. Así mismo, tener volumen para lograr la exportación, competir y bajar costos.

Como limitaciones en mi caso, no se ha presentado alguna limitación porque yo venía de ser presidente de un comité de plataneros y luego formamos la asociación APPBOSA con la finalidad de los beneficios de la participación en comercio justo. No he tenido inconvenientes para conformar una asociación y las demás asociaciones no han tenido inconvenientes relevantes. Sin embargo, podría mencionar que las certificaciones orgánicas para una asociación tenían un costo de \$40 mientras que para una empresa costaba \$12 o \$13, por arreglos internos en beneficio de las empresas. Cuando estuve como presidente en REPEBAN, negocié y logré bajar el precio hasta \$13, se pudo haber bajado más, pero dejé el cargo de presidente de REPEBAN y el precio se quedó ahí.

3. ¿Considera que los productores de banano orgánico lograron formalizarse en gran parte gracias a la asociatividad? ¿Por qué lo considera?

Sí, nos organizamos como asociaciones, pero en el camino nos dimos cuenta de que había una limitación como asociación entonces algunas organizaciones se lograron transformar en cooperativa.

4. En base a lo mencionado ¿A que se debe que las asociaciones hayan optado por dar el paso a formar cooperativas?

La decisión de migrar de una asociación a cooperativa es principalmente por los pagos de impuestos. En febrero del 2013 el gobierno saca una resolución administrativa 028 donde se pretendía grabar el 1.5% a todos los productos agrarios, entonces en esa fecha no existía la Junta Nacional del Banano sino que existía la Red de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Comercio Justo - Perú, del cual yo era presidente y llamé a realizar una marcha con todos los bananeros en protesta a esa resolución ya que la Intendente de Piura no dio respuesta pese a que me acerque a pedir una explicación del impacto que íbamos a tener como productores por lo que tuvimos que irnos a un paro y en consecuencia de dicho paro, se logró retroceder a la SUNAT para que la resolución no se lleve a cabo.

Por otro lado, algunos productores piensan que las cooperativas y sus modelos de los 70 se están repitiendo ahora. Cabe indicar que en aquel tiempo si uno optaba por un préstamo se tenía que hipotecar toda la asociación. Mientras que, en el modelo actual, cada productor es responsable de su predio que conduce, depende cada uno en optar por una deuda o no.

5. ¿Considera que los productores de banano orgánico a través de la asociatividad cuentan con mejores herramientas de integración como capacitaciones y control de calidad? ¿Quiénes les brindan estas herramientas?

Sí, no todas las organizaciones, pero sí en su mayoría. Hay organizaciones que también han sido beneficiadas a través de algún proyecto concursable del Estado al que han podido acceder para financiarse y ellos han capacitado a su personal técnico, directivo y también a algunos productores. Agroideas, innóvate, proyectos a nivel internacional con organizaciones internacionales.

Las capacitaciones se llevan a cabo a través de PROMPERÚ, PRODUCE, también se ha optado por traer personal de otros países.

6. Tenemos conocimiento que algunas Asociaciones de banano orgánico no exportan de forma directa; es decir, ellos mismos no se encargan de todo el proceso, sino lo hacen a través de intermediarios ¿Por qué cree que se da?

Se da por el tamaño de la organización. Cabe indicar, que, si se tiene una organización fraccionada o pequeña que produce medio o un contenedor, no tiene la logística para colocar su fruta en precio FOB. Resaltando que el negocio de banano es un negocio de volúmenes y si una organización tiene una producción de 30 o 40 contenedores semanal, entonces exporta sin inconvenientes e inclusive logra bajar costos y les pagan mejor al productor y al trabajador.

7. Respecto a la exportación directa ¿Qué resultados está dando la Asociatividad para lograr la internacionalización, es decir sin necesidad de un bróker o agroexportador?

En mi caso, tengo la experiencia de ser uno de los fundadores de las organizaciones en Chira. En primer lugar, se tiene la posibilidad de colocar la producción y se tiene un mayor poder de negociación para poder exportar directamente sin ningún intermediario. Como experiencia propia, puedo indicar que tuve la oportunidad en el 2007 de viajar a Europa donde conocí a un importador donde me ofreció ser su proveedor, pero aún no teníamos *packing* por lo que la negociación se postergó. Años después, volví a viajar a Europa y me encontré nuevamente con este proveedor y me comenta que está importando fruta de una organización donde la fruta llega en malas condiciones al país de destino. Estas situaciones pasan cuando las organizaciones no queman etapas, es decir, no cumplen con todo su proceso al tiempo que se necesita.

8. ¿Considera que el acceso al financiamiento tiene gran impacto sobre el desarrollo y crecimiento de las Asociaciones, en especial a la hora de querer internacionalizarse?

Si la organización está dentro del sistema de comercio justo; no. Porque en el caso del banano orgánico nosotros negociamos bajo el 80% adelantado del valor del contenedor y el 20% es reembolsado una vez que la fruta llega al país de destino. Al estar bajo el sistema de comercio justo nos ampara esos criterios y también influye mucho la capacidad de negociación de la organización.

9. ¿Cuáles son los principales desafíos que atravesaron las asociaciones de banano orgánico durante los últimos 7 años?

Dentro de los principales desafíos está el cambio climático, los problemas fitosanitarios, altos costos de operador logística que, en Paita y Callao, se puede decir que existe diferencias. En cuanto al BL (*Bill of lading*) tiene un costo entre \$235 a \$245 y eso nos dificulta la competitividad con otros países para colocar la fruta.

Otro de los desafíos han sido los paros que se originan porque muchos gobernantes sean regionales o centrales no negocian a tiempo, por lo que nos ganamos una mala imagen ante el mercado internacional porque hay clientes que señalaron que Perú no garantiza una continuidad de abastecimiento a sus mercados. Por ejemplo, hay paros que duran hasta 1 semana y un cliente no puede dejar de abastecerse 1 semana y esto causa daños económicos.

El agua para el uso agrario es otro de los problemas que enfrentamos durante 8 años y ningún gobernante ha incentivado a desarrollar proyectos de reservorios satélites para el riego de cultivos. Por otro lado, cabe mencionar que se han dado licencias o permisos para ampliar sus extensiones de cultivo sin tener almacenaje de recurso hídrico y eso genera enfrentamientos entre los productores, existen cultivos que se han echado a perder por falta de agua, otros productores han dejado la siembra por la falta de este recurso, ya que el cultivo de banano debe regarse cada 15 días.

Finalmente, la baja producción y la baja de precio con una disminución de \$0.60 por caja, debido a los costos de operador logístico han aumentado y los insumos también. Los precios bajan porque también existe competencia internacional que están más cerca a Europa y el arancel Latinoamérica es \$3 por cada caja, mientras que República Dominicana o islas Bartolomé no pagan nada.

10. ¿Podría comentarme un poco acerca de la capacidad de gestión de las asociaciones?

Hay gestiones a nivel de organización y a nivel de junta. Por ejemplo, si alguna organización no logra hacer una gestión, se comunica a la junta y la junta intermedia lo hace con ellos.

Si las organizaciones no tienen la capacidad de realizar un pedido ante una entidad pública, entonces se hace a través de la Junta Nacional del Banano o a través de una plataforma de gremios en la que yo participé, por ejemplo.

11. En cuanto a la unificación de la calidad del banano orgánico, ¿Es la misma a nivel de asociación o existen variaciones?

Si es de una misma asociación no hay variación, pero si hay algunas organizaciones que no tienen una fruta uniforme. Por ejemplo, algunas organizaciones tienen clientes más exigentes y a ellos les demandan un tipo de calidad más estricto. Por lo tanto, la calidad de una asociación es la misma, pero en asociaciones diferentes sí puede variar por el suelo, el agua debido a que algunas asociaciones están más cerca al reservorio y desarrollan otro tipo de calidad.

12. En general, si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de muchas variables de una empresa u organización ¿Considera que el desempeño de las Asociaciones de banano orgánico en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es competitivo frente a otras empresas agroexportadoras? ¿por qué?

Sí, mayormente las organizaciones están dentro del sistema de comercio justo y aplica para el importador como para el exportador y existe un precio justo lo cual para el productor es favorable.

Las organizaciones no tienen un ente en el país de destino final que indique y verifique que la fruta llegó bien o llega mal. Se han visto algunos casos en los que algunos clientes han reportado el contenedor como fruta perdida sin derecho a reembolso y sin evidencia previa para que el productor pueda constatar que la fruta efectivamente llegó en mal estado.

Por lo que, el gobierno debe apoyar a las organizaciones con un ente verificador en el país de destino que pueda constatar el estado de la fruta.

13. ¿Hasta qué porcentaje las asociaciones han logrado disminuir el volumen de producción denominada como “descarte”?

El descarte oscilaba entre un 30%, algunas organizaciones lograron reducirlo hasta un 25% y algunas organizaciones más eficientes han logrado bajarlo hasta un 10%. Por lo tanto, en promedio se podría decir que un 20% en total. Cabe indicar que, las exportadoras manejan el mismo porcentaje de descarte.

14. ¿Cuánto ha aumentado porcentualmente las exportaciones directas de las Asociaciones de banano orgánico de la Región Piura en los últimos 7 años? / ¿A qué se debe este aumento / disminución?

El incremento de la producción se dio en el 2016 y 2017, mientras que en el 2018 y 2019 empezó a bajar un 12% del volumen exportable por problemas fitosanitarios e hídricos y también por los paros.

15. ¿Considera que la asociatividad ha ayudado en el logro de objetivos de los productores de banano orgánico y gracias a ello han logrado posicionarse en el mercado extranjero?

Sí, se ha logrado alcanzar los objetivos. Por ejemplo, antes era muy difícil que un productor tuviera una buena capacidad económica; sin embargo, hoy en día se ha mejorado ese aspecto.

16. ¿Qué recomendaciones brindaría Usted para mejorar el desempeño exportador de las Asociaciones de banano orgánico?

Incrementar la producción, bajar costos a través de mayor volumen, formar asociaciones grandes, implementar nuevas tecnologías y capacitación constante del personal.

→ **Entrevista: Reymundo Villareal Purizana** (Presidente de APPBOSA; Vocal del consejo directivo de la Coordinadora Nacional de Comercio Justo; Secretario de la Junta nacional de Banano; Presidente del gremio Clusters de Banano Orgánico)

1. Puede comentarnos un poco acerca de su labor y principales funciones como presidente de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos – APPBOSA. Así como su experiencia previa en el consejo directivo del organismo especializado, Comercio Justo.

Soy el representante legal de la cooperativa APPBOSA, responsable ante los socios y directo encargado de la comercialización de banano orgánico. Además, tengo a cargo el

consejo del directorio de la cooperativa. Nuestra gerencia es la parte operativa que se encarga en gran medida del proceso y el tema social, ya que como parte del directivo de un organismo especializado como “Comercio Justo”. En este ámbito, la colaboración social que implica es una gestión que se divide en dos, la parte social y la medioambiental, que se maneja por mi persona y a través del consejo de administración

Actualmente, estoy bajo responsabilidad de diversos cargos dentro de la cadena bananera. Soy vocal del organismo de comercio justo, tengo el puesto de secretario en la Junta Nacional de banano orgánico. También pertenezco a otro sello de comercio de pequeños productores, este está posicionado también en el mercado intencional como una alternativa al de Comercio Justo, nuestra cooperativa, vende medio contenedor con ese sello.

Además, tengo el cargo de vicepresidente de un gremio internacional agropecuario, también soy el impulsor del clúster de banano orgánico, iniciativa que pretende captar fondos de Innova, este es un gremio, constituido en este año y conformado por cuatro organizaciones del valle.

En el campo del banano orgánico, tengo nueve años de experiencia, como parte de la organización con diferentes perfiles como: secretario 2007, vicepresidente 2011, presidente 2013 y retomo la presidencia en el 2018. Es un largo camino que me ha permitido liderar varios escenarios, que considero, en lo personal, un logro. Además, APPBOSA es una parte fundamental que es representada en cinco de los ocho gremios nacionales e intencionales que tiene comercio justo.

2. Tenemos entendido que APPBOSA fue una de las asociaciones beneficiadas por programas del sector público como AGROIDEAS y privados como el de “Innovación Agroindustrial de Banano Orgánico” del programa Se Competitivo, ¿podría comentarnos un poco acerca de los requisitos y beneficios que ofrecen el acceder a estos programas?

Por el lado de AGROIDEAS, donde el Estado brinda su apoyo a través del Ministerio de Agricultura, es un fondo que incentiva el ser competitivo. Brinda ayuda en la mejora de infraestructura, empaque y el traslado de la fruta. Tenemos un proyecto desarrollado al

90%, inicialmente proyectada a un plazo de tres años, pero se está concluyendo en un año y medio.

Acceder al programa implica requisitos fundamentales como, tener un área previamente formalizada como productores, estar formalizado como una sociedad cooperativa, también es un requisito es tener recibos de agua al día, RUC activo, no tener deudas con SUNAT, entre otros requisitos generales.

Nuestra cooperativa, pudo acceder a la construcción de tres centros de empaque, también accedimos a un centro de paletizados y abonos soleares, esos fueron, en síntesis, los beneficios.

Por otro lado, Se Competitivo es un programa que también ofrece fondos de innovación. En este caso, el banano se comercializa desde el 2003, por lo que es importante ver más oportunidades, pues el mercado actual ya está saturado, entonces estamos desarrollando la idea de industrializar el banano y derivados del banano como puré, papilla, chifle y harina. Esto debido a la oportunidad de aprovechar la fruta que, por temas estéticos superficiales, no cumplen con el estándar de exportación. Por ello, a través de un proceso de manufactura al banano, se pueden obtener productos de mayor complejidad y utilizar en ello los bananos en descarte. Este proyecto es liderado por la cooperativa APPBOSMAN de Mallaritos y nosotros. Por otro lado, también se está avanzando con un proyecto de innovación tecnológica.

3. En cuanto a las Asociaciones de Banano Orgánico ¿Cuáles cree Usted que han sido las principales causas que impulsaron a los productores a formar una Asociación en los últimos años? Y ¿Cuáles fueron las principales limitaciones que se dieron en el proceso?

Pienso que antes de 2003 y de la creación de las asociaciones de productores, se vendía de manera individual el banano orgánico, pero las empresas, en ese entonces, se aprovechaban de los productores con respecto a los precios. Por ello, un grupo de productores vio la oportunidad de asociarse; en primer lugar, para comercializar banano, segundo para tener economías de escala, tercero, vieron la oportunidad de exportar la fruta al mercado internacional y generar certificaciones de comercio justo, eso ayudaría en el tema social y económico. Es decir, los productores tuvieron la necesidad de formar

una organización, impulsados por el abuso de las empresas, por lo cual, crearon inicialmente un comité que fue asesorado y se decidió el cambio a una asociación.

En mi opinión, dentro de la asociatividad, llegaron varios retos, uno de ellos, era la baja confianza, puesto que venían con arraigos de los años 70 de la reforma agraria de Velasco, donde las cooperativas quebraron. Por ello, fue un reto convencerlos, esto tardó entre cinco a seis años, pero en la actualidad, el 100% de productores de la zona, están asociados.

4. ¿Considera que la asociatividad permite a los productores tener acceso a capacitaciones de mejora en cuanto a producción y control de calidad del banano orgánico?

Sí, considero que la asociatividad, a través del sello de comercio justo, es un plus que nos permite ganar un dólar extra por caja, monto que es reinvertido y se obtienen ventajas en asistencia técnica al productor, captación, asistencia de liderazgo y motivación. Estas son herramientas que permiten mejorar la rentabilidad y con ello la calidad de vida de los socios y sus familias, pienso que sin la asociatividad no hubiéramos logrado un precio justo, ni la comercialización a gran escala que desarrollamos.

5. ¿Cree que los productores de banano orgánico lograron formalizarse en gran parte gracias a la asociatividad?

La manera de acceder a proyectos del Estado es a través de la formalización, por lo que se comenzó a hacer una formalización en sus predios, en terrenos, pues anteriormente eran pocos los productores formalizados. En ese entonces, ayudó considerablemente para formalización el incentivo de acceder al proyecto y ser beneficiarios.

6. ¿Tienen las asociaciones mayor acceso a financiamiento? ¿esto es importante para su desarrollo y crecimiento, especialmente cuando deciden internacionalizarse?

APPBOSA, por ser una cooperativa entre las más grande de la zona, ha promovido la formalización de los impuestos y balances de cada socio. Esto conlleva a que las entidades bancarias nos consideren como socios estratégicos, de este modo obtenemos financiamientos a nivel de organización y también a nivel individual. Tenemos

estabilidad y como cooperativa mayor credibilidad a la financiera que nos permite acceder a créditos con una baja tasa.

7. ¿Podría comentarnos un poco acerca de la capacidad de gestión de las asociaciones?

APPBOSA tiene 17 años y hasta al momento he cubierto, tres gestiones, procurando buscar un horizonte hacia fuera, inicialmente, formé parte de la directiva que consiguió el sello de comercio justo en 2013, luego se buscó la certificación orgánica. El siguiente reto fue procesar nuestra fruta, luego ser parte del empaquetado de las mismas y finalmente, la exportación del producto terminado. Para esto, fue importante tener los recursos y la tecnología necesaria. Por lo que, el reto como asociación, fue generar utilidad como cooperativa y que cada gestión tenga claro sus objetivos, los que para APPBOSA se cumplieron.

Considero que una de las cualidades que tiene APPBOSA, es el liderazgo, pues siempre continúa alentando a los socios e impulsando a que se aprueben más resultados, APPBOSA es la líder actual en exportación de banano orgánico y esperamos que continúe así. En tiempo de pandemia, los costos se elevaron, pero aun así la cooperativa ha podido sobrellevar la situación.

8. Tenemos conocimiento que algunas Asociaciones de banano orgánico no exportan de forma directa; es decir, lo hacen a través de intermediarios ¿qué limitaciones tienen? ¿qué aspectos deberían mejorar

Considero que hubo muchas limitaciones, inicialmente, se observaban empresas exportadoras en la zona que compraban la fruta, habían perdido la certificación y la cosecha, por lo que, solo la compraban empacada. Con lo que, si perdían la exportación, no les quedaría ninguna actividad disponible, fue un desafío luchar contra ellos. En 2008 estaba en la dirección como secretario de APPBOSA e impulsamos la exportación directa, para nosotros poder exportar el primer contenedor, fue un reto, porque tuvo que ser de manera silenciosa. No teníamos clientes directos, porque los exportadores eran nuestros compradores y ya tenían a los clientes conocidos, dentro de su cartera de negocios. Por lo que, se negoció con un cliente nuevo de Estados Unidos, tuvimos que realizar las transacciones de manera discreta, para evitar boicots por parte de grandes exportadoras. Cuando dimos la alerta de que el contenedor se exportaba de manera directa a Estados

Unidos y fue de su conocimiento, ya no podía intervenir pues no tenían ningún nexo con ellos, no podían exigir que no le compre a APPBOSA, Sin embargo, manejaron sus contactos en despacho, transporte u otros que extendieron el tiempo de llegada del envío, que llega de 15 a 18 días, tardó 28 días en llegar a su destino. Lo que querían nuestros competidores, era dañar nuestra imagen, propiciando que la fruta llegue en mal estado, pero gracias, Dios llegó en excelente calidad, gracias a ello pudimos demostrar que los pequeños exportadores, tienen oportunidad en el mercado extranjero y podemos competir con empresas exportadoras. Este fue el primer paso, fundamental para que las demás organizaciones pudieran exportar sus productos.

9. Qué beneficios tienen la asociatividad para las asociaciones que exportan directamente

Para acceder al *Drawback*, se tiene que exportar directamente, pues algunos insumos son importados. Anteriormente, para las actividades de exportación, se requerían insumos mayores, hoy en día ya accedemos al *drawback* , como la recuperación de IGV.

10. Si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de muchas variables

¿Considera que el desempeño de las Asociaciones de banano orgánico en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es competitivo frente a otras empresas agroexportadoras? ¿por qué?

Efectivamente, considero que estamos al nivel de otras empresas agroexportadoras con la ventaja de la producción propia de los pequeños productores.

11. ¿Cuánto de la producción de banano orgánico se destina al mercado internacional? Y ¿Hasta qué porcentaje las asociaciones han logrado disminuir el volumen de producción denominada como “descarte”?

Gracias al volumen de producción, podemos hablar de que anualmente la oferta exportable de APPBOSA es de 900 contenedores anuales y menos del 10% al mercado nacional, inicialmente este último fue un equivalente a 130 y 140 contenedores anuales, monto que se pudo reducir.

Sin embargo, estamos considerando aprovechar este descarte, procesando el banano orgánico, pues sus observaciones son básicamente estéticas y no de problemas con la producción o el fruto como tal.

12. ¿Considera que se han incrementado las exportaciones de las Asociaciones de banano orgánico de la Región Piura en los últimos años? / ¿A qué se debe este aumento / disminución?

Diría que hasta 2017, fue creciendo el volumen de exportaciones, pero en el periodo 2018 y 2019 se tuvo un declive en el crecimiento por motivos del agua, este recurso es escaso y se espera que este año llueva y los bananos tengan una mejor capacidad de riego. Esto debe ser cada 15 días, pero actualmente estamos regando cada 30 a 40 días, siendo uno de los motivos de la baja producción.

En otro aspecto, se debe al cambio climático, las plagas como la mancha roja, la arañita roja, entre otras plagas, enfermedades que no se tenían años atrás. Sin embargo, es difícil controlarlos porque están asociadas a escasez de agua.

13. Como conclusión ¿Qué propuestas que considera importantes para mejorar el desempeño exportador de las asociaciones de banano orgánico?

Una de las consideraciones que se debe tener en cuenta, es que, en los últimos años, las plantaciones de banano crecen en otros países, por lo que, si el precio baja, las organizaciones de pequeños productores tendrán mayores dificultades y en ocasiones, en vez de consolidarse en una sola asociación, se dividen. Esto hace que disminuya su oferta exportable de 10 a 15 contenedores a 3 o 2 contenedores individualmente. Además, sus costos fijos son más altos, por lo que, si queremos ser más competitivos dentro de la cadena, uno de los retos es buscar la unión dejando de lado los temas personales.

Además, muchos dirigentes que dejan sus gestiones ven la oportunidad de seguir en el mismo cargo en otras asociaciones, pienso que es una mala práctica, que conlleva a la división y a no ser competitivo, más aún en esta lucha de precios que tienden a bajar y es necesario tener más insumos. En este punto, la mano de obra es la única manera de

mantenernos en el mercado, pues es una forma de ser más competitivos, tratando de reducir los costos fijos y variables. Sin embargo, dividirse genera nuevos costos con menos producción, menos contenedores, suscita lo contrario, por lo que, cubrir esta situación con un alza en el precio, es contraproducente en un mercado internacional competitivo, en el que tenemos que buscar en lo posible, mayor economía fiscal.

→ **Entrevista: José Eberth Gómez Livia** (Presidente de APBOCHB)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor como presidente en la asociación APBOCHB.

En cuanto a mi labor es dirigir la asociación, estuve viendo certificaciones y actualmente estoy viendo todo lo referente al área administrativa.

2. Tenemos conocimiento que en el 2014 la Asociación de Productores de Banano Orgánico de Chalacala Baja – APBOCHB fue una de las asociaciones ganadoras de Procompite con el plan de negocio ‘Mejoramiento de la calidad productiva de Banano orgánico, instalando dos centros de empaque en los sectores Aranjuez y Las Playas’ Convocado por la Municipalidad Provincial de Sullana ¿Podría comentarnos un poco al respecto?

Este proyecto fue durante mi gestión. Como asociación para mejorar la calidad de producción en beneficio al productor participamos en este concurso utilizando todos los medios y resultamos ganadores de 2 empaquadoras y capacitaciones a los productores, todo el base al mejoramiento de la producción y tener mejor rentabilidad hacia el productor.

3. En cuanto a las Asociaciones de Banano Orgánico ¿Cuáles cree Usted que han sido las principales causas que impulsaron a los productores a formar una Asociación en los últimos 7 años? Y ¿Cuáles fueron las principales limitaciones que se dieron en el proceso?

Se formó la asociación para obtener beneficios en conjunto y lograr vender nuestro producto, así mismo, lograr mayor cantidad para la exportación.

4. ¿Considera que los productores de banano orgánico lograron formalizarse en gran parte gracias a la asociatividad? ¿Por qué lo considera?

Claro que sí, cabe indicar que el 70 a 80% de las organizaciones actualmente son cooperativas y el resto son asociaciones.

5. ¿Considera que los productores de banano orgánico a través de la asociatividad cuentan con mejores herramientas de integración como capacitaciones y control de calidad?

Claro que sí, nosotros como asociación tenemos la obligación de capacitar a nuestros productores para cumplir con las exigencias del mercado demandante, existe mucho énfasis en un producto de calidad. Por lo tanto, sin capacitaciones no se obtendría un producto de calidad. Adicional, nosotros como asociación contamos con certificaciones y las mismas certificadoras nos exigen que todos nuestros productores estén capacitados en diferentes temas como inocuidad alimentaria, medio ambiente, certificación orgánica, primeros auxilios, entre otros. Son temas que nosotros como representantes conocemos y tenemos que hacer replica con nuestros productores.

6. En base a lo mencionado ¿Quiénes les brindan estas herramientas?

A veces contamos con el apoyo por parte del gobierno, es decir, el Gobierno Regional de Agricultura que nos envía a técnicos, también el SENASA, las Certificaciones también nos brindan capacitaciones por intermedio de entidades del Estado y para complementar nosotros como dirigentes contratamos o subcontratamos a terceros especialistas en los temas que se requiere como primeros auxilios, temas de seguridad interna. Cabe indicar que el Estado nos capacita en temas como inocuidad alimentaria, productos orgánicos, entonces, para complementar nosotros contratamos a especialistas.

7. Tenemos conocimiento que algunas Asociaciones de banano orgánico no exportan de forma directa; es decir, ellos mismos no se encargan de todo el proceso, sino lo hacen a través de intermediarios ¿Por qué cree que se da?

Por falta de recursos y falta de capacidad del dirigente.

8. Respecto a la exportación directa ¿Qué resultados está dando la Asociatividad para lograr la internacionalización, es decir sin necesidad de un bróker o agroexportador?

Para nosotros poder exportar directamente muy adicional al capital y personal que se requiere se necesita un buen control interno, es decir recursos, ya que en toda organización existe un descontrol en cuanto al dinero.

9. En base a lo mencionado ¿Qué aspectos cree que deberían mejorar las Asociaciones de banano orgánico para lograr exportar de manera directa? / ¿Por qué se dan estas limitaciones?

Desde mi punto de vista, debemos tener escuelas de dirección, manejo para poder formar líderes que sean capaces de llevar una organización hacia un buen destino, es decir una buena gestión, si no existe eso, se presentará un rotamiento constante de dirigentes. Cabe mencionar que los periodos del presidente son cortos, de 2 a 3 años como máximo, entonces debe ser un esfuerzo continuo, que el siguiente representante continúe con el proyecto que se planteó por el representante anterior.

10. ¿Considera que el acceso al financiamiento tiene gran impacto sobre el desarrollo y crecimiento de las Asociaciones, en especial a la hora de querer internacionalizarse?

Por supuesto, es un factor muy importante. En cuanto a nosotros como asociación, el único financiamiento que hemos recibido es a través de Procompite y somos pocas asociaciones que tenemos financiamiento por parte del Estado. Mayormente el apoyo es en infraestructura y capacitaciones, pero en cuanto a liquidez no hay apoyo. Por ejemplo, Agroideas ha apoyado mucho a compañeros de otras asociaciones para aumentar su producción a un 30 o 40% más.

11. En general, si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de muchas variables de una empresa u organización ¿Considera que el desempeño de las Asociaciones de banano orgánico en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es competitivo frente a otras empresas agroexportadoras que no son asociadas? ¿por qué?

Nosotros como productores de banano orgánico, nos mantenemos con un precio estándar para todas las asociaciones que contamos con Certificación *Fair Trade*, es decir, la Entidad reguladora nos da un precio y nosotros tenemos que comercializar con ese precio. Cabe indicar que el precio puede ser variable según los requerimientos del cliente, es decir, algún tipo de caja especial para exportar, en esos casos el precio sí varía.

En cuanto a las asociaciones frente a las agroexportadoras, existen ciertos tipos de desventaja, empezando por que como asociación pagamos muchos impuestos que nos pide el Estado, sin embargo, existen organizaciones que no pagan mucho impuesto porque no tienen a sus trabajadores en planilla, sin embargo, nosotros como asociación sí cumplimos. Entonces, existen desventajas como las mencionadas, pero en cuanto a precio, todos los productores de la zona trabajamos con un precio estándar que varía por tipos de caja para exportar o por el destino final, es decir, Estados Unidos o Europa que tienen distancias diferentes y por lo tanto, los precios son diferentes. También existe desventaja en volumen de cantidad exportada.

12. ¿Qué porcentaje de la producción del banano orgánico se destina al mercado internacional? ¿A qué se debe?

El 100% de la producción se destina al mercado internacional porque toda la producción está certificada para exportación. Sin embargo, existe un porcentaje en la labor de cosecha que se denomina como descarte y eso es dirigido al mercado nacional. En cuanto a mi asociación estamos hablando de un descarte del 4 a 5%, sin embargo, toda la producción está certificada orgánicamente. El motivo por el cual, la producción se destina al mercado internacional es por un tema de precio.

13. ¿Cuánto ha aumentado porcentualmente las exportaciones de las Asociaciones de banano orgánico de la Región Piura en los últimos 7 años? / ¿A qué se debe este aumento / disminución?

Aproximadamente existe un crecimiento del 30% de aumento debido a que hay mayor cantidad de producción y toda esta producción se destina al mercado internacional.

14. ¿Considera que la asociatividad ha ayudado en el logro de objetivos de los productores de banano orgánico y gracias a ello han logrado posicionarse en el mercado extranjero?

Sí, se ha logrado posiciones mediante Certificaciones y estas Certificaciones se otorgan a las asociaciones. Así mismo, nosotros como organización brindamos capacitaciones y por lo tanto mejoramos nuestra calidad de producto y al mejorar la calidad estamos posicionándonos en el mercado extranjero.

15. ¿Qué recomendaciones brindaría Usted para mejorar el desempeño exportador de las Asociaciones de banano orgánico?

Mayor apoyo por parte del Estado, porque nosotros como bananeros estamos desamparados por parte del Estado. Si bien es cierto, existen proyectos que el Estado financia a través de concursos, pero estos proyectos no benefician a todas las asociaciones sino sólo a las ganadoras que son unas 3 o 4 de las tantas existentes.

Anexo N°10: Confirmación de entrevistas

→ Director Nacional del Programa de Compensaciones para la Competitividad - Agroideas
- Jorge Sandoval Ramirez



→ Directora de Estudios Económicos e información agraria - Carolina de Fátima Ramírez
Gonzales

 Carolina de Fatima Ramirez Gonzales <cramirez@minagri.gob.pe>
Mar 3/11/2020 08:16
Para: u201012618 (Palacios Barerra, Rosario Del Pilar)
CC: Cesar Armando Romero <cromero@minagri.gob.pe>; Ida Marlene Viacava Dextre <iviacava@minagri.gob.pe>

Hola Rosario:
Agendemos para el miércoles a las 2:30pm.

Ida, pf agendar la reunión.
Gracias

CAROLINA DE FATIMA RAMIREZ GONZALES
Directora DEEIA
Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria
Dirección General de Políticas Agrarias
Jr. Yauyos 258 - Cercado de Lima
(511) 209-8800 anexo 4231



→ Economista y especialista de la dirección de Estudios Económicos e Información Agraria - César Armando Romero

Entrevista con Tesista - como actor clave

Cuándo mié 4 nov 2020 2:30pm – 3:30pm Hora estándar de Perú

Información para unirse Unirse con Google Meet
meet.google.com/okp-haax-yxn

Unirse por teléfono
(PE) [+51 1 6449188](tel:+5116449188) (PIN: 5131612246123)

[Más números de teléfono](#)

Calendario u201012618@upc.edu.pe

Invitados

- iviacava@minagri.gob.pe - organizador
- cramirez@minagri.gob.pe
- u201012618@upc.edu.pe
- cromero@minagri.gob.pe

Hola Rosario:

Agendemos para el miércoles a las 2:30pm.

Gracias

→ Director nacional de Sierra y Selva exportadora - José Laos Espinoza



Jose Laos <jlaos@sierraexportadora.gob.pe>
Mar 24/11/2020 02:51
Para: [u201012618 \(Palacios Barerra, Rosario Del Pilar\)](mailto:u201012618@upc.edu.pe)



Buen día Srta. Rosario. Si le parece bien podemos tener la entrevista el día de mañana a horas 03:00 PM, vía meet Google. Me confirma y remite el link p/f. Saludos, José Laos.

→ Presidente del Comité Agropecuario y Comisión revisora de cuentas - ADEX - Liz Soto Luna



Liz Magaly Soto Luna • 20:15

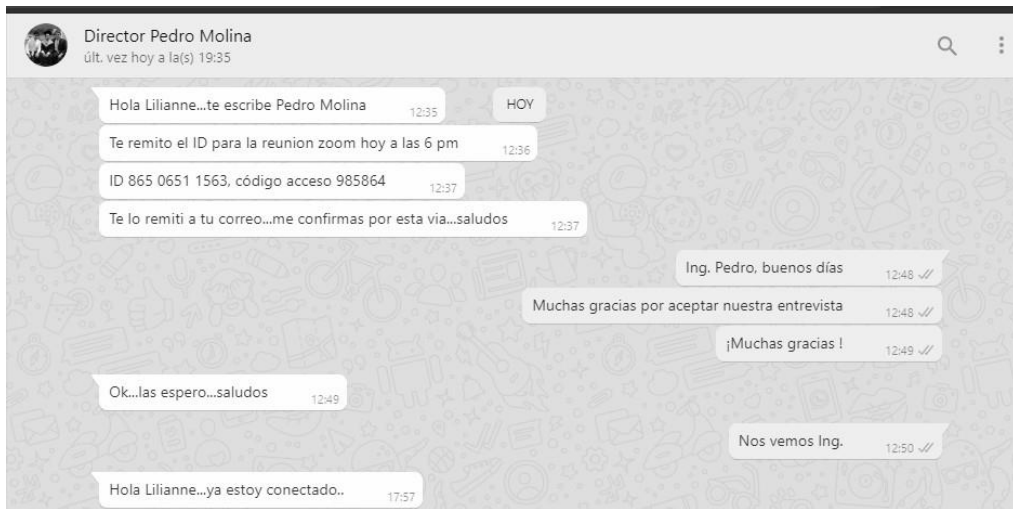
Estimada Pilar, días muy movidos

Envíame las preguntas al [991699904](tel:991699904)

Veré cuándo pueda hacerme un espacio



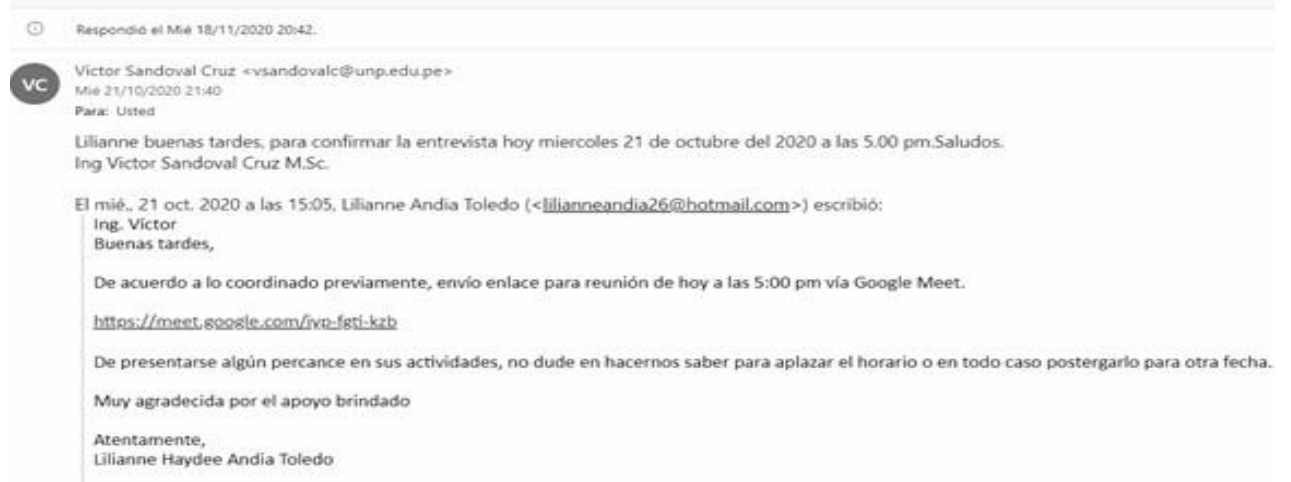
→ Director de la Subdirección de Inocuidad Agroalimentaria - Pedro Jesús Molina Salcedo



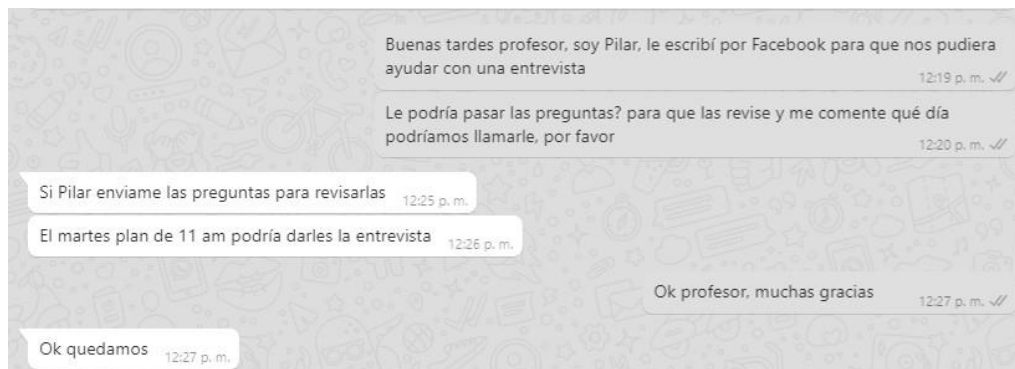
→ Investigador del Programa Nacional de Innovación en frutas y hortalizas - Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) - Juan Carlos Rojas Llanque



→ Especialista en producción agrícola, Catedrático y asesor de tesis de la Facultad de Agronomía de la UNP, asesor técnico de agricultores en diferentes frutales y frutales orgánicos - Victor Sandoval Cruz



→ Consultor y Especialista en el Desarrollo y ejecución de planes para la exportación - Danny Pacheco Infante



→ Consultor Internacional en Comercio Internacional - Alex Morales Guzmán Barrón



Alex Morales Guzmán Barrón • 18:48

Gracias, Pilar

Encantado de apoyAr laa mi correo reo es alexmgb@gmail.com

Y mi celular 948319923

Coordinemos el viernes o sábado por WhatsApp ahorita estoy complicado

Y ver si la entrevista la hacemos quizás lunes o Martes

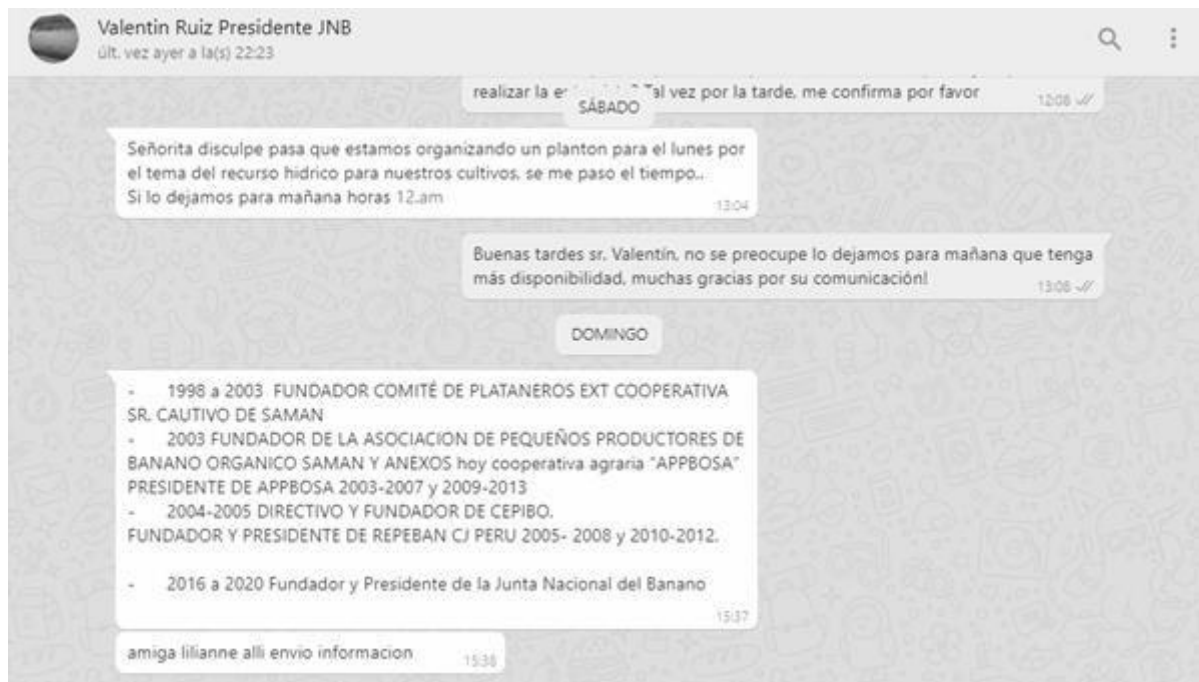
Te parece?



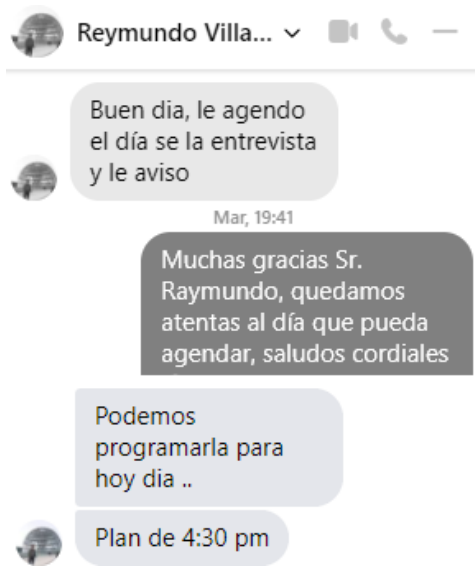
Pilar Palacios Barrera • 20:33

claro que sí, muchísimas gracias consultor Alex

→ Presidente de la Junta Nacional del Banano - Valentín Ruiz Delgado



→ Presidente de APPBOSA - Reymundo Villareal Purizaca



Anexo N°11: Confirmación de la validación de cuestionario de entrevistas a los expertos y encuestas para las asociaciones.

→ Especialista, Miguel Ángel Esparta Sánchez



Miguel Angel Esparta Sanchez <miguel.esparta@upc.pe>

Mié 13/01/2021 14:36

Para: u201012618 (Palacios Barerra, Rosario Del Pilar)



Validación del Experto - Espe...

37 KB

Estimada alumna

Sin observaciones, adjunto el archive firmado

Saludos



UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas

Miguel Esparta Sánchez

Profesor a tiempo completo Facultad de Negocios
Campus San Isidro

511 313-3333 anexo 3876

Avenida Salaverry 2255

San Isidro

→ Especialista Carlos Héctor Espinoza Huayre



CARLOS ESPINOZA <cespinoza.gerencia@gmail.com>

Jue 14/01/2021 06:01

Para: u201012618 (Palacios Barerra, Rosario Del Pilar)



Validación del Experto - Carlo...

17 KB



Validación del Experto - Carlo...

209 KB

2 archivos adjuntos (225 KB) Descargar todo Guardar todo en OneDrive - Universidad Peruana de Ciencias






Estimada Pilar:

Recibe mis cordiales saludos. Te remito lo solicitado. Bendiciones. Quedo a la espera de tus comentarios




Un gran abrazo, éxitos,

CARLOS ESPINOZA

→ Especialista, Luis Gonzalo Guillén Málaga

 Luis Gonzalo Guillén Málaga <luis.guil
len.malaga@gmail.com>     ...

Jue 14/01/2021 12:29
Para: u201012618 (Palacios Barerra, Rosario Del Pilar)


 Validación del Experto - Luis ...
22 KB  


Hola Pilar:
Me parece que las preguntas formuladas en las entrevistas son pertinentes al tema que están investigando. Te adjunto el formulario de validación.

Cordialmente,


Luis Guillén Málaga

→ Especialista en internacionalización del sector agrícola, Alex Morales Guzmán Barrón

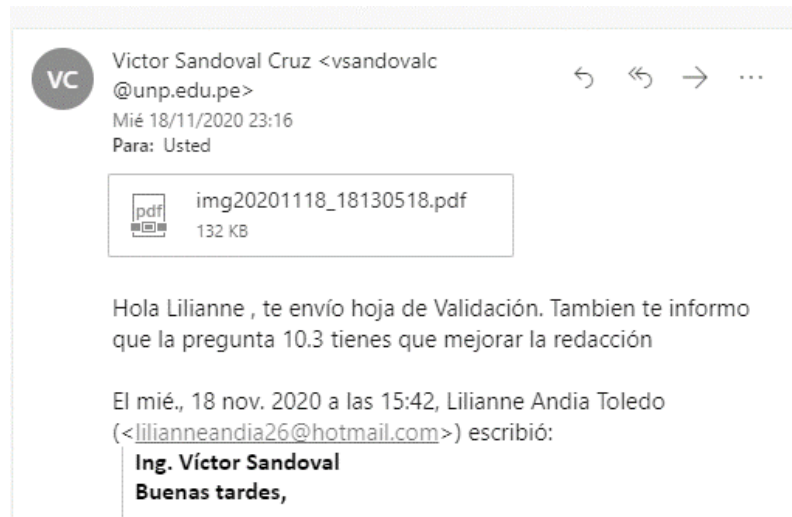
 Alex Morales <alexmg@gmail.com>
Lun 30/11/2020 04:32
Para: u201012618 (Palacios Barerra, Rosario Del Pilar)

 Validación del Experto - Espe...
51 KB

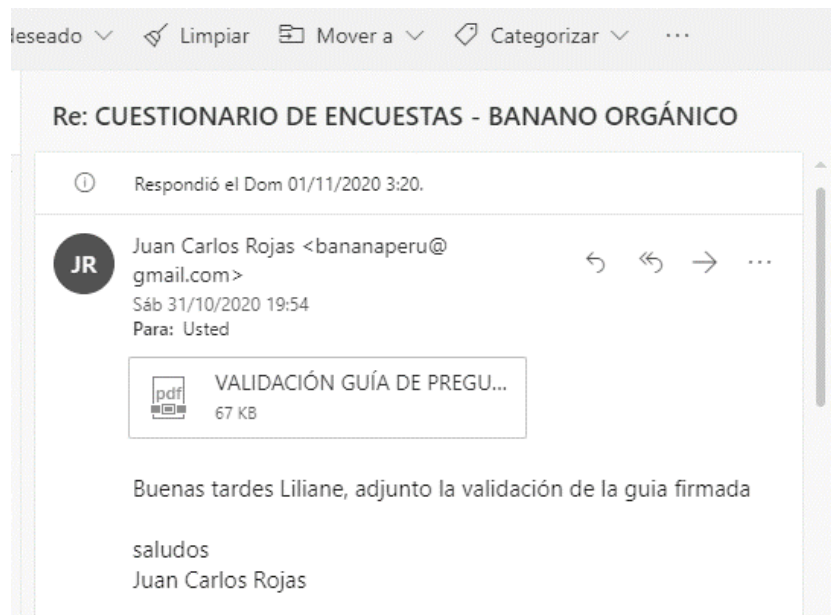
Hola Pilar ahí va el formato firmado
Saludos
Alex Morales Guzmán Barrón



→ Especialista en producción agrícola, Victor Sandoval Cruz



→ Investigador en INIA, Juan Carlos Rojas Llanque



Anexo N°12: Guía de preguntas para la fase cualitativa

Organismos Públicos y privados

PRESENTACIÓN

Buenas tardes, somos Lilianne Haydee Andía Toledo y Rosario del Pilar Palacios Barrera, bachilleres en Administración y Negocios Internacionales. Actualmente formamos parte del Programa de Titulación en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas 2020-02; a través del cual estoy realizando una investigación titulada “El modelo asociativo y su relación con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la región Piura durante el periodo 2012 -2019” para optar por el título profesional de Licenciadas en Negocios Internacionales. Es importante mencionarle que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos de antemano su tiempo y colaboración.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor y principales funciones que desempeña como representante del MINAGRI /Director SENASA / Especialista en internacionalización de productos orgánicos / Presidente JNB / Asociaciones?
2. En base a su experiencia ¿Podría comentarnos sobre la agricultura familiar y su importancia en nuestro país?

VARIABLE 1: ASOCIATIVIDAD

- ¿Cuáles cree Usted que han sido las principales causas que impulsaron a los productores de banano orgánico a formar una Asociación en los últimos 7 años? Y ¿Cuáles fueron las principales limitaciones que se dieron en el proceso?
3. En cuanto a la conversión de las asociaciones al banano orgánico ¿Considera que el acceso al financiamiento para compra de maquinarias, tecnología e insumos tuvo facilidades gracias a la asociatividad?
 4. ¿Considera que los productores de banano orgánico lograron la formalizarse en gran parte gracias a la asociatividad? ¿Por qué lo considera?
 5. ¿Considera que los productores de banano orgánico a través de la asociatividad cuentan con mejores herramientas de producción como capacitaciones y control de calidad?
 6. Tenemos conocimiento que algunas asociaciones de banano orgánico no exportan de forma directa; es decir, ellos mismos no se encargan de todo el proceso, sino lo hacen a través de intermediarios ¿Por qué cree que se da?
 7. ¿Considera que el acceso al financiamiento tiene gran impacto sobre el desarrollo y crecimiento de las asociaciones, en especial a la hora de querer internacionalizarse?
 8. ¿Qué aspectos tienen mayor impacto en las asociaciones de banano orgánico en el proceso de internacionalización? ¿Qué deberían mejorar para lograr exportar de forma creciente?

VARIABLE 2: DESEMPEÑO EXPORTADOR

9. En General, si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de diversas variables de una empresa u organización ¿Considera que el desempeño de las Asociaciones de banano orgánico en términos de volumen, clientes finales y valor FOB es competitivo frente a otras empresas agroexportadoras? ¿Por qué?
10. ¿Hasta que porcentaje las asociaciones han logrado disminuir el volumen de producción denominada como “descarte”?
11. ¿Cuánto ha aumentado porcentualmente las exportaciones directas de las asociaciones de banano orgánico de la región Piura en los últimos 7 años? ¿A qué se debe este aumento / disminución?
12. ¿Qué porcentaje de la producción total de banano orgánico se destina al mercado internacional?
13. ¿Considera que la asociatividad ha ayudado en el logro de objetivos de los productores de banano orgánico y gracias a ello han logrado posicionarse en el mercado extranjero?

PREGUNTAS DE CIERRE

14. ¿Qué recomendaciones brindaría usted para mejorar el desempeño exportador de las asociaciones de banano orgánico?

FIN

Hemos culminado la entrevista, toda la información que nos ha proporcionado será de gran ayuda para el desarrollo de la presente investigación. ¡Muchas gracias por su tiempo y el apoyo brindado!


Anexo N°13: Cuestionario de Encuestas para la fase cuantitativa


Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala					
			1	2	3	4	5	
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento	1	2	3	4	5	
		1.1 Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.						
		1.2 Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual.						
		1.3 Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores que están asociados.						
			1.4. El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.					
			2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5
			2.1. Determinados programas del gobierno o entidades privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos					
			2.2. El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenezco.					
			3. Capacitación	1	2	3	4	5
			3.1. Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaque y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)					
			3.2. Algunos socios o líderes de la asociación han mejorado el manejo agronómico de nuestros cultivos de banano, gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del MINAGRI.					
			3.3. La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable					
			3.4. Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello mejorar la competitividad de la asociación.					
			3.5. Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación					
			4. Control de calidad	1	2	3	4	5
			4.1. Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.					
			4.2. Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.					
			4.3. El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y se ha logrado disminuir las pérdidas de fruta					
			4.4. Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y el uso de bioinsecticidad se ha reducido significativamente					
			6. Formalización	1	2	3	4	5
			6.1. La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los mismos, por cual tenemos mayor confianza en el trabajo organizado.					
			6.2. Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la producción.					
			7. Cultura organizacional	1	2	3	4	5
			7.1. Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el cumplimiento de metas trasadas.					
		7.2. Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.						
		8. Poder de negociación	1	2	3	4	5	
		8.1. Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.						
		8.2. Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores						

Desempeño exportador	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1. Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.					
		9.2. El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.					
		9.3. Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años					
		9.4. El volumen de descarte de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%					
		10. Valor FOB	1	2	3	4	5
		10.1. El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamiento de productores afiliados a asociación.					
		10.2. El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.					
		10.3. El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.					
		11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5
	11.1. La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo)						
	11.2. En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumpla con el monto de exportación planificado.						
	11.3. Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, ente otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.						
	Objetivos estratégicos	12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5
		12.1. La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.					
		12.2. Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación en el mercado extranjero.					
		13. Competitividad	1	2	3	4	5
		13.1 Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.					
		13.2. la asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.					
		13.3 Considero que la asociación a la pertenezco es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico					
14. Cumplimiento de los objetivos		1	2	3	4	5	
14.1. Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas)productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.							
14.2. Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.							
14.3 La asociación a la que pertenezco cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.							
15. Posicionamiento en el mercado extranjero	1	2	3	4	5		
15.1. EL banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.							
15.2. Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero							
15.3. Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.							

Anexo N°14: Cuestionarios ejecutados para la fase cuantitativa

RE: ENCUESTA - COOPERATIVA PUEBLO NUEVO


 Asociación Pueblo Nuevo SIC APBOPH <pueblonuevosic@hotmail.com>
Mar 24/11/2020 13:20
Para: Usted


 cuestionario.xlsx
19 KB

Buen días estimada.
Adjunto envío encuesta.
saludos

_____ atte
Cruz Fiestas Navarro
Responsable de Certificaciones (CAPNH)

Re: ENCUESTA - APBOCHB

 Jose Gomez Livia <josegomezlivia82@gmail.com>
Lun 23/11/2020 18:07
Para: Usted

 Cuestionario de preguntas cu...
19 KB


Buenas tsrdes
lo solicitado


saludos

El mar, 3 nov 2020 a las 19:48, Lilianne Andia Toledo (<lilianneandia26@hotmail.com>) escribió:
Ing. José Gómez
Buenas noches,

Soy Lilianne Haydee Andia Toledo, bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Actualmente formo parte del Programa de Titulación en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas 2020; a través del cual estoy realizando una investigación titulada "La asociatividad como herramienta

Re: CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

 EGVERTO PASAPERA CORDOVA <elpaco44@yahoo.es>
Vie 20/11/2020 0:38
Para: Usted

 Cuestionario de preguntas cu...
20 KB

*Hola buenas noche, envío lo solicitado esperando que sus expectativas sean positivas, le comunico que cualquier inquietud me la haga saber con toda confianza.
Saludos cordiales*

Egverto Pasapera Córdova

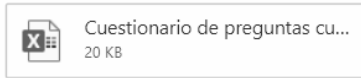
RE: ENCUESTA - APOQ



augusto david vasquez castillo <titovas6@hotmail.com>

Dom 22/11/2020 16:44

Para: Usted



Estimada Lilianne,

te envío la encuesta solicitada.

saludos cordiales.

AUGUSTO DAVID VASQUEZ CASTILLO
JEFE DEL SISTEMA INTERNO DE CONTROL & CERTIFICACIONES - APOQ
Calle Sr. De Los Milagros N° 10; Sanchez Cerro, Querecotillo, Sullana, Piura, Peru.

RE: ENCUESTA - APPBOM

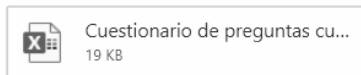


WILFREDO CHAVEZ FLORES <willychavezflores@hotmail.com>

>

Lun 16/11/2020 17:27

Para: Usted



Envío cuestionario.

Wilfredo Chávez Flores
Cel: 933671233

De: Lilianne Andia Toledo <lilianneandia26@hotmail.com>

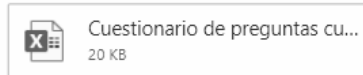
RE: ENCUESTA - APBOSMAM



Miguel Ángel Borrero Castillo <miguel_borrero2011@hotmail.com>

Lun 16/11/2020 13:45

Para: Usted



Atención Lilianne, adjunto el cuestionario solicitado


Saludos

Miguel

Ing. Miguel Ángel Borrero Castillo
Cooperativa Agraria Apbosmam
Sanchez Cerro S/N Mallaritos
Sullana-Piura-Peru
Teléfono: 073 630200

ORGANIZACIONES BO

PU PRAXEDES OLEMAR UBILLUS <tasi60@hotmail.com>
Sáb 14/11/2020 0:13
Para: Usted


 Directorio Organiz BO Region...
21 KB

Señorita Lilianne
Adjunto envío lo solicitado.
Saludos,
Praxedes Olemar U.

RE: ENCUESTA - APPBOSA

I Ivan Yoel Ordinola Morales <i.ordinola@outlook.es>
Sáb 07/11/2020 17:33
Para: Usted

↶ ↷ → ...

 Cuestionario de preguntas cu...
19 KB

Buena Tarde Señorita; Lilianne Andía T.
Adjunto Cuestionario realizado.


Att;
Ivan Ordinola Morales

De: Lilianne Andía Toledo <lilianneandia26@hotmail.com>

RE: ENCUESTA - COOPABOH

HH huayquiira huangala <materialescoopaboh@hotmail.com>
Sáb 07/11/2020 14:35
Para: Usted

↶ ↷ → ...


 ENCUESTA.xlsx
19 KB

Buenos días ahí le envió la encuesta Srta. Lilianne gracias.


De: Lilianne Andía Toledo <lilianneandia26@hotmail.com>

RE: ENCUESTA - APPBOSA

🕒 Respondió el Jue 05/11/2020 22:25.

 certificaciones APPBOSA <certappbosa@hotmail.com>
Jue 05/11/2020 21:34
Para: Usted

↶ ↷ → ...

 Cuestionario de preguntas cu...
19 KB

Estimado
lo solicitado
slds

Anexo N°15: Encuestas ejecutadas a las asociaciones bananeras vía telefónica y trabajo de campo.

-> Parte de las encuestas desarrolladas

Para las Asociaciones:

ESTIMAD(A): Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banano orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
Nombre del entrevistado:
Cargo:

Cooperativa Agraria de Bananero Organico Heavy gaiguira - COOPABOH
Luis Alexander Pintado Alberca
Socio Administrador

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala				
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento	1	2	3	4	5
		1.1. Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.				X	
		1.2. Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que tenemos de forma individual.				X	
		1.3. Los intereses cobrados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.				X	
		1.4. El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.				X	
		2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5
	2.1. Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.				X		
	2.2. El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenece.				X		
	Herramientas de productividad	3. Capacitación	1	2	3	4	5
		3.1. Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaque y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)				X	
		3.2. Algunos socios o líderes de la asociación han mejorado el manejo agronómico de nuestros cultivos de banano, gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del MINAGRI.				X	
		3.3. La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable				X	
		3.4. Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello la competitividad de la asociación.				X	
		3.5. Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación				X	
4. Control de calidad		1	2	3	4	5	
4.1. Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.					X		
4.2. Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.				X			
4.3. El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta				X			
4.4. Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y uso de bioinsecticidas se ha reducido significativamente			X				
Formalidad	6. Formalización	1	2	3	4	5	
	6.1. La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los				X		
	6.2. Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la				X		
	7. Cultura organizacional	1	2	3	4	5	
	7.1. Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el				X		
	7.2. Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.				X		
	8. Poder de negociación en nuevos mercados	1	2	3	4	5	
	8.1. Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.				X		
8.2. Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores				X			

Desempeño exportador	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1. Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.				X	
		9.2. El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.			X		
		9.3. Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años				X	
	9.4. El volumen de descarte de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%				X		
	10. Valor FOB	1	2	3	4	5	
	10.1. El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliarse de productores afiliados a asociación.				X		
	10.2. El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.				X		
	10.3. El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.				X		
	11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5	
	11.1. La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo)				X		
	11.2. En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumple con el monto de exportación planificado.				X		
	11.3. Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, entre otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.		X				
	Objetivos estratégicos	12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5
12.1. La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.					X		
12.2. Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación					X		
13. Competitividad		1	2	3	4	5	
13.1. Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.					X		
13.2. La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.					X		
13.3. Considero que la asociación a la que pertenece es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico					X		
14. Cumplimiento de los objetivos		1	2	3	4	5	
14.1. Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.					X		
14.2. Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.					X		
14.3. La asociación a la que pertenece cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.				X			
15. Posicionamiento en el mercado extranjero	1	2	3	4	5		
15.1. El banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.				X			
15.2. Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero				X			
15.3. Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.				X			

148: apr

Luis A. Pintado Alberca
Luis A. Pintado Alberca
ADMINISTRACIÓN
COOPABOH
- 48024236
- 940161561

Para las Asociaciones:

ESTIMADO(A): Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banano orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
Nombre del entrevistado:
Cargo:

Cooperativa Agraria de Bananos Orgánicos Huancabamba
Carlos Augusto Alarcón Jiménez
Encargado de Control Interno

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala				
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento	1	2	3	4	5
		1.1 Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.				✓	
		1.2 Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual.				✓	
		1.3 Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.				✓	
		1.4 El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.				✓	
	Herramientas de productividad	2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5
		2.1 Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.				✓	
		2.2 El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenece.				✓	
		3. Capacitación	1	2	3	4	5
		3.1 Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaquetado y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)					✓
	Formalidad	4. Control de calidad	1	2	3	4	5
		4.1 Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.				✓	
		4.2 Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.					✓
		4.3 El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta					✓
		4.4 Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y uso de bioinsecticidas se ha reducido significativamente					✓
6. Formalización		1	2	3	4	5	
6.1 La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los socios.						✓	
6.2 Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la						✓	
7. Cultura organizacional	1	2	3	4	5		
7.1 Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el desarrollo de actividades.				✓			
7.2 Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.					✓		
8. Poder de negociación en nuevos mercados	1	2	3	4	5		
8.1 Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.					✓		
8.2 Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores					✓		

Cl: 948325793

COOPERATIVA AGRARIA DE BANANOS ORGANICOS HUANCABAMBA
Carlos Augusto Alarcón Jiménez
CONTROL INTERNO

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala				
Desempeño	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1 Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.					✓
		9.2 El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.					✓
		9.3 Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años					✓
		9.4 El volumen de descartes de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%					✓
	Objetivos estratégicos	10. Valor FOB	1	2	3	4	5
		10.1 El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamiento de productores afiliados a asociación.					✓
		10.2 El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.				✓	
		10.3 El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.					✓
		11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5
	11.1 La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo)					✓	
	11.2 En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumple con el monto de exportación planificado.				✓		
	11.3 Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, entre otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.			✓			
	Objetivos estratégicos	12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5
		12.1 La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.				✓	
12.2 Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación						✓	
13. Competitividad		1	2	3	4	5	
13.1 Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.					✓		
13.2 La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.						✓	
13.3 Considero que la asociación a la pertenece es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico						✓	
14. Cumplimiento de los objetivos		1	2	3	4	5	
14.1 Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.					✓		
14.2 Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.					✓		
14.3 La asociación a la que pertenezco cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.					✓		
15. Posicionamiento en el mercado extranjero	1	2	3	4	5		
15.1 El banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.					✓		
15.2 Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero					✓		
15.3 Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.					✓		

- Guinda
- Guayaba
- Maltavainilla
- Cacao
- Canela

Cl: 948325793

COOPERATIVA AGRARIA DE BANANOS ORGANICOS HUANCABAMBA
Carlos Augusto Alarcón Jiménez
CONTROL INTERNO

Para las Asociaciones:

ESTIMADO(A): Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banano orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
 Nombre del entrevistado:
 Cargo:

Cooperativa Agraria de Bananeros Organicos Huayayquiquira - COOPABOH
 Oscar Armando Zapata Zapata
 Almacenero

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala				
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento	1	2	3	4	5
		1.1. Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.					
		1.2. Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual.					
		1.3. Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.					
		1.4. El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.					
	Herramientas de productividad	2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5
		2.1. Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.					
		2.2. El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenezco.					
		3. Capacitación	1	2	3	4	5
		3.1. Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaqueo y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)					
	Formalidad	4. Control de calidad	1	2	3	4	5
		4.1. Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.					
		4.2. Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.					
		4.3. El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta					
		4.4. Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y uso de bionsecticidas se ha reducido significativamente					
6. Formalización		1	2	3	4	5	
6.1. La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los socios.							
6.2. Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la							
Desempeño	7. Cultura organizacional	1	2	3	4	5	
	7.1. Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el						
	7.2. Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.						
	8. Poder de negociación en nuevos mercados	1	2	3	4	5	
	8.1. Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.						
	8.2. Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores						

Desempeño	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1. Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.					
		9.2. El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.					
		9.3. Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años					
		9.4. El volumen de desarte de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%					
	Objetivos estratégicos	10. Valor FOB	1	2	3	4	5
		10.1. El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamento de productores afiliados a asociación.					
		10.2. El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.					
		10.3. El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.					
		11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5
	Objetivos estratégicos	12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5
		12.1. La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.					
		12.2. Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación					
		13. Competitividad	1	2	3	4	5
		13.1. Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.					
13.2. La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.							
13.3. Considero que la asociación a la que pertenezco es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico							
14. Cumplimiento de los objetivos		1	2	3	4	5	
14.1. Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.							
14.2. Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.							
14.3. La asociación a la que pertenezco cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.							
Objetivos estratégicos	15. Posicionamiento en el mercado extranjero	1	2	3	4	5	
	15.1. El banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.						
	15.2. Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero						
15.3. Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.							

Nombre: OSCAR ARMANDO ZAPATA ZAPATA

DNI: 03688997

Firma:

COOPERATIVA AGRARIA DE BANANEROS ORGANICOS HUAYAYQUIRIRA COOPABOH
 Oscar Armando Zapata Zapata
 ALMACENERO

Ed: 910301119

Para las Asociaciones:

ESTIMADO(A): Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banana orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
Nombre del entrevistado:
Cargo:

*Cooperativa Agraria de Bananeros Organicos Sr de Chocón de San Vicente
de los Andes
Secretaría de Comité de Fincas Agrícolas*

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Var labl es	Dimensiones	Indicadores	Escala				
A s o c i a t i v i d a d	Financiamiento	1. Financiamiento	1	2	3	4	5
		1.1 Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.					
		1.2 Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual.					
		1.3 Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.					
		1.4 El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.					
		2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5
	Herramientas de productividad	2.1 Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.					
		2.2 El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenece.					
		3. Capacitación	1	2	3	4	5
		3.1 Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaquetado y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)					
		3.2 Algunos socios o líderes de la asociación han mejorado el manejo agronómico de nuestros cultivos de banana, gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del MINAGRI.					
		3.3 La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable.					
	Formalidad	3.4 Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello la competitividad de la asociación.					
		3.5 Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación.					
		4. Control de calidad	1	2	3	4	5
		4.1 Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.					
		4.2 Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.					
		4.3 El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta.					
D e s e m p e ñ o e x p o r t a d o	4.4 Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y uso de bioinsecticidas se ha reducido significativamente.						
	6. Formalización	1	2	3	4	5	
	6.1 La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestos por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los socios.						
	6.2 Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la comercialización.						
	7. Cultura organizacional	1	2	3	4	5	
	7.1 Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el desarrollo de actividades.						
e n t e r n o	7.2 Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.						
	8. Poder de negociación en nuevos mercados	1	2	3	4	5	
	8.1 Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banana orgánico con los compradores internacionales.						
	8.2 Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores.						

Var labl es	Dimensiones	Indicadores	Escala				
D e s e m p e ñ o e x p o r t a d o	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1 Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banana orgánico en el mercado extranjero.					
		9.2 El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.					
		9.3 Considero que el volumen de exportaciones de banana orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años.					
		9.4 El volumen de descartes de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%.					
		10. Valor FOB	1	2	3	4	5
	Objetivos estratégicos	10.1 El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamiento de productores afiliados a asociación.					
		10.2 El precio por racimo del banana orgánico se ha incrementado en los últimos años.					
		10.3 El rendimiento por hectárea de banana orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.					
		11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5
		11.1 La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo).					
		11.2 En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumple con el monto de exportación planificado.					
	e n t e r n o	11.3 Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, entre otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.					
		12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5
		12.1 La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.					
		12.2 Nuestra producción de banana orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación.					
		13. Competitividad	1	2	3	4	5
		13.1 Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.					
e n t e r n o	13.2 La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.						
	13.3 Considero que la asociación a la pertenece es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banana orgánico.						
	14. Cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4	5	
	14.1 Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banana orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.						
	14.2 Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.						
	14.3 La asociación a la que pertenece cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.						
e n t e r n o	15. Posicionamiento en el mercado extranjero	1	2	3	4	5	
	15.1 El banana orgánico tiene creciente aceptación y evolución su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.						
	15.2 Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero.						
	15.3 Con los años nuestra producción de banana orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.						

for
- 41830864
- 930910794

Para las Asociaciones:

ESTIMADORA: Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banano orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
Nombre del entrevistado:
Cargo:

*Cooperativa Sr. de Orogano - Dole
Asociación Cultivos Alternativos
Socor*

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala						
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento	1	2	3	4	5		
		1.1 Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.					X		
		1.2 Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual.					X		
		1.3 Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.					X		
		1.4 El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.					X		
		2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5		
	Herramientas de productividad	3. Capacitación	2.1 Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.					X	
			2.2 El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenece.					X	
			3.1 Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaque y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	X					
			3.2 Algunos socios o líderes de la asociación han mejorado el manejo agronómico de nuestros cultivos de banano, gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA, del MINAGRI).					X	
			3.3 La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable.					X	
		4. Control de calidad	3.4 Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello la competitividad de la asociación.					X	
			3.5 Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación.					X	
			4.1 Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.	1	2	3	4	5	
			4.2 Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.					X	
			4.3 El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta.					X	
			4.4 Los labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y uso de bioinsecticidas se ha reducido significativamente.					X	
			6. Formalización	1	2	3	4	5	
			Formalidad	6.1 La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los socios.					X
				6.2 Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la asociación.					X
7. Cultura organizacional	1	2		3	4	5			
7.1 Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el desarrollo de actividades.						X			
7.2 Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados, y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.						X			
8. Poder de negociación en nuevos mercados	1	2		3	4	5			
8.1 Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.						X			
8.2 Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores.						X			

Desempeño	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1 Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.					X
		9.2 El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.					X
		9.3 Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años.					X
		9.4 El volumen de descarte de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%.					X
		10. Valor FOB	1	2	3	4	5
		10.1 El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamiento de productores afiliados a asociación.					X
		10.2 El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.					X
		10.3 El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.					X
		11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5
	Objetivos estratégicos	11.1 La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo)					X
		11.2 En caso un socio está incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumple con el monto de exportación planificado.					X
		11.3 Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, entre otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.					X
		12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5
		12.1 La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.					X
Objetivos estratégicos	12.2 Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación.					X	
	13. Competitividad	1	2	3	4	5	
	13.1 Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.					X	
	13.2 La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.					X	
	13.3 Considero que la asociación a la que pertenezco es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico.					X	
	14. Cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4	5	
	14.1 Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.					X	
	14.2 Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.					X	
	14.3 La asociación a la que pertenezco cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.					X	
	15. Posicionamiento en el mercado extranjero	1	2	3	4	5	
Objetivos estratégicos	15.1 El banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que va se exporta.					X	
	15.2 Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero.					X	
	15.3 Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.					X	

*Copias
Walter
Pina y Celso*

Asociación Cobras

13 años de Asociación
03664112.
- 962724934.

Para las Asociaciones:

ESTIMADO(A): Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banano orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
Nombre del entrevistado:
Cargo:

Asociación Agraria de Bananos Orgánicos S.r.l. de Chaca de San Vicente
Manuel Corto Navarro
Socio

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala				
			1	2	3	4	5
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento					
		1.1 Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.					
		1.2 Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual.					
		1.3 Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.					
		1.4 El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.					
		2. Acceso a capital de trabajo					
	Herramientas de productividad	2.1 Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.					
		2.2 El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenezco.					
		3. Capacitación					
		3.1 Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaque y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)					
		3.2 Algunos socios o líderes de la asociación han mejorado el manejo agronómico de nuestros cultivos de banano, gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del MINAGRI.					
		3.3 La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable					
	Formalidad	3.4 Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello la competitividad de la asociación.					
		3.5 Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación					
		4. Control de calidad					
		4.1 Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.					
		4.2 Las Instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.					
		4.3 El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta					

Desempeño exportador	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada					
		9.1 Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.					
		9.2 El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.					
		9.3 Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años					
		9.4 El volumen de descarte de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%					
		10. Valor FOB					
	Objetivos estratégicos	10.1 El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamiento de productores afiliados a asociación.					
		10.2 El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.					
		10.3 El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.					
		11. Seguridad de aprovisionamiento					
		11.1. La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo)					
		11.2. En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumple con el monto de exportación planificado.					
	Objetivos estratégicos	11.3. Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, entre otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.					
		12. Estrategias de comercialización					
		12.1. La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.					
		12.2. Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación					
		13. Competitividad					
		13.1 Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.					
13.2. La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.							
13.3 Considero que la asociación a la pertenecemos es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico							
14. Cumplimiento de los objetivos							
14.1. Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.							
14.2. Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.							
14.3 La asociación a la que pertenecemos cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.							
15. Posicionamiento en el mercado extranjero							
15.1. El banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.							
15.2. Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero							
15.3. Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.							

Manuel Corto Navarro

03578205

- 931404549

Para las Asociaciones:

ESTIMADO(A): Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banano-orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
 Nombre del entrevistado:
 Cargo:


Cooperativa Agraria de Bananeros Organicos S.r.l. de Chocoma de San Vicente
Jesús Zapata Vena
Socio

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala				
			1	2	3	4	5
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento					
		1.1 Asociarnos nos ha permitido el acceso a mas entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.					
		1.2 Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teniamos de forma individual.					
		1.3 Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.					
		1.4. El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.					
		2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5
	Herramientas de productividad	2.1.Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.					
		2.2. El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad)desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenezco.					
		3. Capacitación	1	2	3	4	5
		3.1. Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaqueo y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)					
		3.2. Algunos socios o líderes de la asociación han mejorado el manejo agronómico de nuestros cultivos de banano, gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del MINAGRI.					
		3.3. La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable					
	Formalidad	3.4. Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello la competitividad de la asociación.					
		3.5. Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación					
		4. Control de calidad	1	2	3	4	5
		4.1. Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.					
		4.2. Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas - internacionales y Global G.A.P.					
		4.3. El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta					
Ventas de exportación	4.4. Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y uso de bioinsecticidas se ha reducido significativamente						
	6. Formalización	1	2	3	4	5	
	6.1. La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los						
	6.2. Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la						
	7. Cultura organizacional	1	2	3	4	5	
	7.1. Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el						
Objetivos estratégicos	7.2. Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.						
	8. Poder de negociación en nuevos mercados	1	2	3	4	5	
	8.1. Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.						
	8.2. Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores						

Desempeño exportador	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1. Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.					
		9.2. El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.					
		9.3. Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años					
		9.4. El volumen de descarte de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%					
		10. Valor FOB	1	2	3	4	5
	Objetivos estratégicos	10.1. El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamento de productores afiliados a asociación.					
		10.2. El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.					
		10.3. El rendimiento por hectáreas de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.					
		11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5
		11.1. La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo)					
		11.2. En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumple con el monto de exportación planificado.					
		11.3. Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, ente otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.					
		12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5
		12.1. La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.					
12.2. Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación							
Objetivos estratégicos	13. Competitividad	1	2	3	4	5	
	13.1 Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.						
	13.2. La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.						
	13.3 Considero que la asociación a la que pertenezco es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico						
	14. Cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4	5	
	14.1. Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas)productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.						
	14.2. Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.						
14.3 La asociación a la que pertenezco cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.							
Objetivos estratégicos	15. Posicionamiento en el mercado extranjero	1	2	3	4	5	
	15.1. El banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.						
	15.2. Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero						
	15.3. Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.						

Jesús Zapata Vena
CNT .415702164


945762754.

Para las Asociaciones:

ESTIMADO(A): Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banano orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
Nombre del entrevistado:
Cargo:

Asociación Agraria de Banano Orgánico S.r.l. Chuan de San Vicente
Rosa Zapata Lalupu
Socio

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala				
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento	1	2	3	4	5
		1.1. Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.					
		1.2. Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual.					
		1.3. Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.					
		1.4. El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.					
	Herramientas de productividad	2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5
		2.1. Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.					
		2.2. El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenezco.					
		3. Capacitación	1	2	3	4	5
		3.1. Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaque y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)					
	Formalidad	3.2. Algunos socios o líderes de la asociación han mejorado el manejo agronómico de nuestros cultivos de banano, gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del MINAGRI.					
		3.3. La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable.					
		3.4. Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello la competitividad de la asociación.					
		3.5. Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación.					
		4. Control de calidad	1	2	3	4	5
Desempeño	Ventas de exportación	4.1. Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.					
		4.2. Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.					
		4.3. El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta.					
		4.4. Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y uso de bioinsecticidas se ha reducido significativamente.					
		6. Formalización	1	2	3	4	5
	Objetivos estratégicos	6.1. La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los socios.					
		6.2. Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la comercialización.					
		7. Cultura organizacional	1	2	3	4	5
		7.1. Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el desarrollo de actividades.					
		7.2. Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.					
Desempeño	Objetivos estratégicos	8. Poder de negociación en nuevos mercados	1	2	3	4	5
		8.1. Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.					
		8.2. Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores.					
		9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1. Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.					

Desempeño	Ventas de exportación	9.2. El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.							
		9.3. Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años.							
		9.4. El volumen de descartes de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%.							
		10. Valor FOB	1	2	3	4	5		
		10.1. El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliarse de productores afiliados a asociación.							
	Objetivos estratégicos	Ventas de exportación	10.2. El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.						
			10.3. El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.						
			11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5	
			11.1. La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo).						
			11.2. En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumple con el monto de exportación planificado.						
		Objetivos estratégicos	Ventas de exportación	11.3. Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, entre otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.					
				12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5
				12.1. La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.					
				12.2. Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación.					
				13. Competitividad	1	2	3	4	5
Objetivos estratégicos	Ventas de exportación	13.1. Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.							
		13.2. La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.							
		13.3. Considero que la asociación a la que pertenezco es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico.							
		14. Cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4	5		
		14.1. Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.							

- 14 años

Rosa Zapata Lalupu Ros Zapata

46806207

- 900792979

Para las Asociaciones:

ESTIMAD(A): Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banano orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
Nombre del entrevistado:
Cargo:

Cooperativa Agraria de Banano Orgánico Huayriquiri
Carlos Navarra
Socio - Productor

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala				
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento	1	2	3	4	5
		1.1. Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.				X	
		1.2. Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual.				X	
		1.3. Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.			X		
		1.4. El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.			X		
		2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5
	2.1. Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.				X		
	2.2. El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenezco.				X		
	Herramientas de productividad	3. Capacitación	1	2	3	4	5
		3.1. Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaque y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)				X	
		3.2. Algunos socios o líderes de la asociación han mejorado el manejo agronómico de nuestros cultivos de banano, gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del MINAGRI.				X	
		3.3. La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable					X
		3.4. Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello la competitividad de la asociación.				X	
		3.5. Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación				X	
		4. Control de calidad	1	2	3	4	5
		4.1. Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.				X	
		4.2. Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales e Global G.A.P.				X	
		4.3. El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta				X	
	4.4. Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y uso de bioseguridad se ha reducido significativamente			X			
	Formalidad	6. Formalización	1	2	3	4	5
6.1. La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los					X		
6.2. Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procomientos amigables con el medio ambiente en la					X		
7. Cultura organizacional		1	2	3	4	5	
7.1. Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el					X		
7.2. Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.					X		
8. Poder de negociación en nuevos mercados		1	2	3	4	5	
8.1. Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.					X		
8.2. Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores				X			

Desempeño exportador	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1. Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.				X	
		9.2. El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.				X	
		9.3. Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años				X	
		9.4. El volumen de descarte de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%				X	
	10. Valor FOB	1	2	3	4	5	
	10.1. El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamiento de productores afiliados a asociación.				X		
	10.2. El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.				X		
	10.3. El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.				X		
	11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5	
	11.1. La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo)				X		
	11.2. En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumpla con el monto de exportación planificado.				X		
	11.3. Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, entre otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.				X		
	Objetivos estratégicos	12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5
		12.1. La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.				X	
12.2. Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación					X		
13. Competitividad		1	2	3	4	5	
13.1. Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.					X		
13.2. La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.					X		
13.3. Considero que la asociación a la que pertenezco es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico					X		
14. Cumplimiento de los objetivos		1	2	3	4	5	
14.1. Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.					X		
14.2. Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.					X		
14.3. La asociación a la que pertenezco cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.				X			
15. Posicionamiento en el mercado extranjero	1	2	3	4	5		
15.1. El banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.				X			
15.2. Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero				X			
15.3. Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.				X			

45123023

918894810

Para las Asociaciones:

ESTIMADO(A): Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banano orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
Nombre del entrevistado:
Cargo:

Cooperativa Agraria de banano Org. Huayquiquire
Mario Yanga Fiestas

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala				
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento	1	2	3	4	5
		1.1 Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.					
		1.2 Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual.					
		1.3 Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.					
		1.4 El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.					
	Herramientas de productividad	2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5
		2.1 Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.					
		2.2 El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenecemos.					
		3. Capacitación	1	2	3	4	5
		3.1 Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaqueo y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)					
	Formalidad	3.2 Algunos socios o líderes de la asociación han mejorado el manejo agronómico de nuestros cultivos de banano, gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del MINAGRI.					
		3.3 La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable					
		3.4 Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello la competitividad de la asociación.					
		3.5 Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación					
		4. Control de calidad	1	2	3	4	5
Desempeño	4.1 Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.						
	4.2 Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas internacionales y Global G.A.P.						
	4.3 El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta						
	4.4 Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y uso de bioinsecticidas se ha reducido significativamente						
	6. Formalización	1	2	3	4	5	
	6.1 La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los						
	6.2 Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la						
	7. Cultura organizacional	1	2	3	4	5	
	7.1 Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el						
	7.2 Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.						
Exportación	8. Poder de negociación en nuevos mercados	1	2	3	4	5	
	8.1 Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.						
	8.2 Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores						

Desempeño	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1 Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.					
		9.2 El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.					
		9.3 Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años					
		9.4 El volumen de desecho de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%					
	Exportación	10. Valor FOB	1	2	3	4	5
		10.1 El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamento de productores afiliados a asociación.					
		10.2 El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.					
		10.3 El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.					
		11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5
	Objetivos estratégicos	11.1 La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo)					
		11.2 En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumple con el monto de exportación planificado.					
		11.3 Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, entre otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.					
		12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5
		12.1 La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.					
12.2 Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación							
13. Competitividad		1	2	3	4	5	
13.1 Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.							
13.2 La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.							
13.3 Considero que la asociación a la que pertenecemos es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico							
Exportación	14. Cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4	5	
	14.1 Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.						
	14.2 Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.						
	14.3 La asociación a la que pertenecemos cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.						
	15. Posicionamiento en el mercado extranjero	1	2	3	4	5	
	15.1 El banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.						
	15.2 Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero						
15.3 Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.							

[Firma]
03603864
- 940161579

Para las Asociaciones:

ESTIMADO(A): Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banano orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
Nombre del entrevistado:
Cargo:

Granda Cejudo Edelmira
Cooperativa Agraria de Banano Organico Huesayquima - COOPABOH
Socia y Productora

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala				
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento	1	2	3	4	5
		1.1 Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.				X	
		1.2 Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual.				X	
		1.3 Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.				X	
		1.4 El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.				X	
	Herramientas de productividad	2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5
		2.1 Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.					X
		2.2 El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenezco.					X
		3. Capacitación	1	2	3	4	5
		3.1 Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaque y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)				X	
	Formalidad	4. Control de calidad	1	2	3	4	5
		4.1 Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.				X	
		4.2 Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.				X	
		4.3 El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta				X	
		4.4 Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y uso de bioinsecticidas se ha reducido significativamente				X	
6. Formalización		1	2	3	4	5	
6.1 La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los						X	
6.2 Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la						X	
7. Cultura organizacional	1	2	3	4	5		
7.1 Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el				X			
7.2 Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.				X			
8. Poder de negociación en nuevos mercados	1	2	3	4	5		
8.1 Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.					X		
8.2 Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores					X		

Desempeño	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1 Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.				X	
		9.2 El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.				X	
		9.3 Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años				X	
		9.4 El volumen de descarte de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%				X	
	Objetivos estratégicos	10. Valor FOB	1	2	3	4	5
		10.1 El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamiento de productores afiliados a asociación.				X	
		10.2 El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.				X	
		10.3 El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha acrecentado durante las últimas décadas.				X	
		11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5
	11.1 La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo)				X		
	11.2 En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumpla con el monto de exportación planificado.				X		
	11.3 Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, entre otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.				X		
	12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5	
	12.1 La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.				X		
12.2 Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación				X			
13. Competitividad	1	2	3	4	5		
13.1 Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.				X			
13.2 La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.				X			
13.3 Considero que la asociación a la que pertenezco es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico				X			
14. Cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4	5		
14.1 Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.				X			
14.2 Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.				X			
14.3 La asociación a la que pertenezco cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.				X			
15. Posicionamiento en el mercado extranjero	1	2	3	4	5		
15.1 El banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.				X			
15.2 Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero				X			
15.3 Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.				X			

Cejudo
41447967

Co. 923616317

Para las Asociaciones:

ESTIMAD(A): Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banano orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
 Nombre del entrevistado:
 Cargo:

COOPERATIVA AGRARIA PUCO MUCUO
PAUCACA - NIETA SIWA
AYUDANTE DE CULTIVO

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala				
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento	1	2	3	4	5
		1.1. Asociarnos nos ha permitido el acceso a más entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.					
		1.2. Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma individual.					
		1.3. Los intereses tasados por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.					
		1.4. El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.					
		2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5
	2.1. Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.						
	2.2. El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenece.						
	Herramientas de productividad	3. Capacitación	1	2	3	4	5
		3.1. Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaque y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)					
		3.2. Algunos socios o líderes de la asociación han mejorado el manejo agronómico de nuestros cultivos de banano, gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del MINAGRI.					
		3.3. La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable					
		3.4. Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello la competitividad de la asociación.					
		3.5. Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación					
	Formalidad	4. Control de calidad	1	2	3	4	5
		4.1. Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.					
		4.2. Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.					
		4.3. El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta					
4.4. Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y uso de bioinsecticidas se ha reducido significativamente							
6. Formalización		1	2	3	4	5	
6.1. La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del desacato de los							
6.2. Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la							
Desempeño	7. Cultura organizacional	1	2	3	4	5	
	7.1. Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el desarrollo de actividades.						
	7.2. Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados, y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.						
	8. Poder de negociación en nuevos mercados	1	2	3	4	5	
	8.1. Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.						
	8.2. Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores						

Desempeño	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1. Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.					
		9.2. El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.					
		9.3. Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años					
		9.4. El volumen de descarte de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%					
		10. Valor FOB	1	2	3	4	5
	10.1. El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamiento de productores afiliados a asociación.						
	10.2. El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.						
	10.3. El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.						
	Objetivos estratégicos	11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5
		11.1. La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo)					
		11.2. En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumpla con el monto de exportación planificado.					
		11.3. Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, entre otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.					
		12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5
		12.1. La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.					
12.2. Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación							
13. Competitividad		1	2	3	4	5	
13.1. Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.							
13.2. La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.							
13.3. Considero que la asociación a la pertenece es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico							
14. Cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4	5		
14.1. Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.							
14.2. Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.							
14.3. La asociación a la que pertenece cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.							
15. Posicionamiento en el mercado extranjero	1	2	3	4	5		
15.1. El banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.							
15.2. Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero							
15.3. Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.							

[Handwritten signature]
 41.516669
 977593277

Para las Asociaciones:

ESTIMADO(A): Este cuestionario desarrollado con fin investigativo, tiene como objetivo recolectar información acerca de la asociatividad de las Pymes exportadoras de banano orgánico y su relación con el desempeño exportador de la Región Piura entre el periodo 2012 - 2019. Es importante mencionar, que se mantendrá la confidencialidad de todos los datos brindados y los resultados se evaluarán en conjunto.

Nombre de la asociación:
Nombre del entrevistado:
Cargo:

COOPERATIVA AGRARIA PUERTO NEGRO - HUANGAILA
INGRI GOYALTA SOCITA
PRESIDENTE

1	Muy Poco o nunca
2	Poco
3	Regular
4	Bastante
5	Mucho o siempre

Encuestador: Rosario Palacios B.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala				
Asociatividad	Financiamiento	1. Financiamiento	1	2	3	4	5
		1.1 Asociarnos nos ha permitido el acceso a mas entidades bancarias y mejores servicios para la compra de insumos, equipos y tecnología.					X
		1.2 Gracias a la asociatividad nos ha sido posible obtener créditos bancarios superiores a los que teníamos de forma Individual.					X
		1.3 Los intereses tenidos por las entidades bancarias son menores para los productores asociados.			X		
		1.4 El Banco Agropecuario brinda facilidades de financiamiento a los productores asociados para impulsar el crecimiento de la asociación.			X		
	2. Acceso a capital de trabajo	1	2	3	4	5	
	2.1 Determinados programas del gobierno o privados, incentivan a los productores a asociarse para acceder al respaldo económico que estos brindan.					X	
	2.2 El PCC (Programa de Compensaciones para la Competitividad) desarrollado por el MINAGRI ha tenido gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la asociación a la que pertenezco.				X		
	3. Capacitación	1	2	3	4	5	
	3.1 Los productores asociados son capacitados por programas estatales para el manejo adecuado del cultivo orgánico con técnicas de cosecha, empaque y aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)					X	
	3.2 Algunos socios o líderes de la asociación han mejorado el manejo agronómico de nuestros cultivos de banano, gracias a las pasantías nacionales e internacionales del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) del MINAGRI.			X			
	3.3 La asociación ha fortalecido las alianzas estratégicas de instituciones públicas y privadas para programas de capacitación y asistencia técnica dirigida a mejorar la calidad exportable					X	
	3.4 Considero útiles las capacitaciones gubernamentales para incrementar la calidad de producción y con ello la competitividad de la asociación.					X	
	3.5 Las capacitaciones han fortalecido las habilidades de gestión y administración organizacional de la asociación					X	
	4. Control de calidad	1	2	3	4	5	
4.1 Los miembros de la asociación han desarrollado un mejor control de calidad para la exportación de su producto gracias a la asociatividad.					X		
4.2 Las instituciones gubernamentales benefician a los asociados a través de apoyo en asistencia técnica, gestión de certificaciones orgánicas e internacionales y Global G.A.P.					X		
4.3 El sistema de control interno de la asociación ha logrado mejorar la calidad de la fruta y disminuir las pérdidas de fruta					X		
4.4 Las labores de monitoreo de calidad en campo ha permitido que se prevenga el ataque de plagas y uso de bioinsecticidas se ha reducido significativamente					X		
6. Formalización	1	2	3	4	5		
6.1 La asociación promueve el cumplimiento de normas establecidas por el Estado e impuestas por la misma asociación, y a su vez respalda la penalidad del descasto de los					X		
6.2 Como asociados accedemos a un sistema comercial más equitativo como comercio justo y procuramos tener procedimientos amigables con el medio ambiente en la					X		
7. Cultura organizacional	1	2	3	4	5		
7.1 Dentro de la asociación contamos con sistemas de organización (estatutos, roles, obligaciones, procedimientos, entre otros previamente establecidos) para el					X		
7.2 Los socios están comprometidos con la producción, se fomenta el respeto entre asociados y tienen la confianza de informar algún problema o inconveniente en el desarrollo de actividades.					X		
8. Poder de negociación en nuevos mercados	1	2	3	4	5		
8.1 Considero que como asociación, tenemos mayor poder de negociación para mejorar la comercialización del banano orgánico con los compradores internacionales.					X		
8.2 Considero que como asociación tenemos mayor poder de negociación con nuestros proveedores					X		

Desempeño exportador	Ventas de exportación	9. Cantidad exportada	1	2	3	4	5
		9.1 Desde que formamos parte de la asociación hemos podido comercializar gran cantidad (más del 75% de nuestra producción) de banano orgánico en el mercado extranjero.					X
		9.2 El volumen de las exportaciones de nuestra asociación es competitiva frente a las agroexportadoras no asociadas.					X
		9.3 Considero que el volumen de exportaciones de banano orgánico de Piura, se ha incrementado durante los últimos 7 años					X
		9.4 El volumen de descasto de fruta por mala calidad ha disminuido significativamente y es menor al 10%				X	
	10. Valor FOB	1	2	3	4	5	
	10.1 El retorno de las exportaciones en valores monetarios, se ha ido incrementando de acuerdo al ampliamiento de productores afiliados a asociación.					X	
	10.2 El precio por racimo del banano orgánico se ha incrementado en los últimos años.			X			
	10.3 El rendimiento por hectárea de banano orgánico, se ha apreciado durante las últimas décadas.					X	
	11. Seguridad de aprovisionamiento	1	2	3	4	5	
	11.1 La asociación tiene gran capacidad de producción como conglomerado (grupo)					X	
	11.2 En caso un socio esté incapacitado para producir, se toman las medidas necesarias para abastecer la producción del mismo y se cumple con el monto de exportación planificado.					X	
	11.3 Contamos con un plan de contingencia que nos permite cumplir con la producción mínima, en caso se presenten plagas, desastres naturales, entre otros que no permitan el desarrollo normal de las actividades.					X	
	12. Estrategias de comercialización	1	2	3	4	5	
	12.1 La asociación tiene estrategias de manejo comercial internacional, que motivan a los socios a desarrollar una cultura exportadora con emprendimiento y visión global.					X	
12.2 Nuestra producción de banano orgánico está orientado casi en su totalidad a la exportación, por lo que es un producto especial desde el cultivo, para su diferenciación					X		
13. Competitividad	1	2	3	4	5		
13.1 Los miembros de las asociaciones estamos pendientes de la innovación en producción y tecnología para adquirir mayores competencias que cumplan con las exigencias incrementales de los mercados de destino.					X		
13.2 La asociatividad nos ha permitido ser competitivos en cuanto a producción, comercialización, negociación, entre otros.					X		
13.3 Considero que la asociación a la que pertenezco es competitiva frente a organizaciones internacionales comercializadoras de banano orgánico					X		
14. Cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4	5		
14.1 Considero que la asociatividad es necesaria para que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) productoras de banano orgánico puedan comercializar sus productos en el mercado exterior.					X		
14.2 Los Asociados podemos satisfacer las exigencias de exportación, en volumen, calidad, tiempo de entrega y demás requerimientos.					X		
14.3 La asociación a la que pertenezco cumple sus compromisos con los socios y con las obligaciones respectivas con la comunidad y con el Estado.					X		
15. Posicionamiento en el mercado extranjero	1	2	3	4	5		
15.1 El banano orgánico tiene creciente aceptación y evoluciona su consumo en los ciudadanos de países a los que ya se exporta.					X		
15.2 Considero que la asociatividad nos ha permitido posicionarnos en el mercado extranjero					X		
15.3 Con los años nuestra producción de banano orgánico, ha llegado a exportarse a un gran número de países y la apertura de mercados continúa creciendo.					X		

J. Palacios
47063137
947135277

→ **Encuestas vía telefónica**

↳ Encuestados:

1. Valentín Ruiz Delgado

Cargo: Presiente de la Junta Nacional del Banano Orgánico y socio fundador de APPBOSA

Link del audio:

<https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1dKouxKTKsk2JNeEJvvqs4sGdRHlgS3n2>

2. Manuel Alfredo Távara

Cargo: Socio – Productor

Asociación: (APPBOSA)

Link del audio:

https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1BHfh_sHBMVWfu69Dd6czCaKgUcqYnml7

3. José Zapata Oblea,

Cargo: Técnico de producción

Asociación: (CEPIBO)

Link del audio:

https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1Z1Lp23Har-f19vTZ_Mu_CTKWCi5Z4hN

4. Yilvin Josue Nieves Requena,

Cargo: Socio – productor

Asociación: (APOQ)

Link del audio:

https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1sCdUwFVyFte4PTb83tEGEtSGz2_aLwx5

5. José Ordinola Medina,

Cargo: Inspector de calidad

Asociación: (APOQ)

Link del audio:

https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1cip6aRuTiuGITkkxH6Fs_Mh1WkVYM0jB

6. Carlos Alberto Socola

Cargo: socio productor

Asociación: (APROBOVCHIRA)

Link del audio: https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1HPEip1K9_zD7-uB-KRRPEBXZZkaHCUze

7. Andy Abad Urbina

Cargo: trabajador de cuadrilla

Asociación: (ABACH)

Link del audio: <https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1nX8WtiBGLx-NGdcG14AoK5x8aV8BVxCv>

↳ Encuestador: Rosario Palacios

→ **Parte de las fotografías de Campo a encuestados**





→ **Drive del trabajo de campo completo (fotografías, encuestas, audios y archivos)**

↳ https://drive.google.com/drive/folders/1dNKOe6yuieYzkn9OiDxHx_bQ8ZVvr6_d?usp=sharing