

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

ESCUELA DE POST GRADO

PROGRAMA DOCTORAL EN ECONOMÍA Y DESARROLLO INDUSTRIAL



***LA ASOCIATIVIDAD ECONÓMICA DE PEQUEÑAS UNIDADES
PRODUCTIVAS Y LA AGROEXPORTACIÓN EN LA MACRO
REGIÓN NOR ORIENTAL DEL PERÚ***

TESIS

***PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN ECONOMÍA Y
DESARROLLO INDUSTRIAL***

AUTOR : Ms. CARLOS ALBERTO QUEREVALÚ MORANTE

ASESOR : Dr. DOMINGO ESTUARDO OLIVER LINARES

TRUJILLO – PERÚ

2008

Registro N°.....

MIEMBROS INTEGRANTES DEL JURSDO

DR. EBERTH VALVERDE VALVERDE
PRESIDENTE

DR. JORGE ZEGARRA PINTO
MIEMBRO

DR. ESTUARDO OLIVER LINARES
MIEMBRO

NOMBRES DEL DOCTORANDO

NOMRES Y APELLIDOS: CARLOS ALBERTO QUEREVALU MORANTE

GRADO ACADÉMICO: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO PROFESIONAL: INGENIERO INDUSTRIAL

CENTRO LABORAL: UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**DOMICILIO LEGAL: PANAMERICANA N° 900 – URB. MIRAFLORES –
CHICLAYO**

CORREO ELECTRÓNICO: cgmorante@hotmail.com

DEDICATORIA:

**A mi querida y amada esposa
Esther por su enorme comprensión
y apoyo incondicional en mi
desarrollo profesional, laboral
y empresarial.**

**A mis hijos:
Carlos Marcelo y Matías Alberto;
inagotables fuente de mi superación.**

**A mi madrecita Obdulia, el tesoro
más grande de mi vida, quien dio
todo su esfuerzo por mi superación,
a mi padre Segundo y hermano Alexander
a quienes siempre llevo en mi corazón.**

INDICE

RESÚMEN	I
ABSTRACT	II
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Antecedentes y Justificación del Problema	1
1.2. Marco teórico	9
1.3. Problema	17
1.4. Hipótesis	17
1.5. Objetivos	18
II. MATERIAL Y MÉTODOS	
2.1. Objeto de Estudio	19
2.2. Población	21
2.3. Muestra	22
2.4. Fuentes de Información	23
2.5. Métodos y Técnicas	24
III. RESULTADOS	
3.1. Precios de los Productos de agroexportación	27
3.2. Volumen de Venta	30
3.3. Profesionalización	31
3.4. Sostenibilidad de la asociatividad económica	32
3.5. Inversión social y protección al medio ambiente	35
IV. DISCUSIÓN	37
V. PROPUESTA	43
VI. CONCLUSIONES	52
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

ANEXOS

RESUMEN

En la presente Investigación se ha examinado el desarrollo de la asociatividad económica de pequeñas unidades productivas y la agroexportación en la macro región nor oriental del Perú; evaluando si son incluidas en cadenas agroexportadoras exitosas en condiciones rentables económicamente y de crecimiento equitativo y sostenible en el tiempo. Se ha analizado las diferentes experiencias exitosas de asociatividad y las cadenas productivas en la que se encuentran involucradas organizaciones de la macro región nor oriental del Perú tales como: la Asociación de Productores Agropecuarios Rodríguez de Mendoza (APARM), Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande (CACBG), la Asociación de Productores Ecológicos, la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Saman, la Asociación de Pequeños Productores del Valle de Chira y la Asociación de Pequeños Productores (APP) de Tongorrape. Se evaluó a través de entrevistas, encuestas y trabajo de campo los principales factores de la asociatividad económica y su relación con la agroexportación. Se encontró que existe una relación directa entre los niveles de asociatividad económica y el desarrollo económico, social, protección al medio ambiente, volumen exportado y profesionalización de los miembros del equipo técnico, al recibir directamente del consumidor final un sobreprecio por sus productos del 28% frente a un costo de certificaciones exigidas en la asociatividad económica del 5% del precio de comercialización en el mercado de manera individual; exigiendo las certificadoras la inversión de estos sobreprecios en cumplir normas que permiten la convivencia en armonía con el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de las unidades productivas de manera sostenible.

Palabras claves: Agroexportación, desarrollo sostenible, asociatividad económica.

ABSTRACT

In this research work it has been examined the levels of organization, management capacity and the development of the economic associativity of small productive units and the agricultural exports in the “macro region” the north of Peru; assess if they are include successful in exporting channels in a cost-effective and economically equitable and sustainable growth over time. The different successful experiences of productive chains and asociability have been analyzed in many organizations like as: “Asociación de Productores Agrícolas de Rodriguez de Mendoza” - APARM, “Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande” - CACBG, “Asociación de Productores Ecológicos – APROECO, “Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Saman y Anexos” – APPBOSA, “Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Valle del Chira” – APROBOVCHIRA, “Asociación de Pequeños Productores de Tongorrapi” - APPT. By means of surveys interview, field work, It has been evaluated the main factors of the economic asociability and its relation with the agricultural export. It was found that there is a direct relation between the levels of economic asociability, the economic and social development, and the protection to the environment in the zones of influence of the small productive units, due to the fact that the small production unit received directly from final consumer a surcharge (28%) against a cost of certifications demanded in the economic asociability, which amounted is the 5 % .of commercialization price of individual way. The certificate companies demand that the surcharges will be invested to fulfill norms that allow living together with

the environment harmonious and to improve quality of life of the small productive units in a sustainable manner.

Keys Words: Agricultural export, development sustainable, economic associativity.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y Justificación del Problema

El sector agroexportador peruano está experimentando una notable transformación. A partir del 2002 empiezan a ser más visibles y evidentes los nuevos códigos a partir de los cuales se realizan las actividades sectoriales y, con la Integración Comercial con economías como Estados Unidos; se inaugura una nueva fase en su proceso de desarrollo exportador, más inserta en los mercados internacionales y más activa en incorporar tecnología e innovación; la agricultura emergente comparte cada vez más las principales dinámicas y características de la economía del conocimiento.

A un ritmo menor la agricultura desarrollada por las pequeñas Unidades Productivas campesinas también se está transformando, especialmente sus segmentos más dinámicos y con mejor dotación de recursos y de capacidades. Estos segmentos de productores se han venido incorporando a mercados más exigentes, profesionalizando su gestión e integrándose más articuladamente a las distintas cadenas productivas. No obstante estos avances, ellos son insuficientes dada la tarea de consolidar a la agricultura campesina como un actor económico relevante del sector.

Desde una perspectiva amplia, la asociatividad se relaciona con la cooperación, el capital social y la confianza. En términos más específicos, y dado que el objeto de estudio de esta investigación es el de la asociatividad económica de las pequeñas unidades productivas, se relaciona con el emprendimiento empresarial y los incentivos existentes para iniciar y desarrollar acciones económicas colaborativas.

Según el Banco Mundial¹, las organizaciones de productores “son o quieren ser estructuras de intermediación entre los productores rurales y las demás partes que intervienen en su entorno económico, institucional y político”. Estas entidades formarían parte de una nueva modalidad de regulación económica y social dado que “la coordinación jerárquica ejercida por el gobierno en algunos países está desapareciendo lentamente debiéndose inventar nuevas formas de coordinación”. En esta misma perspectiva, el Banco sostiene que las nuevas organizaciones de productores tienen como función “organizar las relaciones con el exterior” más que “regular las relaciones internas” de los socios y grupos que las integran como ocurre con las organizaciones de productores más tradicionales. En esta investigación, se pone un gran énfasis en la ampliación y fortalecimiento de las capacidades estratégicas, financieras, operativas e institucionales de las organizaciones de productores, proponiendo dos principios para evaluar la robustez asociativa e identificar las capacidades a ser potenciadas: el principio de utilidad y el principio de identidad. Si bien las fórmulas de asociatividad de la pequeña agricultura para los negocios no se reducen a las cooperativas, parecen muy interesantes los trabajos realizados en Estados Unidos por el Agricultural cooperative Services, algunas de cuyas propuestas pudieran ser útiles para las empresas asociativas en general. En tales trabajos se entienden a las cooperativas como una forma específica de coordinación de las actividades productivas, distinta al mercado y a las empresas privadas y cuya efectividad en esta función depende de los tipos de mercado y sus fallas². También son entendidas como “coordinación horizontal para lograr una integración vertical mutua” y como un conjunto de “relaciones que se establecen entre los distintos actores involucrados (agricultores socios,

¹ BANCO MUNDIAL, Organizaciones de productores agrícolas: Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza. 2001. Washington D.C.

gerentes, trabajadores, directores, proveedores de insumos) a través de contratos explícitos e implícitos” (Agricultural Cooperative Services, 1989). El valor e interés de estos trabajos se relaciona a que incorporan herramientas analíticas como la Teoría de la Agencia, el enfoque de los costos de transacción y el análisis de la teoría de juegos para mejorar los marcos interpretativos y el desempeño de estas específicas formas de asociatividad que son las cooperativas. No obstante la importancia que ha tenido este tema en los discursos de los distintos actores agropecuarios y en la política agrícola desde el año 1990, han existido escasos trabajos que desarrollen conceptualmente de qué estamos hablando cuando nos referimos a la asociatividad y que planteen una propuesta global, pero al mismo tiempo específica de cómo hacer para fortalecerla competitivamente. A continuación revisaremos los que, a nuestro juicio, son los trabajos más relevantes realizados en este ámbito.

El primero de ellos, realizado por el Departamento de Desarrollo Rural del INDAP³, se parte de una definición de organización como “un conjunto de personas cuyos esfuerzos - cuyas acciones – se han coordinado para conseguir un cierto resultado u objetivo en el que todos están interesados. Más específicamente, una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. A partir de esta definición, se avanza en el concepto de organización económica de la pequeña agricultura, entendiéndose a ésta como “aquellas que se dan los pequeños productores para realizar iniciativas de negocios en los ámbitos de la

² SHAFER J., Pensando sobre agricultores, 1987. Washington D.C.

³ INDAP, Organizaciones económicas: Propuesta de acción institucional, 1995. Santiago de Chile.

producción, transformación post-cosecha, de servicios o de comercialización. Es una asociación de esfuerzos para cooperar entre sí y competir en mejores condiciones en los mercados. En definitiva, para hacer más competitivas las producciones campesina a través de la reducción de los costos de transacción, el aprovechamiento de las economías de escala y el mejoramiento de sus capacidades de negociación en los mercados de insumos, productos y servicios.”

En este marco, este trabajo propone una tipología de organizaciones económicas de la pequeña agricultura y los distintos instrumentos que debieran utilizarse para el desarrollo de ellas.

Un segundo trabajo realizado por Berdegué⁴, se analizan las condiciones para el surgimiento y desarrollo de las organizaciones económicas como estrategia para tener efectos positivos en los ingresos y competitividad de la agricultura familiar campesina.

Para ello utiliza principalmente el marco conceptual de los procesos de acción colectiva y de los costos de transacción. En este contexto sostiene que “el surgimiento de las empresas asociativas se facilita gracias a que en las comunidades rurales existen normas sociales, redes e instituciones, es decir capital social, que contrarrestan la influencia del free rider”. También sostiene que “las condiciones para el surgimiento de organizaciones y procesos de acción colectiva son coproducidas por instituciones públicas, sociales y privadas, comprometidas en negociaciones e interacciones”. En relación a los efectos directos de las organizaciones económicas plantea que esencialmente existen dos: a) aumento de la competitividad de los pequeños agricultores asociados a ellas y b) un bien común, que es la acción colectiva en sí misma,

⁴ BERDEGUÉ J., Cooperando para Competir , 2000. Santiago de Chile.

sin el cual el primero no podría alcanzarse. Las empresas asociativas campesinas “son organizaciones sociales, independientemente de que se formen con un propósito económico. En este sentido, su desempeño global no dependerá única y exclusivamente de sus resultados económicos, sino también de su capacidad para dar forma a un sistema de reglas y normas que les den coherencia, solidez y personalidad institucional”.

Trabajos más generales en el ámbito de la asociatividad económica de la pequeña agricultura y que también realizan aproximaciones conceptuales son desarrollados por Gómez⁵, Barrera⁶ y Porras⁷.

En el trabajo de Gómez se definen las organizaciones económicas o instrumentales como aquellas “que realizan tareas muy específicas ligadas al ámbito de lo productivo económico de los individuos que las integran. Generalmente se encuentran vinculadas a la producción, transformación y a la comercialización de productos agropecuarios. Estas organizaciones tienen fines exclusivistas y particularistas, y sus acciones alcanzan sólo a sus afiliados”.

En el segundo, Barrera define las organizaciones económicas como “aquellas que se dan los campesinos para ejercitar iniciativas de negocios. Este tipo de organización representa una opción inmejorable para avanzar en uno de los desafíos estratégicos de la agricultura familiar campesina: su desarrollo empresarial”. Aludiendo al neo institucionalismo económico este análisis sostiene que las organizaciones “son mecanismos superiores a los esfuerzos individuales para lograr coordinación y cooperación en el intercambio. Estas permiten aprovechar las ventajas de la cooperación, repartir los costos de la gestión administrativa, acceder a mercados y alcanzar escalas de producción

⁵ GOMEZ S., Metodología para el análisis de las organizaciones rurales en Chile, 1996. Santiago de Chile

⁶ BARRERA, A. Asociatividad en la nueva agricultura, 2004. Santiago de Chile.

⁷ PORRAS, J. La organización gremial en la agricultura familiar campesina en Chile. Santiago de Chile.

adecuadas y contribuyen a complementar la acción del Estado ante las fallas de los mercados, los problemas generados por la información imperfecta y los mercados incompletos”.

En cuanto al Estudio de Porras, define las organizaciones económicas como aquellas “cuyo objetivo es la consecución de un bien privado o bienes públicos divisibles del que sólo se pueden beneficiar aquellos individuos que han participado en su obtención”. O dicho de otro modo, tan sólo la participación en estas organizaciones les permitirá beneficiarse de tales bienes. Es esta característica, según este autor, la que implica que el “funcionamiento de las organizaciones económicas se encuentra principalmente basado en aquellos factores internos que determinan su capacidad de obtener los bienes perseguidos”.

Una mirada complementaria a las planteadas es la de las “fallas de la asociatividad”, destacada por Barrera en *Asociatividad en la Nueva Agricultura*. Al respecto este autor señala que “es importante constatar y revertir la frecuente asimetría de información entre los dirigentes y los asociados; la falta de articulación en redes entre las distintas organizaciones que impide generar economías de escala o disminuir algunos costos de transacción; y la no poca común conducta “free rider” de los socios o afiliados”. También menciona las fallas del conjunto del sistema asociativo, como la falta de complementariedad y de articulación de los distintos tipos de organizaciones.

Un enfoque poco utilizado en los estudios revisados es el de las redes de empresas o economía de red. Las redes son vistas, en esta perspectiva, como distintas a los mercados. Las transacciones mercantiles prevalecerían cuando el intercambio es de naturaleza simple, no repetitivo y los costos de transacción

son bajos. En los mercados la confianza entre vendedores y compradores no sería lo más relevante. Las redes, por el contrario, prevalecerían cuando los intercambios son más complejos, repetitivos y con mayores costos de transacción; en general significan relaciones más estables y requerirían un mayor contenido de confianza⁸. Así, por red de empresas “se entiende un grupo de empresas que colaboran entre sí en lugar que su relación se realice a través del mercado, o bien un grupo de empresas o de organizaciones que coordinan sus actividades productivas⁹” (Caldentey; 2001).

Según este enfoque existirían distintos tipos de redes de empresas, entre ellas las establecidas entre una empresa demandante y las empresas proveedoras, el sistema de franquicia, los distritos industriales y las organizaciones comerciales de productores. En este contexto, las empresas asociativas campesinas son un caso particular de “red de empresas”; los encadenamientos analizados en esta investigación en parte también lo son. Las empresas asociativas campesinas pueden ser entendidas ellas mismas como redes, al mismo tiempo que pueden ser parte de redes con sus proveedores, con otras empresas asociativas campesinas, con la agroindustria o empresas exportadoras.

Cualquiera sea el ámbito o nivel de la red, el razonamiento central que orientaría su lógica de acción es el de la evaluación entre pagar los “costos de transacción”, que son aquellos en que se incurre cuando se utilizan los mecanismos de precios, o pagar los “costos de governance”, que son aquellos en que se incurre cuando no se acude al mercado y se asumen los costos de administración de la empresa y / o de la red⁹. Un aspecto muy relevante en las redes es que implican, en general, mayor confianza y relaciones con algún

⁸ RIFKIN J., La era del acceso. La revolución de la nueva economía, 2000. Buenos Aires - Argentina

⁹ CALDENTHEY, Redes de la Empresa y cooperativas agrarias de comercialización, 2001. Pamplona - España

horizonte de tiempo mayor que las esporádicas y puntuales de los mercados, lo que desde la mirada de la teoría de juegos correspondería a un juego de más de una jugada (juego repetitivo). En relación a este último aspecto, refiriéndose al desafío de la cooperación North¹⁰ señala que “vale la pena cooperar con otros jugadores cuando el juego es repetitivo, cuando se posee información completa sobre los actos anteriores de los otros jugadores y cuando el número de jugadores es pequeño”. En cuanto a los costos de transacción, este mismo autor sostiene que estos equivalen a los costos de valoración de los atributos más los costos de asegurar el cumplimiento de los acuerdos, dependiendo de las instituciones, la tecnología y los costos de información.

Un ámbito poco abordado en los estudios nacionales sobre la asociatividad de la pequeña agricultura es el de la gobernabilidad corporativa. Tal situación probablemente se debe a que este es un tema que en el ámbito empresarial toma mayor relevancia sólo en la última década y centrado en las grandes corporaciones. Desde una perspectiva amplia, la gobernabilidad corporativa tiene que ver con “quién controla la empresa y cómo se ejerce ese control”. En un sentido más específico “puede ser entendida como un conjunto de reglas internas a la empresa que define la relación entre los propietarios y los gerentes”. Según la literatura especializada en este tema los problemas principales de gobernabilidad corporativa están relacionados a dos conflictos típicos: el conflicto de agencia, que se da entre el directorio y la gerencia, y el conflicto de expropiación, que se da entre los distintos accionistas. El predominio de uno u otro conflicto depende en gran medida de la estructura patrimonial de las empresas.

¹⁰ NORTH, D., Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, 1993. México

Actualmente la agricultura en nuestro país, está caracterizada fundamentalmente por una estructura de propiedad en extremo atomizada 583,270 unidades agropecuarias poseen 234,323 ha.; (es decir menos de 1 ha. por unidad agropecuaria), realidad que tiene como consecuencia el atraso tecnológico, débil capacidad de negociación, falta de inversión y escaso esfuerzo estatal por volver más competitivo el sector en mención.

La atomización se agudiza con el escaso interés de los agricultores de adecuar las prácticas agrícolas que proporcionen valor agregado a sus cultivos debido a los bajos precios que reciben por ello. Esta característica limita las agroexportaciones de nuestro país, haciendo difícil insertar en la cadena productiva a los pequeños productores o siendo incluidos pero en condiciones muy desfavorables.

1.2. MARCO TEÓRICO

Asociatividad económica. En nuestra investigación se entiende como asociatividad económica a la sinergia entre las pequeñas unidades productivas organizadas y el mercado, que permita optimizar sus beneficios económicos, logrando adoptar de manera oportuna y adecuada las capacidades de gestión requeridas por el entorno, necesarias para mejorar su calidad de vida de manera sostenible.

Pequeñas unidades productivas. En nuestra investigación las pequeñas unidades productivas hace referencia de productores agrícolas con tenencia de tierras en producción de 0.25 a 10 has. con participación directa y activa de los

demás miembros familiares, fundamentalmente esposo(a) e hijos en las labores culturales necesarias para hacer producir la tierra.

Certificación orgánica. La palabra orgánico se refiere a sistemas agrícolas de producción de alimentos y fibras textiles. Toda una gama de productos agrícolas son elaborados orgánicamente, entre ellos: frutas y verduras, granos y cereales, carnes, productos lácteos, huevos, fibras textiles tales como el algodón, flores y alimentos procesados. La administración de productos orgánicos estriba en el desarrollo de la diversidad biológica en el campo con el fin de perturbar el hábitat de los organismos considerados como plagas, y la determinación del mantenimiento así como reponer la fertilidad de la tierra. Los agricultores orgánicos no pueden utilizar pesticidas o fertilizantes sintéticos. Algunas características esenciales de los sistemas orgánicos incluyen: diseño y puesta en marcha de un plan de sistema orgánico que enumera las prácticas utilizadas en la producción de cultivos y productos ganaderos; un sistema minucioso de contabilidad que rastrea todos los productos desde el campo hasta su punto de venta, y el mantenimiento de barreras para evitar contaminación involuntaria proveniente de campos convencionales adyacentes. La acreditación de producción orgánica son emitidas por empresas privadas autorizadas para tales fines por países que promueven el consumo de productos sanos.

Certificación mercado justo o “fair trade”. Es un sistema que nace con la finalidad de apoyar a los pequeños productores y trabajadores desarrollando un esquema de comercio más equitativo para los productores, con la finalidad de

que se conviertan en productores autosostenibles mejorando así sus condiciones de vida.

Es una práctica comercial que busca el bienestar y el desarrollo sostenible de los(as) productores(as) desfavorecidos, a través del intercambio comercial en condiciones justas, alternativas a las habituales establecidas por el comercio internacional convencional.

Actualmente, el comercio justo tiende a convertirse en una opción viable, aunque en pequeña escala, de desarrollo tanto *económico* como *humano* y *social*, al tiempo que ayuda a preservar el ya frágil equilibrio *ambiental*.

Fortalecimiento organizacional. Se requiere construir una empresa cooperativa sólida, dinámica y eficiente; para eso, se deben implementar métodos de trabajo que permitan elevar la calidad, empresarial, operacional e institucional de las centrales y de cada una de sus cooperativas afiliadas.

La visión y la misión empresarial de cada una de las cooperativas afiliadas deberán ser coherente con el planteamiento organizativo y funcional de la central, especialmente en los aspectos de producción y comercialización, para responder así en forma mancomunada a las condiciones y exigencias del mercado.

El fortalecimiento Institucional busca la autosostenibilidad económica y administrativa de las centrales y sus cooperativas, incluyendo la capacidad de generar capital propio; por lo que se espera mejorar y fortalecer las condiciones físicas, técnicas y profesionales de la Central. Además es necesario gestionar y adquirir la tecnología necesaria para dotar a los involucrados de instrumentos adecuados; y se impulsará el desarrollo de

capacidades humanas que permitan llegar a la autogestión y el desarrollo sostenible de la Central de Cooperativas, fundamentalmente en las siguientes áreas:

- Area Financiera.
- Comercialización
- Desarrollo
- Proyectos.

Estructuras de redes sociales. Powell¹¹ distinguió la red organizacional de los mercados y las jerarquías. La creciente complejidad en los medios ambientes que enfrentan las organizaciones, provocan estructuras internas crecientemente diferenciadas y complejas, tales como las estructuras de redes para compartir diferentes tipos de información, datos, conocimientos y activos, en donde el funcionamiento de cualquier parte de la estructura se entiende en función de las demás. Las redes involucran una inversión en las relaciones, un sentido de beneficio mutuo, un nivel de confianza y un nivel de coordinación. En contraste a las jerarquías, las redes no se mantienen juntas a través de las relaciones de empleo o administradas sobre la base de reglas y rutinas burocráticas.

El impacto político de la comunidad como una forma en que la sociedad se organiza para lograr sus fines señala el cambio de una sociedad gobernada por un sistema de democracia representativa a una democracia participativa donde la participación directa de los ciudadanos tiene más relevancia. La evolución de la organización política de la sociedad en comunidades organizadas se orienta

¹¹ POWELL, W., Formando Redes para la organización, 1990. Banco Mundial

para lograr sus fines mediante la práctica de una democracia participativa que apoya al Estado para administrar el interés público.

La organización social del esfuerzo y el conocimiento de la comunidad representa un potencial significativo para la promoción de su propio desarrollo. En una burocracia, el objetivo es codificar el conocimiento valioso tan rápido como sea posible. Las burocracias convencionales se organizan para reflejar el principio de especialización. En el nuevo enfoque se organiza a las personas más como activos a desarrollarse y recursos estratégicos renovables que como costos a controlar y partes de operación reemplazables. La estructuración es un proceso de madurez gradual y especificación de papeles, conductas e interacciones de las comunidades organizacionales, cuyas fronteras y patrones de conducta no son siempre del todo fijas, sino que están bajo definición y sujetas a revisión y defensa. El capital social se distribuye desigualmente en los diferentes grupos socioeconómicos que forman parte de la sociedad civil dependiendo de los niveles de educación e ingreso existentes. El capital social fortalece las relaciones y capacidades de la sociedad civil.

Características de las Sociedades Rurales. Las unidades productivas agropecuarias son parte de y configuran las sociedades locales rurales, las que están conformadas por redes de interdependencia y articulación socioeconómica, política y cultural entre ciudades intermedias, centros poblados menores, comunidades y agrupaciones campesinas, y el “hinterland” rural, mediante vínculos tanto personalizados como formales. La ciudad y el campo, lo productivo y lo no productivo, las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos locales y las autoridades tradicionales integran las sociedades

rurales. Estas sociedades rurales presentan en común, entre otras características las siguientes:

- **En la dimensión socio-cultural.** En el ámbito rural peruano existe una pobreza generalizada que trae consigo un bajo crecimiento poblacional, debido a las altas tasas migratorias. En estas zonas, se cuenta con limitadas oportunidades de esparcimiento y reproducción cultural para los habitantes, especialmente los jóvenes. En ciertos ámbitos se da además una subvaloración de las formas de vida propias del lugar, así como de los valores y las tradiciones culturales. Experiencias negativas del pasado han dejado un alto nivel de desconfianza interpersonal con respecto a las instituciones. En algunos casos esto se traduce en un deficiente nivel organizativo.
- **En la dimensión política.** En las zonas rurales se presenta una precaria presencia institucional del Estado. La ausencia de una política de manejo del territorio y el grado de pobreza y fragmentación de la tierra han conducido, entre otras causas y factores, a que haya un deterioro de los recursos naturales, así como una limitada actividad productiva. Tampoco se ha incorporado, en políticas nacionales, aspectos de previsión de manejo de riesgos de desastres.
- **En la dimensión económica.** En los ámbitos rurales se cuenta con un escaso desarrollo de infraestructura física, y falta de adecuados medios y vías de comunicación. Paralelamente el desarrollo institucional del mercado es limitado, centrándose la estructura productiva en las

actividades agropecuarias y en los servicios personales, lo que trae consigo limitadas oportunidades de empleo. Existe un desconocimiento general de las potencialidades socio-económicas y productivas. En algunas regiones del Perú predominan aún los cultivos ilícitos. Su producción y comercialización representan barreras para el desarrollo rural por los diferentes efectos negativos que genera: distorsiones de precios de insumos y productos, ampliación de la corrupción, destrucción de recursos naturales, altos niveles de violencia y deterioro de los procesos democráticos.

- **En la dimensión ecológica.** En los territorios rurales se presenta un alto deterioro de los recursos naturales, tanto en las parcelas específicas como en la unidad ecológica natural, es decir, en las cuencas. Estas han sido fragmentadas por causas de la organización social y la tradición, originando un permanente conflicto por el acceso y control de los recursos naturales, especialmente el agua. Igualmente peligran los ecosistemas y la biodiversidad de las áreas naturales protegidas, así como de sus zonas de amortiguamiento, debido a los conflictos entre comunidades indígenas y colonos por la posesión de las tierras.

Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica. Este trabajo desarrollado por A. Borón en 1995 en su libro “Estado, capitalismo y burocracia en Latinoamérica”; tiene como objetivo analizar las relaciones existentes entre la sociedad civil y la emergencia de nuevas formas de

governabilidad en Latinoamérica en un ambiente de globalización económica. Bajo el marco teórico de la teoría de la acción colectiva se analiza la acción de los nuevos movimientos sociales y sus relaciones con la estructura de red de la sociedad civil.

La asociatividad de las organizaciones tradicionales formales disminuye mientras se aumenta la participación en asociaciones con objetivos específicos y claros. La asociatividad forma parte de las virtudes de los ciudadanos que participan en la gobernabilidad democrática y limita los excesos populistas, corporativistas y clientelares de los gobiernos latinoamericanos.

Las políticas dirigidas a desregular los mercados, la privatización y la liberalización son parte del reforzamiento extraordinario de la negociación de un grupo privilegiado de actores colectivos cuyas demandas ganan acceso directo a los grupos de más altos del poder político-burocrático gubernamental. La gobernabilidad trasciende los meros problemas de la acción gubernamental para proyectarse como un atributo social con capacidad para delinear y dirigir un proyecto de desarrollo. La gobernabilidad tiene varias dimensiones entre las cuales se cuentan la política, económica, social, cultural, etc., las cuales se presentan en diferentes escalas: local, regional, nacional y global.

Por lo tanto, la calidad de la gobernabilidad democrática en Latinoamérica no solamente está en disparejo con los fundamentos materiales de la ciudadanía sino que estos experimentos democráticos frágiles también están en peligro porque hacen caso omiso de las expectativas razonables y legítimas de la población, magnificando la fortaleza de la clase dominante como resultado de reforzar el papel de las relaciones de poder no institucionalizadas.

1.3. PROBLEMA

En nuestro país no existe una propuesta concreta que apueste por un desarrollo sostenible de los pequeños productores y por ende su desarrollo social y económico, surgiendo de esta manera la necesidad imperativa de contribuir al desarrollo coherente que solucione el problema agroexportador, lo que permite identificar el **problema** en los siguientes términos:

¿La asociatividad económica de las pequeñas unidades productivas organizadas son incluidas en cadenas agroexportadoras exitosas en condiciones rentables económicamente y de crecimiento equitativo y sostenible en el tiempo?

1.4. HIPÓTESIS

En base a las variables identificadas se planteó la siguiente **hipótesis**:

“La asociatividad económica en las pequeñas unidades productivas organizadas de la Macroregión Nor Oriental del Perú son incluidas en cadenas agroexportadoras exitosas permitiéndoles acceder a mejores precios en el mercado internacional, en condiciones transparentes y de crecimiento equitativo; promoviendo el desarrollo sostenible de la actividad agraria transfiriendo adecuadamente la tecnología y estándares de calidad requeridos por el consumidor, logrando mayores volúmenes de producción y promoviendo el desarrollo social, económico y ambiental en sus zonas de intervención.”

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar si mediante la asociatividad económica las pequeñas unidades productivas de la macroregión nor oriental del Perú logran insertarse exitosamente en la actividad agroexportadora.

1.5.2. Objetivos específicos

- Evaluar la evolución de la asociatividad económica en las pequeñas unidades productivas y su incidencia con el desarrollo social y medio ambiental.
- Analizar la variación del precio con las certificaciones exigidas por el mercado internacional y su relación con los costos.
- Determinar las capacidades de gestión desarrolladas por las unidades productivas organizadas.

II. MATERIAL Y METODOS

2.1. OBJETO DE ESTUDIO

En la presente investigación el objeto de estudio estuvo constituido por cada una de las 2,705 pequeñas unidades productivas organizadas en 6 asociaciones económicas, conformadas por agricultores de la regiones Amazonas, Lambayeque, Piura y San Martín, que cuentan en total con 6,150.60 Ha. de área en producción para exportación, con un manejo agrícola tradicional, pero adecuado a las normas de calidad exigidas por el mercado internacional como son las certificaciones orgánica y mercado justo; dedicadas a cultivar principalmente productos como café de variedad típica y catimor, banano de variedad Cavendish Valery y mango de variedad Kent.

Las unidades productivas se han organizadas en asociatividad económica, un cierto número de ellas con la participación del autor.

En la Tabla N° 1 se indica el número de unidades productivas integrantes de las empresas asociativas de las regiones de Amazonas, Lambayeque, Piura y San Martín.

Tabla N° 1. Integrantes y Has en producción administradas por unidades productivas organizadas de la Macroregión Nor Oriental de Perú.

Región	Nombre de la Asociación(es)	Unidades Productivas	Has en producción	Nivel de organización
Amazonas	APARM	1069	2753	1
Amazonas	CAC Bagua Grande	350	1064	1
Piura	APPBOSA	284	392	1
Piura	APPVCHIRA	242	211	1
San Martín	APROECO	1068	3001	2
Lambayeque	APP Tongorrape	54	315	1

FUENTE: Elaborado por el autor.

Jurídicamente, las organizaciones se clasificaron en tres niveles (Tabla1):

Nivel 1: Conformada solamente por personas naturales

Nivel 2: Conformada por personas jurídicas

Nivel 3: Conformada por Personas naturales y jurídicas

En la Tabla N^o 2 se indica las certificaciones internacionales que acreditan las unidades productivas organizadas y exigidas por el mercado internacional.

La certificación “Fair Trade” o mercado justo es una sociedad comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que tiene como finalidad lograr mayor equidad en el comercio internacional. El Comercio Justo contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales para productores y trabajadores que se encuentren en desventaja, especialmente en los países del hemisferio sur, a la vez que intenta asegurar sus derechos. Las organizaciones de Comercio Justo (respaldadas por sus consumidores) están activamente comprometidas en apoyar a los productores con el fin de concienciar y hacer campaña a favor de un cambio en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional.

FLO-CERT GMBH que es la certificadora de mercado justo, es responsable de la inspección y de la certificación de las organizaciones de productores y de los comerciantes conforme a los criterios de Comercio Justo FAIRTRADE. La independencia de las inspecciones asegura que los productores reciben el precio mínimo de comercio justo FAIRTRADE y que el Sello FAIRTRADE se utiliza únicamente en productos procedentes de productores certificados FAIRTRADE.

La certificación orgánica es el procedimiento mediante el cual se garantiza que un determinado producto vegetal, los equipos y el proceso de producción, cumplen con las normas de convivencia en armonía con el medio ambiente,

aplicando buenas prácticas agrícolas. Las certificadoras de producción orgánica que acreditaron a las unidades productivas fueron Imo control, Naturland y Skal.

Las certificaciones de mercado justo y orgánico son validadas anualmente; siendo indispensable la visita del inspector enviado para la respectiva acreditación.

TABLA N° 2. Certificaciones que acreditan cada asociación.

Asociación	Certificación
App Tongorrape	Mercado justo, Imo Control, Naturlad.
Valle del Chira	Mercado justo, Skal
App Bosa	Mercado justo, Skal.
Bagua Grande	Mercado justo, Imo Control, Naturland.
APARM	Mercado justo, Imo Control, Naturland
APROECO	Mercado justo, Imo Control, Naturland.

FUENTE: AMPEX

En la Tabla N° 3 se indica los Productos comercializados para exportación por las unidades productivas organizadas y las empresas agroexportadoras que los comercializan al mercado internacional.

Tabla N° 3. Productos comercializados y empresas agroexportadoras.

Asociatividad	Producto comercializado para la exportación	Agroexportadoras que comercializan el producto
App Tongorrape	Mango	Pronatur
APPVCHIRA	Banano	Grupo Hualtaco
App Bosa	Banano	Copdeban/Biocosta
Bagua Grande	Café	Louis Dreyfus
APARM	Café	APARM
APROECO	Café	Pronatur

FUENTE: AMPEX

2.2. POBLACIÓN

La población estuvo constituida por todas las pequeñas unidades productivas organizadas en las Regiones Amazonas, Piura, Lambayeque y San Martín.

2.3. MUESTRA

Para determinar la muestra requerida para investigar a las pequeñas unidades productivas debido a su dispersión geográfica y cantidad se utilizó un muestreo probabilística Simple considerando la naturaleza de los datos, los cuales son cualitativos.

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Siendo:

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

sabiendo que:

n es el tamaño de la muestra

N es el tamaño de la Población

σ^2 es la varianza de la población respecto a determinadas variables.

s^2 es la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad como $s^2 = p(1 - p)$

se es error estándar que está dado por la diferencia entre $(\mu - \bar{x})$ la media poblacional y la media muestral.

$(se)^2$ es el error estándar al cuadrado, que nos servirá para determinar σ^2 , por lo que $\sigma^2 = (se)^2$ es la varianza poblacional.

Para nuestra investigación se consideró un error estándar de 0.05 al 90% de confiabilidad.

En la Tabla N° 4 se describe la muestra para cada asociación sobre las cuales se aplicaron las entrevistas y observación de campo.

Tabla N° 4. Muestra para cada Asociación.

Nombre de la Asociación(es)	Muestra
APARM	35
CAC Bagua Grande	35
APPVCHIRA	33
APPBOSA	33
APROECO	35
APP Tongorrape	22

FUENTE: Elaborado por el autor

En la presente investigación se identificaron las siguientes variables:

Variables dependientes:

1. Precios de los productos de agropexportación.
2. Volúmenes de venta.
3. Profesionalización de los miembros del consejo directivo y equipo técnico.
4. Inversión social.
5. Protección al medio ambiente

Variable Independiente:

1. Asociatividad Económica.

2.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación se utilizó las siguientes fuentes de Información:

- Banco de precios internacionales de la Organización internacional de Mercado Justo - FLO.
- Biblioteca de la Asociación Macroregional de productores para la exportación – AMPEX
- Fichas técnicas de unidades productivas organizadas de cada asociatividad económica analizada.

- Entrevista a las unidades productivas, exportadores y compradores internacionales.

2.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS

Las empresas asociativas fueron organizadas con el apoyo de la Asociación Macroregional de Productores para la Exportación (AMPEX) y el autor. Los criterios utilizados para la selección de las unidades productivas a asociar fueron los siguientes: a) rubros en que la agricultura campesina tuviera mayores niveles de asociatividad, b) diversidad de modelos jurídicos, c) empresas que dieran cuenta de la variedad de tamaños y volúmenes de venta y d) los productos que demuestran según los datos históricos y tendencias del mercado internacional mayor crecimiento exportador.

Se elaboró un plan de visitas semestrales durante dos años a cada asociación, para recabar información que mostró la situación actual de cada asociatividad económica en los aspectos económicos, organizativos y servicios brindados a sus miembros. Las entrevistas que se adjuntan en los anexos fueron aplicados a los tres grupos de interés de las asociaciones: Miembro del Consejo Directivo, personal administrativo y agricultores, analizando la relación con la organización, servicios brindados, comercialización, resultados, perspectivas al largo plazo, liderazgo, manejo agronómico de las parcelas y la influencia del entorno antes y después de insertarse a la asociatividad económica.

En el análisis y descripción de resultados respecto a las características de la asociatividad y los factores que influyeron en su formación se utilizaron tres tipos de indicadores: Alto, medio y bajo de acuerdo al cumplimiento de las variables identificadas para su estudio.

En el nivel de estructuración de la cadena se consideró como **Alto** si existió el nivel de formalidad en las relaciones de la asociación con los principales actores de la cadena como son los proveedores de insumos y servicios, proveedores de capacitación, asistencia técnica y compradores de su producción. Si uno de las relaciones no era formal se calificó como **Medio** y el resto de casos se calificó como **Bajo**.

En el nivel de asociatividad se consideró **Alto** si cumplía con tres variables: Cumplimiento de compromisos de las unidades productivas con la organización; Satisfacción del asociado y Fortalecimiento organizativo; en caso de incumplir uno de las variables se consideró **Medio** y **Bajo** en los demás casos.

En el espacio para más asociatividad se consideró **Alto** si la tendencia de la demanda mundial de los productos con las características ofrecidas por las unidades productivas organizadas tenía la tendencia de un crecimiento sostenido en el tiempo, caso contrario se calificó de **Bajo**.

El nivel de integración vertical se consideró **Alto** si la integración actual con los clientes externos de la organización: exportadores, fuentes de financiamiento, proveedores y entorno social, eran óptimos, si uno la relación con algunos de los clientes externos no era la óptima se consideró **Medio**, caso contrario se consideró **Bajo**.

El espacio para más de integración vertical se consideró **Alto** si existió la posibilidades de sinergia con nuevos clientes, proveedores y actores involucrados en la actividad exportadora, si no era posible la integración con uno de los actores se consideró **Medio**, caso contrario se consideró **Bajo**.

También se analizó los indicadores económicos: Precio, volumen comercializado y costos; así como los niveles de comunicación y coordinación de actividades relacionadas a la agroexportación entre los agroexportadores y compradores internacionales de los productos exportables, destacando las normas sociales y medioambientales exigidas en toda la cadena; sin embargo, la información más relevante respecto a espacio para mayor asociatividad económica se obtuvo en el acompañamiento de los representantes de las unidades productivas y agroexportadores de café a las reuniones con sus clientes internacionales durante los años 2006 y 2007 en los Estados Unidos, donde se determinó que si existe un mercado creciente en la demanda de los productos con certificación de mercado justo, a diferencia del exportador quien comentó en las entrevistas que este mercado es sólo un nicho con lento crecimiento.

III. RESULTADOS

3.1. Precios de los Productos de Agroexportación

La asociatividad económica permitió a las pequeñas unidades productivas mejorar sustancialmente sus ingresos familiares debido a los sobrepuestos que reciben por acreditar certificación de mercado justo y orgánico, siendo este sobrepuesto el principal promotor de la asociatividad económica que tácitamente conlleva a la necesidad de proteger al medio ambiente y promover el desarrollo social.

En la tabla N° 5 se observa la aplicación de estos sobrepuestos para las unidades productivas organizadas que comercializan café verde pilado, quienes, al acreditar la certificación de mercado justo, tienen establecido un precio mínimo por quintal de producto comercializado, que se aplica solamente si el precio de libre mercado es inferior a este precio; sin embargo si el precio de libre mercado es mayor al precio mínimo, se aplica el precio de libre mercado. Adicional al precio mínimo, por acreditar la certificación de mercado justo las unidades productivas organizadas se beneficiaron directamente con \$10/quintal de café comercializado, siendo este dinero destinado exclusivamente para mejorar la calidad de vida de los productores promoviendo su desarrollo económico y social, los cuales son supervisados anualmente por la certificadora de mercado justo. Finalmente, si las unidades productivas organizadas acreditaban adicional a la certificación de mercado justo, la certificación orgánica, recibieron un sobrepuesto de \$/20/quintal por producto comercializado, que fueron utilizados para asumir sus costos de certificación e incentivo económico al productor por manejar su producción en armonía con el medio ambiente.

Es importante mencionar que el precio mínimo y sobrepuestos se aplican sobre las condiciones de venta en términos FOB, según los “incoterms 2000”.

TABLA N° 5. Evolución de los precios mínimos y sobrepuesto que reciben las unidades productivas organizadas por la exportación de café verde pilado en condición de venta Incoterms 2000-FOB.

Año de fijación de precios	Precio Mínimo, certificación mercado justo (\$/quintal)	Sobrepuesto, certificación orgánico (\$/quintal)	Sobrepuesto, certificación mercado justo (\$/quintal)
2005	119	15	5
Ene 2006 a Jun.2007	119	15	5
Jul 2007 a May 2008	119	20	10
Jun 2008 a futuro	125	20	10

FUENTE: AMPEX

En las tablas N° 6 y 7 se observa los precios mínimos y sobrepuestos para los productos mango de variedad Kent y banano de variedad Cavendish Valery que son comercializados por las unidades productivas organizadas.

Los criterios de fijación de precios son establecidos por la asociación de organizaciones de mercado justo y son revisadas anualmente en asamblea general con participación de los representantes de productores y consumidores.

TABLA N° 6. Evolución de los precios mínimos y diferenciales que reciben las unidades productivas organizadas por la exportación de mango fresco de la variedad kent en condición de venta Incoterms 2000-FOB.

Año de fijación de precios	Precio Mínimo, certificación mercado justo (\$/Kg)	Sobrepuesto, certificación orgánico (\$/Kg)	Sobrepuesto, certificación mercado justo (\$/Kg)
2005	0.70	0.14	0.10
2006	0.70	0.10	0.10
2007	0.70	0.10	0.14

FUENTE: AMPEX

TABLA N° 7. Evolución de los precios mínimos y diferenciales que reciben las unidades productivas organizadas por la exportación de banano fresco de la

variedad Cavendish Valery en cajas de 18.14 Kg en condición de venta Incoterms 2000-FOB.

Año de fijación de precios	Precio Mínimo, certificación mercado justo y orgánica a la vez (\$/Caja)	Sobreprecio, certificación mercado justo (\$/Caja)
2005	8.50	1.25
2006	8.50	1.00
2007	8.50	1.00

FUENTE: AMPEX

En la tabla N° 8 se detalla los costos que se asumen para la certificación orgánica que permitieron obtener el premio por su acreditación en el mercado internacional como se observa en las tablas 5,6 y 7 de acuerdo al producto comercializado. Los costos han sido tomados aplicando el promedio simple de los costos de las diferentes certificadoras que por la competencia misma del mercado varían sus costos.

TABLA N° 8. Costos de Certificación orgánica.

DESCRIPCIÓN	COSTO \$	DETALLES
Pago por derecho de Membresía anual	50	(ahora esto ya no es obligatorio)
• Derecho de certificación	1485	Incluye la certificación de las parcelas, el proceso de transformación/empaque y comercialización.
• Inspección parcelas día	170	Variable, pueden ser 1 hasta n días, dependiendo la cantidad de parcelas, distancias de una a otra, etc.
• Inspección procesamiento	170	Un día
• Inspección comercialización	170	Un día
• Elaboración informes	600	Tres informes
• Viáticos inspector	245	Variable dependiendo, si es peruano o de otro país.

• Envió documentos DHL	80	Variable, dependiendo la cantidad de documentos puede ser más o menos.
------------------------	----	--

FUENTE: AMPEX

Estos costos se asumen anualmente y debe ser permanente para obtener la certificación orgánica.

Respecto a la certificación de mercado justo, este tiene un costo anual de \$2.00/año por miembros de las asociación e incluye la visita anual del inspector y si hubiera que implementar medidas correctivas tiene un costo adicional de \$540/día de visita del inspector. Los costos de certificación orgánica y mercado justo pueden variar de acuerdo a los criterios establecidos por las certificadoras. Se observó que la relación Costo/Beneficio de las certificaciones es muy atractiva para las pequeñas unidades productivas.

En el café el costo de las certificaciones orgánica y mercado justo es de \$5/Quintal; sin embargo, el diferencial por quintal de café orgánico y mercado justo es de \$30/quintal.

En el banano el costos de las certificaciones es de \$0.25/caja y el precio por producción orgánica y mercado justo es de \$9.50/Caja.

En el mango el costo de certificaciones es de \$0.04/Kg. y los diferenciales por producción orgánica y mercado justo son de \$0.24/Kg.

3.2. Volumen de Ventas para exportación

En la tabla Tabla N^o 09 se observa como ha evolucionado los volúmenes de producto articulados para la exportaciones de las asociaciones investigadas; en términos generales se han incrementado en promedio un 25% anual; sin embargo en el caso de CAC Bagua Grande disminuyó en 40% debido a problemas de malos manejos del contador que generó la desconfianza de los

asociados, disminuyendo el volumen articulado para la exportación; respecto a App Tongorrape la disminución obedeció a problemas climáticos que perjudicó considerablemente los niveles de producción; sin embargo toda la producción fue articulada por medio de la asociación.

TABLA N° 09. Evolución de los volúmenes de producción articulados por medio de las asociaciones.

Nombre de la Asociación	Unidad de medida	Volumen exportado		
		2005	2006	2007
APARM	Quintales de 46 Kg.	1595	2035	2472
CAC Bagua Grande	Quintales de 46 Kg.	1500	1694	1064
APPBOSA	Cajas de 18.14Kg.	340,400	435,000	480,000
APPVCHIRA	Cajas de 18.14Kg.	169,270	219,800	266,000
APROECO	Quintales	46,875	68,008	95,338
APP Tongorrape	Cajas de 4Kg.	356,809	150,000	310,000

FUENTE: Elaborado por el autor

3.3. Profesionalización de los miembros del Consejo Directivo y equipo técnico.

Desde el año 2006 las asociaciones decidieron modificar sus estatutos y crear el puesto de gerente que permita integrar a un profesional para conducir empresarialmente la asociación. Adicionalmente, APARM y BOS firmaron un convenio con la Asociación Macroregional de productores para la exportación – AMPLEX para que implemente conjuntamente con la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo un programa de formación de líderes que está permitiendo el crecimiento sostenido de sus asociaciones.

En la tabla N° 10 se observa que es muy escaso el nivel de profesionalización de los miembros del Consejo Directivo que son quienes toman las decisiones en las organizaciones; sin embargo se observa un importante avance en los niveles de profesionalización de los empleados.

TABLA N° 10. Características de la formación profesional de los miembros del consejo directivo y empleados en las asociaciones.

Nombre de la Asociación	Consejo Directivo		Empleados	
	Sin formación Profesional	Con formación profesional	Sin formación Profesional	Con formación profesional
APARM	5	2	2	9
CAC Bagua Grande	8	0	3	8
APPBOSA	5	0	1	5
APPVCHIRA	5	0	1	6
APROECO	5	0	0	6
APP Tongorrape	4	1	1	4

FUENTE: Elaborado por el autor

3.4. Asociatividad Económica

Se observó en todos los casos estudiados que las relaciones con los diferentes actores de la cadena y en especial con el exportador son a largo plazo, debido a la necesidad del exportador de contar con producción certificada orgánica y mercado justo y del productor por obtener los mejores precios y beneficios de la asistencia técnica brindada permanentemente por el exportador.

Como se puede observar en la tabla N° 11, desde el año 2005 al 2007, las unidades productivas organizadas certificadas con producción orgánica y mercado justo se han incrementado un 38% en promedio durante los tres años.

TABLA N° 11. Evolución de la asociatividad de las unidades productivas de la Macro Región Nor Oriental del Perú.

Año	Número de Unidades Productivas por asociación					
	APPT	V. CHIRA	APPB	APROECO	B.GRANDE	APARM
2005	45	154	180	700	600	471
2006	52	200	230	900	500	601
2007	62	242	284	1100	350	667

FUENTE: AMPEX

En la tabla No 12, donde analizamos las características de la asociatividad económica. En el nivel de estructuración de la cadena se consideró el nivel de formalidad en las relaciones de la asociación con los principales actores de la cadena como son: los proveedores de insumos y servicios, proveedores de capacitación y asistencia técnica y compradores de su producción. Se verificó que en todos los casos estudiados el nivel de estructuración es alto, manteniendo relaciones contractuales con los diferentes actores; siendo revisados anualmente por su consejo directivo y renovados con los cambios si son necesarios en acuerdo mutuo.

En el nivel de asociatividad se consideraron tres variables: Cumplimiento de compromisos de las unidades productivas con la organización; Satisfacción del asociado y Fortalecimiento organizativo; siendo considerado alto si se cumplen las tres variables y medio si uno de ellos se incumple como es el caso CAC Bagua Grande y APROECO; donde se identificó que por problemas de malversación de fondos hechos por sus contadores, generó insatisfacción del asociado con sus representantes por no identificar oportunamente el problema.

En el espacio para más asociatividad se consideró la tendencia de la demanda mundial de los productos con las características ofrecidas por las unidades productivas organizadas, siendo alto en todos los casos estudiados debido al incremento permanente de la demanda.

El nivel de integración vertical considera la situación actual con los clientes externos de la organización: clientes, fuentes de financiamiento, proveedores y entorno social, identificándose en todos los casos un alto nivel de integración vertical con sus clientes externos.

El espacio para más de integración vertical fue de acuerdo a las posibilidades de sinergia con nuevos clientes, proveedores y actores involucrados en la actividad exportadora, donde se observó que el caso de App Tongorrape, Valle del Chira y Aproeco existe baja posibilidad de mayor integración vertical debido a que en sus contratos con sus clientes actuales es exclusivo, impidiendo que puedan comercializar sus productos con otras empresas agroexportadoras. El caso de Appbosa es media debido a que recién está desarrollando capacidades internas para poder comercializar libremente su producción; en los demás casos estudiados, las asociaciones tienen un departamento de comercialización que optimiza los beneficios de sus asociados en las negociaciones con los clientes, teniendo un alto espacio para mayor integración vertical.

TABLA N° 12. Características de la asociatividad económica.

Asociación	Nivel de estructuración de la cadena	Nivel de asociatividad	Espacio para mas asociatividad	Nivel de integración vertical	Espacio para mas integración vertical
App Tongorrape	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO
APPVCHIRA	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO
App Bosa	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
Bagua Grande	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO
APARM	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
APROECO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	BAJO

FUENTE: Elaborado por el autor

En la tabla N° 13 se observa que el principal factor de asociatividad económica de las pequeñas unidades productivas es el nivel de precio y mercado alcanzado. Sin embargo, en algunos casos estudiados existen otros factores importantes como la capacitación, pertenencia y confianza.

Se consideró como alto a los factores que según las unidades productivas determinaron su interés de asociarse; medio a los factores que si bien no son los determinantes, pero si complementa su interés de asociarse y calificaron como bajo a los factores irrelevantes a su interés de asociarse.

TABLA N° 13. Factores que influyeron en la asociatividad económica de las pequeñas unidades productivas.

Asociación	Factores				
	Precio	Capacitación	Mercado	Pertenencia	Confianza
App Tongorrape	ALTO	MEDIO	ALTO	BAJO	ALTO
APPVCHIRA	ALTO	MEDIO	ALTO	BAJO	ALTO
App Bosa	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO
Bagua Grande	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	BAJO
APARM	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
APROECO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO

FUENTE: Elaborado por el autor

De los resultados analizados es posible contrastar un conjunto de elementos que dan cuenta de la realidad asociativa de la pequeña agricultura del 2005 al 2007 y que nos permiten, proponer énfasis en la conceptualización del tema y desarrollar la Asociatividad Económica en nuestra pequeña agricultura.

3.5. Inversión Social y protección al medio ambiente

En la tabla N° 14 se observa el incremento de las áreas con producción orgánica y mercado justo, la tendencia positiva sólo se ve perjudicada por la disminución de las hectáreas en CAC Bagua Grande debido a la deserción de asociados.

TABLA N° 14. Evolución de las hectáreas certificadas con producción orgánica y mercado justo en las asociaciones estudiadas.

Nombre de la Asociación	Hectáreas con producción orgánica/mercado justo		
	2005	2006	2007
APARM	1595	2035	2472
CAC Bagua Grande	1500	1694	1064
APPBOSA	220.5	281.75	350
APPVCHIRA	134	174	211
APROECO	2000	2455	3001
APP Tongorrape	281	281	315

FUENTE: Elaborado por el autor

Se observó un enorme interés e implementación de medidas de protección al medio ambiente; debido a las exigencias de la certificación orgánica. Asimismo se observó un interesante desarrollo social como exigencia de la certificación de mercado justo.

IV. DISCUSIÓN

En los casos estudiados, la asociatividad generada ha sido desarrollada principalmente a partir del año 2002 con el impulso a la agroexportación. Principalmente, la relación ha ido de menos a más iniciándose con la articulación conjunta de su producto de exportación, luego la acreditación de las certificaciones requeridas en el mercado internacional y finalmente, en el desarrollo permanente de capacidades de gestión interna e incidencia en la mejora de la calidad vida de sus integrantes. Conforme la articulación comercial era más eficiente y transparente, se ha ido generando mayores niveles de confianza y conocimiento entre las partes, lo que ha permitido generar un capital social muy útil a la hora de enfrentar conflictos (por ejemplo, la aplicación de los sobrepuestos obtenidos por la certificación de mercado justo, que fueron decididos y respetados en asambleas generales de asociados) y proponerse emprender eventuales proyectos conjuntos a futuro. En algunos casos, se menciona la mayor transparencia en la gestión comercial alcanzada (principalmente, acceso a información comercial y conformidad de las liquidaciones) y el mejoramiento de las formas de pago (mayor proporción de sobrepuestos y menor tiempo) como aspectos que han permitido mejorar la relación.

Se observó en todos los casos estudiados que la acreditación del sello FLO, es una certificación que promueve la asociatividad de las pequeñas unidades productivas organizadas, premiando el desarrollo social, ambiental y económico, siendo ellos beneficiados directamente con sobre precio, indistintamente de su rol en la cadena exportadora (sea exportador

directamente o venta a un exportador). Este beneficio económico sólo puede ser utilizado para mejorar la calidad de vida de los integrantes de la asociación. La mayoría de organizaciones tiene tendencia a incrementar sus integrantes, demostrando de esta manera el éxito de la asociatividad económica; excepto la CAC Bagua Grande, debido básicamente a una débil capacidad organizativa y falta de liderazgo de sus miembros del Consejo directivo y funcionarios.

De los casos estudiados sólo una organización exporta directamente sin intermediación de empresas exportadoras; es el caso de APARM, que con mucho éxito anualmente incrementa sus volúmenes de exportación.

El interés de las empresas exportadoras en primer lugar de contar con proveedores confiables que puedan cumplir principalmente con las exigencias de calidad, oportunidad y seriedad como condiciones imprescindibles para tener éxito en los mercados internacionales, ha dejado en un segundo lugar la importancia que tradicionalmente han asignado a los volúmenes que estos puedan proveer. Estos dos factores la confiabilidad y volumen aparecen como los más relevantes para explicar el surgimiento de la relación asociatividad – agroexportadora.

Los contratos formales anuales, rigen la relación con las empresas exportadoras. En el caso de Aproeco y App Tongorrape, en los contratos no sólo queda establecido los volúmenes y condiciones de precios, sino también la exportadoras provee el soporte técnico que garantiza la calidad de producto, estableciendo una tarifa por los servicios de extensión brindado a las asociaciones.

Se constatan espacios interesantes para el incremento de la asociatividad económica, considerando la tendencia de los mercados internacionales, para la unidad productiva campesina en un conjunto amplio de cadenas y también para su asociatividad. Los principales aportes de ésta última a los encadenamientos productivos son la disminución de los costos de transacción, la agregación de volúmenes y el facilitar la relación para empresas. Adicionalmente, las organizaciones de pequeños agricultores ofrecen potencialmente una mejor gobernabilidad de los comportamientos de los productores, favoreciéndose la fidelización en las relaciones y, por lo tanto, la posibilidad de proyectarse en el mediano plazo.

Uno de los elementos centrales que explican el acercamiento entre las empresas asociativas de la agricultura familiar campesina y los actores que se encuentran más adelante en la cadena productiva como son los agroexportadores, es el reconocimiento mutuo respecto al beneficio potencial para ambos de actuar con mayor complementación. Se ha constatado en la práctica que pueden actuar como socios, incluso estratégicos, más que como antagónicos. En la mayor parte de los casos ha sido la búsqueda de proveedores por parte de las agroindustrias y/o exportadoras lo que ha motivado inicialmente este acercamiento. Han sido estas últimas las que mayoritariamente se han acercado a las organizaciones campesinas. Asimismo, es destacable la actitud de las agrupaciones de pequeños productores, las que han tenido una evolución importante en la manera de analizar, evaluar y finalmente aceptar el desarrollo de negocios con los actores que las han requerido.

Es muy interesante constatar que la agroexportadora Promotora de la Agricultura Natural (PRONATUR) que articula la oferta exportable de Aproeco y App Tongorrape, ha ofrecido realizar proyectos de inversión conjuntos con las empresas asociativas, lo que representa una clara prueba de que han surgido experiencias en que los niveles de confianza en el trabajo de la pequeña agricultura son significativos. Las organizaciones han sido reacias a avanzar en este camino, lo que puede ser entendido desde dos puntos de vista. Por un lado, está el hecho de que proyectos incrementales de mayor envergadura pueden comprometer los resultados de todo lo que una empresa asociativa ha logrado, actitud entendible que expresaría una muestra de madurez empresarial. Pero la negativa a entrar en este tipo de iniciativas podría significar también que las empresas asociativas no cuentan con las capacidades para analizar rigurosamente los ofrecimientos que han recibido y que pudieran seguir recibiendo en el futuro. En este sentido, es negativo que por falta de ciertas capacidades las empresas asociativas por la falta de profesionalización no estén aprovechando las oportunidades para mejorar sus resultados.

En las empresas asociativas es posible constatar un avance interesante en la profesionalización de la gerencia. En parte de estas asociaciones, se cuenta con gerentes profesionales y razonablemente bien remunerados. Dicha tendencia a la profesionalización no se observa, sin embargo, en el caso de los directorios o consejos de administración. Estas instancias del gobierno están constituidas por pequeños productores que en general no han recibido ni reciben una atención especial de las empresas o de la política pública para que amplíen sus capacidades y tengan un involucramiento más activo y eficaz en

sus tareas de dirección. Con los recursos del PCC 1.2 de la COSUDE se les capacitó en el desarrollo de capacidades de gestión y liderazgo, en sus mismas zonas de intervención; así mismo a los agricultores se les brindó capacitación y asistencia técnica en campo, mostrando gran interés en adecuarse a las exigencias de calidad del mercado internacionales enmarcados por las normas de calidad exigidas por las certificaciones orgánica y mercado justo.

Uno de los elementos que más se echa de menos en los casos estudiados, más aun entendiendo que se trata de empresas con un relativo buen desempeño, es que las empresas asociativas de la agricultura campesina no tienen la cultura de lo que en el ámbito del emprendimiento moderno se ha llamado “pensar en grande”, aspecto que constituye un elemento estratégico para tener un adecuado desempeño en el tiempo y, en definitiva, para sobrevivir en mercados que son cada vez más competitivos y dinámicos. Ello se puede constatar en sus relatos, los que no siempre visualizan las oportunidades que se presentan. Es más, la mayoría de las veces ni siquiera las evalúan porque no tienen las capacidades para hacerlo.

Los liderazgos y el perfil de las personas que los ejercen así como una gestión crecientemente profesionalizada de las organizaciones campesinas han sido también muy importantes en explicar el crecimiento de las asociatividad; sobre todo en el cumplimiento de los compromisos ha sido fundamental.

Uno de los principales fines de la normas de acreditación de mercado justo es la inclusión en condiciones justas y transparentes de las pequeñas unidades productivas organizadas a cadenas exportadoras exitosas. Exigiendo la inversión del 30% del sobreprecio en el fortalecimiento de capacidades de

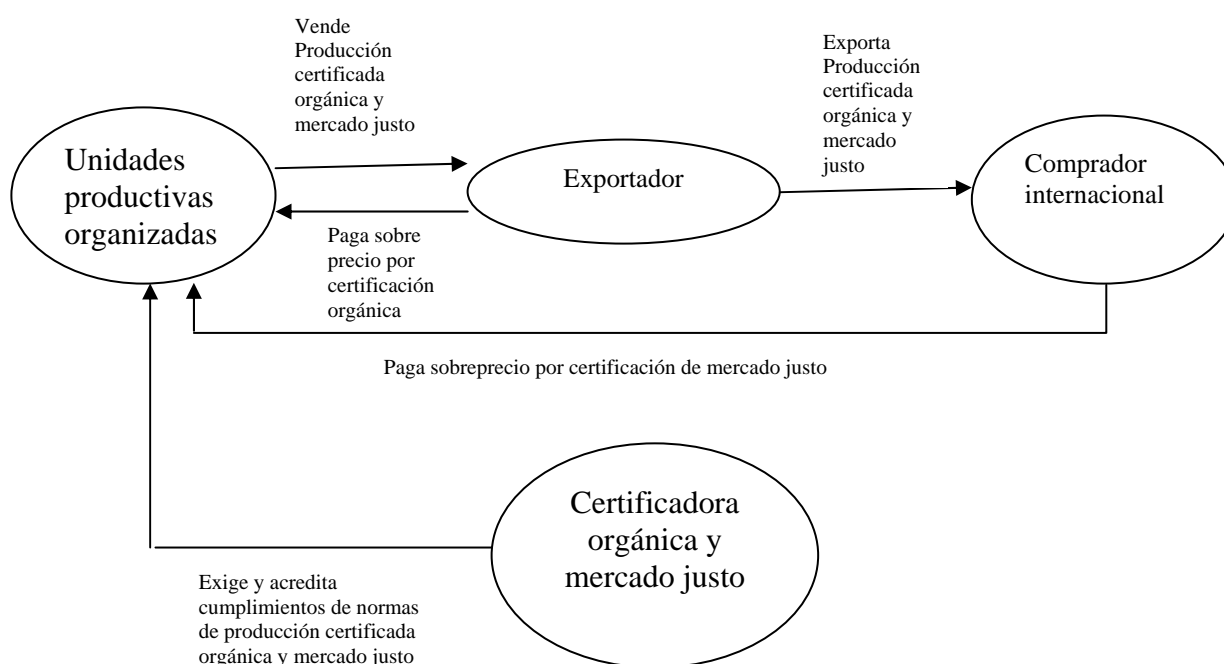
gestión comercial y organizacional; inversión que permanentemente es verificada con el oficial de cumplimiento de la certificadora.

Así mismo para garantizar el crecimiento equitativo de la asociatividad económica se desarrolla una reunión anual en República Dominicana donde se reúnen compradores, exportadores y asociaciones económicas, para evaluar su participación en las cadenas y garantizar relaciones transparentes y beneficios justos de cada uno de ellos.

V. PROPUESTA

5.1. Inclusión en cadenas agroexportadoras

Demostrada la relación directa que existe entre la asociatividad económica y los precios de venta de productos con certificación orgánica y mercado justo para la exportación articulado por las pequeñas unidades productivas organizadas; a través de los exportadores: al mercado internacional, se propone fortalecer la asociatividad económica bajo el siguiente esquema:



El funcionamiento óptimo de la propuesta contempla:

- Incorporar gradualmente unidades productivas a la asociatividad económica en función al incremento de la demanda internacional del producto ofertado fundamentalmente y posteriormente tener en cuenta la cercanía geográfica, costumbres y cultura similar de los nuevos integrantes.
- La asistencia técnica y capacitación permanente no debe ser brindada por el exportador, porque generan dependencia de la asociatividad económica que

evitan la libertad de comercialización futura en mejores condiciones de precio y volumen.

- La profesionalización de los miembros del Consejo Directivo debe ser prioridad, desarrollando de capacidades de gestión que garanticen la sostenibilidad de la asociatividad económica a futuro.

- Desarrollar permanentemente labores de campo que garanticen el cumplimiento de las normas exigidas para la acreditación orgánica y mercado justo logrando la protección al medio ambiente y desarrollo social de los integrantes de la asociatividad económica.

5.2. Ámbito de las políticas públicas

5.2.1. Mejoramiento de la infraestructura rural. Un importante componente en la estructura de costos de los productos de agroexportación es el costo logístico; debido a que las zonas de producción, procesamiento y embarque están geográficamente ubicadas en lugares muy distantes; observándose precaria infraestructura que eleva considerablemente el costo de exportación. Debiéndose priorizar las mejoras en las vías de acceso, comunicación y electrificación de los corredores económicos con potencial agroexportador.

5.2.2. Facilitar la incorporación de las empresas asociativas campesinas en la propiedad de las agroexportadoras.

Lo que en este punto se propone tiene como antecedente las experiencias de apoyo a la incorporación de pequeños productores asociados a la APARM. Estas experiencias nos sugieren que sería útil diseñar e implementar un

instrumento de fomento que posibilite, en los casos que califiquen, la integración de la pequeña agricultura a la propiedad de empresas relativamente consolidadas o a aquellas que probablemente en un proceso de este tipo avancen en su consolidación. Un esquema de esta naturaleza daría a la pequeña agricultura una plataforma comercial con participación en los resultados, le aseguraría en gran medida el mercado comprador y la vincularía a proyectos empresariales sólidos.

Una variante de esta propuesta podría aplicarse en situaciones en que grupos de pequeños productores estén planeando crear una nueva empresa asociativa. En algunos de estos casos pudiera recomendarse explorar la posibilidad de que ellos se incorporen a una empresa asociativa en operación en el mismo rubro y en una zona geográfica razonablemente cercana. El mecanismo propuesto, de aplicarse, generaría la opción de que las empresas asociativas enfrentaran un camino más sólido en el futuro al recibir nuevos socios accionistas con un aporte de capital fresco, lo que mejoraría sus indicadores de endeudamiento favoreciendo el desarrollo de proyectos de mayor escala y con mejores posibilidades de realizar una buena gestión.

5.2.3. Ampliar y fortalecer los centros de desarrollo en gestión rural asociativo.

Los centros de gestión y las redes de rubros son dos fórmulas asociativas con gran potencial en la agricultura campesina. Los primeros son empresas especializadas en el apoyo de la gestión y el desarrollo empresarial de las empresas asociativas y familiares de la agricultura campesina. Las segundas, en cambio, son coordinaciones económicas cuyo objetivo es lograr mejores

condiciones de comercialización, productivas y tecnológicas de sus empresas asociativas y familiares socias. Estas organizaciones también pueden asumir un rol de interlocución con las instituciones públicas en el ámbito de las políticas y programas orientados al fomento de los rubros de su preocupación. Mientras el rol de los centros de gestión en los encadenamientos es generalmente acompañar a las empresas asociativas socias con una visión estratégica de la cadena de valor y con información, las redes de rubros se involucran más directamente en los procesos comerciales.

Dados los notables desafíos que la agricultura campesina está enfrentando en estos años, es deseable ampliar los centros de gestión y fortalecer las redes de rubros.

5.2.4. Mejorar los mecanismos de financiamiento.

Distintos antecedentes disponibles permiten sostener que las estructuras de financiamiento de las empresas asociativas campesinas no siempre son las más adecuadas. Esto no debería sorprender ya que la mayoría de estas empresas ha resuelto sus requerimientos de financiamiento principalmente a través de las empresas agroexportadoras; quienes limitan debido al financiamiento la capacidad de negociación de las pequeñas unidades productivas organizadas.

5.2.5. Implementar sistema de seguimiento y monitoreo da las empresas asociativas campesinas.

El estado debe identificar y desarrollar un sistema de seguimiento y monitoreo a las empresas asociativas campesinas que le permita medir su avance e

identificar sus cuellos de botella, permitiendo de esta manera implementar medidas conjuntas para su solución oportuna.

5.3. Ámbito de las empresas asociativas

5.3.1. Intensificación de la profesionalización de las gerencias.

En la última década ha habido una profesionalización significativa de las gerencias de las empresas asociativas campesinas. Este proceso debe ser intensificado en los años que vienen para avanzar en tener empresas modernas y competitivas. Además porque sus equipos gerenciales estarán cada vez más exigidos en tareas más diversas y más complejas como lo son la anticipación de tendencias comerciales y tecnológicas del mercado, la articulación y actualización de la visión y proyecto de negocios de mediano plazo, la constitución y coordinación de equipos, la articulación de la red de contactos, la gestión operativa y financiera y la promoción de una cultura organizacional orientada al desempeño y comportamiento ético.

La intensificación de la profesionalización de la gestión debe considerar tres grandes ámbitos: el de la ampliación de las capacidades de los gerentes; el del desarrollo de las buenas prácticas de gestión; y el del apoyo a través de entidades especializadas como los centros de gestión y las potenciadoras de empresas. En relación al primero, es preciso fortalecer la utilización de las distintas iniciativas que ofrece la institucionalidad pública en el área de diplomados, cursos, pasantías, y giras dentro y fuera del país. En cuanto al desarrollo y uso de buenas prácticas de gestión debiera, dentro de las posibilidades financieras de la empresa, pagarse a los gerentes precios de

mercado; favorecer la compra de acciones por parte de ellos; y establecer incentivos para su mejor desempeño. Igualmente se debiera favorecer el intercambio de experiencias de gestión y el benchmarking.

5.3.2. Fortalecimiento y profesionalización de los directorios.

Una de las principales características de las empresas asociativas campesinas, es la debilidad y falta de profesionalización de los directivos y consejos de administración. En estas asociaciones en general existe una separación entre la propiedad y la gestión y todo indica que el conflicto potencial más probable es el de agencia, dada la asimetría de información y la asimetría de capacidades que existe entre los ejecutivos y los directores. El desarrollo de una visión de mediano plazo, la alineación de la gerencia a los intereses de los propietarios y el logro de una mejor gestión operativa y estratégica exigen un salto sustantivo de la profesionalización de las instancias corporativas de dirección.

Varias son las iniciativas que pudieran emprenderse por parte de las empresas asociativas para superar este importante déficit. La primera es la integración de directores externos de tal forma de incorporar nuevas capacidades. Esto es posible para las sociedades anónimas cerradas en la medida que así se permita en los estatutos. En las cooperativas campesinas ello requeriría un cambio de la Ley. Una segunda iniciativa es la capacitación de los directores de manera que cuenten con más y mejores habilidades y capacidades para cumplir su función. Esto se favorecería, por cierto, con la puesta en marcha de algún programa específico del Estado, dado que hasta el momento este no ha sido un foco prioritario de preocupación. Otra iniciativa, probablemente posible

de impulsar solo una vez que se hayan obtenido algunos logros en las dos anteriores, es el fortalecimiento de las tareas de seguimiento y control de los directores sobre las distintas áreas funcionales de las empresas de tal forma de que se vayan especializando en algunos temas y hagan más eficiente su función.

5.3.3. Favorecer las alianzas estratégicas.

La asociatividad entre “parecidos” no ha permitido aprovechar en plenitud todo el potencial que tiene la cooperación. En este sentido, es deseable que la agricultura campesina haga el esfuerzo de ir desarrollando capacidades y prácticas de establecer alianzas con distintos actores del sector; ejercitando gradualmente una “asociatividad ampliada”. Esta agricultura no puede descartar ex ante los ofrecimientos de cooperación estratégica, evaluando en cada caso todas las opciones que se le presentan. Actualmente existen fórmulas legales de cómo protegerse en determinadas sociedades, dependiendo de los riesgos que se está dispuesto a correr. Las alianzas formales con socios estratégicos de mayor tamaño pueden ser alternativas de gran valor para las empresas asociativas. Es tarea de los directores y ejecutivos saber evaluar adecuadamente esas posibilidades, y de no contar con las capacidades para hacerlo buscar apoyos y asesoría especializada. Los apoyos que las potenciadoras de empresas pueden entregar en este ámbito se inscriben en esta perspectiva. En los negocios, las oportunidades aparecen como “ventanas”, con tiempos acotados, que rápidamente pueden ser aprovechadas por otros. La disposición y capacidad de establecer alianzas es uno de los atributos básicos de los protagonistas de la agricultura del conocimiento.

5.3.4. Desarrollar un código de buenas prácticas asociativas.

Las lecciones derivadas de los aciertos y errores del desarrollo asociativo de las últimas dos décadas así como las exigencias de contar con más y mejor asociatividad plantean la conveniencia de desarrollar un código de buenas prácticas asociativas, elemento que sin duda aportaría en la orientación de una nueva etapa de desarrollo empresarial de la pequeña agricultura. Un ámbito importante de este código debiera estar referido a las buenas prácticas de fomento de tal forma de hacer más eficiente, transparente y responsable el proceso de apoyo a las empresas asociativas campesinas. Algunas de las propuestas planteadas en este capítulo apuntan en este sentido. Un código como el sugerido podría constituirse en la base a partir de la cual se potencie una nueva cultura asociativa que incentive la acción en redes, que valore la autonomía, que sea capaz de procesar inteligentemente los fracasos y no le tenga miedo al éxito, que acepte y promueva la existencia de organizaciones en que concurren productores o actores de distinto tamaño y que valore los encadenamientos productivos y las alianzas estratégicas.

5.4. Ámbito de las agroindustrias y agroexportadoras

5.4.1 Desarrollo de alianzas de largo plazo.

La principal sugerencia en este ámbito se refiere a que sería muy útil que las empresas agroexportadoras manifestaran más explícitamente sus intenciones de avanzar en el establecimiento de relaciones de largo plazo con la agricultura campesina. Esto debido a que en las entrevistas realizadas una parte de las

agroexportadoras manifestó que este tipo de relaciones contribuyen a mejorar la calidad de los productos, la eficiencia y la competitividad global de las cadenas. Estos mismos actores señalan, sin embargo, que los pequeños productores no siempre demuestran una suficiente fidelidad a la hora de vender sus productos.

Es indudable que dado el tamaño de los negocios y la posición que ocupan en las cadenas productivas, son estas empresas las que tienen una mayor responsabilidad en liderar el proceso de construcción de relaciones que tengan un horizonte mayor al que implican eventuales acuerdos de temporada. En este sentido los contratos (anuales y mejor aún los de mediano plazo) pueden ayudar significativamente a formalizar un nuevo tipo de alianzas: más estratégicas, estables y que generen valor en la cadena.

5.4.2. Establecer mecanismos formales de articulación de los distintos actores de la cadena productiva.

En varias de las experiencias analizadas existen situaciones en que se comparten, aunque de manera no sistemática, visiones e información relevante para las empresas asociativas en relación a las proyecciones del rubro para la temporada y a veces para el mediano plazo.

Sería interesante ampliar y fortalecer esos espacios de encuentro para intercambiar visiones y opiniones, abordar y enfrentar problemas comunes y construir compromisos. Estas dinámicas, facilitadas por tales espacios, fortalecen las cadenas productivas en su conjunto toda vez que amplían el capital de la confianza, hacen disponible más y mejor información y favorecen el desarrollo de una visión estratégica compartida.

VI. CONCLUSIONES

1. EL precio de los productos comercializados por los integrantes de las asociaciones económicas mejoraron en promedio un 30% respecto al precio en un mercado de libre competencia; como consecuencia de los sobrepuestos obtenidos del mercado internacional por las certificaciones orgánica y mercado justo.

2. Se incrementó los volúmenes de producción para la exportación, debido al escenario implementado por los exportadores de “ganar – ganar”, al asegurar la oferta, certificar la producción de manera más barata y fácil, vender un producto certificado orgánico y comercio justo; brindar capacitación y asistencia técnica; y las asociaciones garantizaron su demanda de manera sostenida en el tiempo, mejores precios y adquiriendo capacidades de gestión y liderazgo.

3. La asociatividad económica mejoró y fortaleció las relaciones de las unidades productivas con los exportadores reduciéndose la cadena de comercialización, adoptándose rápidamente los estándares de calidad requeridos por el consumidor final y adquiriendo capacidades al mediano plazo que permita la exportación directa de manera sostenible.

4. La identificación de los socios con sus organizaciones fue el resultado del impacto social generado por los premios del mercado justo así como las acciones implementadas por los directivos y empleados.

5. La profesionalización de los miembros del consejo directivo fue casi nulo, sin embargo con las capacitaciones implementadas por el investigador a los actuales y futuros miembros del consejo directivo, hizo reducir los niveles de rotación de los trabajadores de las asociaciones y detectar de manera oportuna los malos manejos de algunos malos empleados.

6. Con la asistencia técnica en campo implementado por las empresas agroexportadoras, permitió mejorar la transferencia de capacidades de una manera más práctica a los agricultores, adoptando correctamente las normas de calidad exigidas por las certificadoras, logrando incrementar de manera sostenida las áreas con producción orgánica contribuyendo a la protección del medio ambiente debido al cumplimiento riguroso de las normas que exigen la convivencia en armonía con el medio ambiente.

7. La participación de las asociaciones, que articulan su oferta al mercado internacional por medio de exportadores, en ferias internacionales no implica ningún riesgo para las exportadoras ante una futura articulación comercial directa de las asociaciones al mercado internacional, siempre que las relaciones comerciales entre ellos sea transparente, justa y equitativa.

8. La participación de los agricultores en las visitas a clientes internacionales es bien valorado por la certificadora de mercado justo y consumidores finales, valorando esta actitud de las exportadoras, permitiendo inclusive a los productores conocer las necesidades de calidad del consumidor final y de este las necesidades de desarrollo de los agricultores.

VII. BIBLIOGRAFIA

Agricultural Cooperative Service. 1987. **Cooperative Theory: New Approaches**. Report 18. Washington D.C. EEUU.

Agricultural Cooperative Service 1998. **Farmer Cooperative Theory: Recent Developments**. Report 84. Washington D.C. EEUU.

Banco Mundial y Federación de Productores Agrícolas, 2001. **Organizaciones de Productores Agrícolas. Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza**. Washington D.C. EEUU.

Bardham, P. 2001. **Entendiendo el subdesarrollo: retos de la economía institucional desde el punto de vista de los países pobres**. *Instituciones y Desarrollo*, Vol 10: 73-102. Universidad de Oxford. EEUU.

Barrera, A. 1999. Participación y Organización Campesina en la Ruralidad del 2010. **En Nueva Ruralidad y Agricultura Familiar Campesina de Barrera**, Pag. 7- 32. Centro de Estudios del Desarrollo. Santiago de Chile. Chile.

Barrera, A. 2004. Asociatividad en la Nueva Agricultura. **En Alianzas Productivas para el Desarrollo de la Empresa Agrícola en el Siglo XXI**. INDAP. Santiago de Chile. Chile.

Berdegú, J. 2000. **Cooperando para Competir. Factores de Éxito de las Empresas Asociativas Campesinas**. Centro de Estudios del Desarrollo Santiago.

Castells, M. 1996. The information age: Economy, society and culture. **The rise of the network society**, Vol. I, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts. EEUU.

Caldentey, A. 2001. **Redes de Empresas y Cooperativas Agrarias de Comercialización**. **En IV Congreso de Economía Agraria**. Pamplona. España.

Diani, M. 1990. The network structure of the Italian ecology movement. **Social Science Information**. Vol. 29, 5-31. Italia.

- FAO 1991. **The Role of Public and Privates Agents in the Food and Agricultural Sectors of Developing Countries. Economic and Social Development.** Paper N° 105. Roma. Italia
- Gómez, S. (1996). **Marco Teórico – Metodológico para el Análisis de las Organizaciones Rurales en Chile.** Santiago de Chile. Chile.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: **“PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL EXPORTADOR 2003-2013”.** Mayo del 2004.Lima.
- North, D. 1993. **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de Cultura Económica.** Ciudad de México. México.
- Ohmae, K. 2005. **El próximo escenario global. Desafíos y Oportunidades en un Mundo sin fronteras.** Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. 2005. **Mejora de la competitividad en Clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas.** Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. EEUU.
- Porras, J. 2003. **La organización Gremial en la Agricultura Familiar Campesina en Chile. Bases para la Formulación de un Plan Estratégico para su Fortalecimiento.** Santiago de Chile. Chile
- Ridderstrale, J. y Nordstrom, K. 2000. **Funky Business.** Editorial Pearson Educación. Madrid. España.
- Rifkin, J. 2000. **La era del acceso. La revolución de la nueva economía.** Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- Shaffer, J. 1987. Thinking about Farmers” Cooperatives, Contracts and Economic Coordination. **En Cooperative Theory: New Approaches. Agricultural Cooperative Service.** Report 18. Washington D.C. EEUU.

ANEXOS

ANEXO N° 1. Pauta de Entrevista

Organización:

Entrevistado:

Fecha:

1.- EMPRESA ASOCIATIVA

- a) Tipo de sociedad.
- b) Año de constitución.
- c) Qué hacen juntos.
- d) N° de socios.
- e) Perfil del Gerente. (profesión, remuneraciones)
- f) Perfil de los ejecutivos y técnicos.
- g) Tipo de liderazgo.
- h) Gobierno corporativo.(Número directorio, perfil, edad, funciones delegadas desde la asamblea o al gerente, remuneración directores)
- i) Relación con agricultura campesina no-socia.
- j) Principales clientes.
- k) Porcentaje de su producción a la exportación.
- l) Ventas.
- m) Grado de cumplimiento de los planes originales.
- n) Principales planes a futuro.
- o) Rubros.
- p) Inversiones.

q) Certificaciones que acreditan

2.- MECANISMOS DE ARTICULACION.

a) Relación formal o informal.

b) Entrega productos.

c) Recibe insumos.

d) Recibe financiamiento.

e) Recibe asistencia técnica.

f) Tiene contrato formal.

g) Participa en la propiedad de la exportadora

h) Participa en algún mecanismo de articulación de la cadena.

3.-SATISFACCION DE LA RELACION CON LA EMPRESA EXPORTADORA.

a) Tiempo de la relación.

b) ¿Cómo calificaría esta relación?

Asociatividad Económica en los Encadenamientos Productivos

c) ¿Cómo ha ido evolucionando?

d) ¿Cómo se puede mejorar?

e) ¿Cree que es importante tener una relación con la agroindustria?

f) Aspectos que posibilitaron la experiencia.

4.- PRECIOS

a) Cuánto recibe por tener certificación orgánica/mercado justo.

b) Cómo recibe este dinero

c) Quién entrega el dinero

5- INFORMACIÓN FINANCIERA.

- a) ¿Llevan contabilidad? ¿De qué tipo?
- b) ¿Quién está encargado de hacerla?
- c) ¿Hacen planificación financiera? ¿De qué tipo?
- d) ¿Utilizan auditorías externas? ¿De qué tipo?
- e) ¿Cómo controlan a los ejecutivos?

6.- PROTECCIÓN AL MEDIO AMBIENTE E INVERSIÓN SOCIAL

- a) ¿Cuántas hectáreas cuentan con certificación orgánica y mercado justo?
- b) ¿Cómo distribuyen su premio?
- c) ¿Los sobrepagos ha mejorado su calidad de vida?, ¿Cómo?
- d) ¿Quiénes administran el sobrepago?

7.- EMPRESA EXPORTADORA.

- a) ¿Cómo surge esta relación? ¿Por qué?
- b) ¿Cómo calificaría la relación?
- c) ¿Cómo ha ido evolucionando la relación con la organización?, precios, volumen
- d) ¿Cómo se puede mejorar?
- e) ¿Qué le aporta la organización?
- f) ¿Qué representa la producción de la organización para sus exportaciones?

8.- CLIENTES INTERNACIONALES

- a) ¿Qué características debe tener el producto que Ud. compra?
- b) ¿Cuánto representa de sus compras el producto proveniente de las unidades productivas organizadas?
- c) ¿Puede comprar más de las unidades productivas organizadas?
- d) ¿Deben exportar directamente las unidades productivas organizadas?. ¿Por qué?

ANEXO N° 2. Entrevistados

Entrevistado	Asociación/Empresa	Cargo
Javier Del Aguila Tafur	APARM	Presidente
Gonzalo Hernandez Trigos	APARM	Vicepresidente
Ernesto Rodríguez Rodríguez	APARM	Vocal
Miguel Trigos Rodríguez	APARM	Gerente Comercial
Fernando Torre Torres	APARM	Técnico
Fernando Tafur Gaslac	APARM	Técnico
Dionisio Céspedes	APARM	Contador/Administrador
Giulana Melendez	APARM	Secretaria
José Rosas Melendez	APARM	Productor
Celso Meléndez Lopez	APARM	Productor
Glorioso Meléndez Lopez	APARM	Productor
María Sedamanos Rodríguez	APARM	Productor
Samuel Becerril Tafur	APARM	Productor
Juan Gomez Culqui	APARM	Productor
Silos Chacon Díaz	APARM	Productor
Jorge Novoa Lopez	APARM	Productor
José Puerta Rodríguez	APARM	Productor
Oswaldo Tuesta Zumaeta	APARM	Productor
María Arista Arista	APARM	Productor
Juan Chavez Rodríguez	APARM	Productor
Augusto Tafur Pelaez	APARM	Productor
María Mestanza Melendez	APARM	Productor
Alfonso Trigos Iberico	APARM	Productor
Carlos Fernandez Díaz	APARM	Productor
José Grandes Aguilar	APARM	Productor
Saul Grandez Mendoza	APARM	Productor
Nelson del Aguila Novoa	APARM	Productor
Luis Melendez Lopez	APARM	Productor
Silvio Torres Chuquival	APARM	Productor
José Calderón Chavez	APARM	Productor
Máximo Mori Chavez	APARM	Productor
Juan Lopez Mesia	APARM	Productor
José Fernandez Fernandez	APARM	Productor
Victor Trigos Riva	APARM	Productor
José Novoa Lopez	APARM	Productor
Edgar Mas Galoc	APARM	Productor
Segundo Tafur Pinedo	APARM	Productor
José Torres Jaramillo	APARM	Productor
Bonifacio Pelaez Lopez	APARM	Productor
Esteban del Aguila Lopez	APARM	Productor
Alberto Zapata Ramos	App Tongorrape	Presidente
Daniel Barrios Neyra	App Tongorrape	Productor
María Bustamante Ramos	App Tongorrape	Productor
Catalina Calderon Barrios	App Tongorrape	Productor
Angel Calderon Manayay	App Tongorrape	Productor

Ruben Carrasco Serquén	App Tongorrape	Productor
Abel Carrasco Serrato	App Tongorrape	Productor
Maribel Coronado Carrillo	App Tongorrape	Productor
Santos de la Cruz Garcia	App Tongorrape	Productor
Martínez de la Cruz Garcia	App Tongorrape	Productor
Benito de la Cruz Garcia	App Tongorrape	Productor
Ceferino de la Cruz Garcia	App Tongorrape	Productor
Angel Lizana Roque	App Tongorrape	Productor
Danilo Lizana Roque	App Tongorrape	Productor
Porfirio Lizana Roque	App Tongorrape	Productor
Wilner Lizana Avalo	App Tongorrape	Productor
Leoncio Lizana Avalo	App Tongorrape	Productor
José Enriquez Mio	App Tongorrape	Productor
Carlos Enriquez Mio	App Tongorrape	Productor
Manuel Enriquez Mio	App Tongorrape	Productor
Waldir Enriquez Mio	App Tongorrape	Productor
Bernardo Villegas Mas	APROECO	Presidente
Adan Torres Cruz	APROECO	Vicepresidente
Gerardo Pulce Perez	APROECO	Vocal
Angel Culqui Culqui	APROECO	Productor
Eutropio Catpo Chicama	APROECO	Productor
Juan de Dios Arevalo Bazan	APROECO	Productor
Victor Arreche Rua	APROECO	Productor
Segundo Cieza Nuñez	APROECO	Productor
Máximo Cruzalegui Delgado	APROECO	Productor
José Santos Castañeda Rojas	APROECO	Productor
Wilson Perez Heredia	APROECO	Productor
Conrado Perez Herrera	APROECO	Productor
José Natividad Perez Perez	APROECO	Productor
Kennedy Perez Zumaeta	APROECO	Productor
Alcibíades Tuesta Vega	APROECO	Productor
Jesús Arevalo Villalobos	APROECO	Productor
Luisa Canta Vega	APROECO	Productor
Martina Heredia Aguilar	APROECO	Productor
Juana Torres Bustamante	APROECO	Productor
Clider Gersey Cieza Alva	APROECO	Productor
Jesús Antonio Davila Delgado	APROECO	Productor
Higinio Montenegro Alva	APROECO	Productor
Walter Oblitas Alva	APROECO	Productor
Alicia Vega Perez	APROECO	Productor
José del Carmen Buelot Avis	APROECO	Productor
Ramón Chapa Gomes	APROECO	Productor
Isidro Guadalupe Quijano	APROECO	Productor
Dionisio Jara Chuquisuta	APROECO	Productor
Oscar Lobato Fernandez	APROECO	Productor
Manuel Lopez Guadalupe	APROECO	Productor
Delicia Lopez Mendoza	APROECO	Productor
Miguel Lopez Mendoza	APROECO	Productor

Gustavo Lopez Mendoza	APROECO	Productor
Eliseo Puerta Muñoz	APROECO	Productor
Mélida Salazar Cubas	APROECO	Productor
Cristóbal Salazar Fernández	CAC Bagua Grande	Presidente administrativo
Alcides Canta Zumaeta	CAC Bagua Grande	Presidente de vigilancia
Hortensia Tuesta Lucero	CAC Bagua Grande	Presidente de la mujer
Teofilo Vásquez Cabrera	CAC Bagua Grande	Presidente de educación
Raul Talledo Torres	CAC Bagua Grande	Gerente
Fortunato Perez Mera	CAC Bagua Grande	Jefe Técnico
Anabel Delgado Sánchez	CAC Bagua Grande	Secretaria Comercial
Luz Ynga Cabrera	CAC Bagua Grande	Asistente
Luis Ortiz Armas	CAC Bagua Grande	Almacenero
Luz Suares Puelles	CAC Bagua Grande	Asistente
Segundo Vásquez Vásquez	CAC Bagua Grande	Productor
Octavio Campos Vásquez	CAC Bagua Grande	Productor
César Díaz Vargas	CAC Bagua Grande	Productor
Tomas Vasquez Cieza	CAC Bagua Grande	Productor
Antenor Vásquez Vásquez	CAC Bagua Grande	Productor
Asterio Vásquez Vásquez	CAC Bagua Grande	Productor
Cristobal Carrasco Pérez	CAC Bagua Grande	Productor
Roberto Delgado Pérez	CAC Bagua Grande	Productor
Agustín Delgado Díaz	CAC Bagua Grande	Productor
Abel Oblitas Guevara	CAC Bagua Grande	Productor
Elena Dávila Coronel	CAC Bagua Grande	Productor
Jorge Díaz Moncada	CAC Bagua Grande	Productor
Martín Rojas Díaz	CAC Bagua Grande	Productor
Marcial Terrones Vargas	CAC Bagua Grande	Productor
Julio Delgado Díaz	CAC Bagua Grande	Productor
Amadeo Delgado Díaz	CAC Bagua Grande	Productor
Sindulfo Fernández Zamora	CAC Bagua Grande	Productor
Salomón Oblitas Herrera	CAC Bagua Grande	Productor
Filmar Fernández Campos	CAC Bagua Grande	Productor
Lelis Fernández Zamora	CAC Bagua Grande	Productor
Antero Fernández Terrones	CAC Bagua Grande	Productor
Facundito Vega Montenegro	CAC Bagua Grande	Productor
Justo Ulises Niño Urbina	APPVCHIRA	Presidente
Arturo Fonseca Medina	APPVCHIRA	Vocal
Jose Alama Sabalú	APPVCHIRA	Fiscal
Hilda Farfán Rivera	APPVCHIRA	Vicepresidente
Hector Rivera Rodríguez	APPVCHIRA	Vocal
Fanny Espinoza Reyes	APPVCHIRA	Secretaria
Raul Pasiche Alama	APPVCHIRA	Administrador
Pedro Quesada Valladolid	APPVCHIRA	Técnico
Pelvis Atoche Escobar	APPVCHIRA	Técnico
Jhon Wilson Reyes Agurto	APPVCHIRA	Valle del chira
José Requena Rebolledo	APPVCHIRA	Productor
José Alama Rivera	APPVCHIRA	Productor
Hilda Farfán Rivera	APPVCHIRA	Productor

Danitza Ramirez Santillana	APPVCHIRA	Productor
Arturo Javier Fonseca	APPVCHIRA	Productor
Raúl Pasiche Alama	APPVCHIRA	Productor
Rodolfo Castro León	APPVCHIRA	Productor
Justo Ulises Niño Urbina	APPVCHIRA	Productor
Santos Escobar Mena	APPBOSA	Presidente
Aingeru Garcia San Martin	APPBOSA	Gerente
Raimundo Villareal Purizaca	APPBOSA	Secretario
Confelesio Mena Rodrigues	APPBOSA	Productor
Jacinto Zulto Castillo	APPBOSA	Productor
Santos Escobar MENA	APPBOSA	Productor
Luciano atoché	APPBOSA	Productor
Concepción Larias Mena	APPBOSA	Productor
Santos Socoba Martinez	APPBOSA	Productor
Wilfredo Arias Mena	APPBOSA	Productor
Juan Calderón More	APPBOSA	Productor
Mafalda Encalada García	APPBOSA	Productor