UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA

Facultad de Ciencias Sociales

ENTRE LA NEGOCIACIÓN Y LA CONTIENDA: REDES DE PODER EN EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES AGRÍCOLAS.
EL CASO DE LAS ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BANANO ORGÁNICO DE SULLANA Y MORROPÓN EN LA REGIÓN PIURA ENTRE EL 2000 Y EL 2020.

Tesis para optar al Título Profesional de Licenciada en Ciencia Política

Presenta la Bachiller

OMAYRA PEÑA JIMENEZ

Presidenta: Mildred Rooney Paredes

Asesor: Romeo Pedro Grompone Grille

Lector: Antonio Jose Zuñiga Romero

Lima – Perú

Mayo de 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

Sres.
CONSEJEROS
Pte.

De nuestra consideración:

Por la presente nos dirigimos a Ustedes para saludarlos e informar al Consejo Universitario sobre el producto académico elaborado por PEÑA JIMENEZ Omayra, quien solicita la obtención de su título profesional a través de la sustentación de Tesis.

El producto académico elaborado tiene como título Entre la negociación y la contienda: redes de poder en el desarrollo de las organizaciones agrícolas. El caso de las organizaciones de pequeños productores de banano orgánico de Sullana y Morropón en la región Piura entre el 2000 y el 2020.

Por tanto, en nuestra condición de Asesor de producto académico y de integrante de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Sociales respectivamente, declaramos que el producto académico de ...PEÑA JIMENEZ Omayra ha sido examinado con el programa antiplagio *Turnitin* para identificar su nivel de coincidencias.

El resultado que arroja el programa es de 10% de similitud, el cual proviene de fuentes de información que han sido debidamente citadas o reconocidas utilizando las normas del sistema APA.

Sin otro particular, quedo de ustedes.

Firmado en Lima, el 02 del mes de abril de 2024

Atentamente,

Romeo Pedro Grompone Grille Asesor	Eduardo Vega Luna Presidente/ Secretario de la Comisión

*Conforme a lo establecido en el documento de identidad

EPÍGRAFE

"Yo como agricultor me siento desilusionado con todos. Ahora se forma un nuevo Congreso y dice que están interesados por la agricultura, pero yo digo que no. Mientras que el Estado haga algo de ver el comercio que produce la agricultura de los productores nunca va a cambiar, porque el agricultor tiene toda la voluntad de producir agricultura, pero es el precio que lo mata".

-Walter Chira, agricultor dirigente de una organización pequeña en Morropón (Entrevista personal, febrero del 2020)

DEDICATORIA

A mamá y papá.

Y a quienes trabajan la tierra, especialmente los bananeros de la tierra del eterno calor.

AGRADECIMIENTO

Esta investigación ha sido realizada gracias al apoyo inicial brindado por el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado-CIPCA de Piura. Esto fue posible por el impulso brindado por la entonces directora de Ciencia Política, Adriana Urrutia, hacia quien estoy muy agradecida.

Agradezco a mi maestro Romeo Grompone, por sus enseñanzas y acompañamiento en este largo proceso, por su paciencia y cariño, y por su especial inteligencia y consejo.

Gracias a todos mis entrevistados, representantes de las organizaciones y del sector público y privado en Piura, quienes me brindaron su tiempo, compartiendo experiencias y emociones.

Finalmente, agradezco a cada una de mis personas más cercanas, quienes nunca desfallecieron en su apoyo brindado en esta tarea.

RESUMEN

Una de las alternativas más difundidas para los campesinos en el Perú, debido a la transformación acelerada del espacio rural, ha sido la asociatividad. Se promueve su organización en cooperativas empresariales para la venta de sus productos a nivel nacional e internacional como una oportunidad de mejora de sus condiciones de vida, dada su situación de desventaja y la debilidad de las instituciones formales. Este trabajo descriptivo utiliza una metodología cualitativa para estudiar el caso de siete organizaciones de pequeños productores de banano orgánico en la región Piura, explorando su formación, funcionamiento organizativo y los retos a nivel económico, social, político y ambiental que enfrentan. La relación que se establece entre el Estado, el mercado y la sociedad a la luz de la actividad de estas organizaciones muestra una dinámica de contienda y negociación con importantes aspectos a atender para la sostenibilidad tanto de las organizaciones como de sus contextos locales.

Palabras clave: Transformación rural; asociatividad; pequeños productores; poder de negociación

ABSTRACT

One of the most widespread alternatives for farmers in Peru, due to the accelerated transformation of the rural space, has been associativity. Their organization in business cooperatives for the sale of their products nationally and internationally is promoted as an opportunity to improve their living conditions, given their disadvantaged situation and the weakness of formal institutions. This descriptive work uses a qualitative methodology to study the case of seven organizations of small organic banana producers in Piura-north of Peru, exploring their formation, organizational functioning and the economic, social, political and environmental challenges they face. The relationship established between the State, the market and society in light of the activity of these organizations shows a dynamic of contention and negotiation with important aspects to be addressed for the sustainability of both the organizations and their local contexts.

Keywords: Rural transformation; associativity; small-scale producers; bargaining power

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 15

CAPÍTULO I: LAS TRANSFORMACIONES DEL MUNDO RURAL EN AMÉRICA LATINA Y EL PERÚ .. 20

1.1. La nueva ruralidad del siglo XXI 20

1.2. La agricultura en el Perú y en América Latina 23

1.3. Los grandes cambios agroalimentarios y del ámbito rural 24

1.4. El auge del banano orgánico como ventana de oportunidad para nuevas organizaciones de exportación 26

1.5. El desarrollo del comercio justo como oportunidad para los bananeros orgánicos 29

1.6. El desarrollo de las organizaciones de pequeños productores de banano orgánico en Piura 31

CAPÍTULO II: LAS ORGANIZACIONES EN UN ESPACIO DE TRANSFORMACIÓN RURAL, NEGOCIACIÓN Y CONTIENDA A NIVEL LOCAL 34

2.1. Desarrollo y transformación rural 35

2.2. El Estado 36

2.3. El mercado 37

2.4. Asociatividad 38

2.5. Espacio político, poder y toma de decisiones 39

CAPÍTULO III: SELECCIÓN DEL CASO Y METODOLOGÍA 43

CAPÍTULO IV: EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES DE BANANO ORGÁNICO EN SULLANA Y MORROPÓN ENTRE UNA COMPLEJIDAD INTERNA Y EXTERNA 51

4.1. Eje temático 1: La transformación económica y social a partir de la cadena de banano orgánico en Piura 51

4.1.1. El contexto territorial: herencia de la Reforma Agraria 51

4.1.2. Los indicios de la cadena y los diferentes roles en su promoción 56

4.1.3. Las cooperativas agrícolas del siglo XXI surgen como alternativa para la pequeña agricultura de la región 69

4.1.4. Los principales cambios que ha traído la cadena..... 73

4.2. Eje temático 2: La dinámica interna de las organizaciones de banano orgánico: logros comerciales con déficit político-organizativo 83

4.2.1. ¿Cómo funcionan las organizaciones? (interna y externamente) 83

4.2.2. ¿Por qué y cómo dirigir una organización bananera? 95

4.2.3. ¿Qué han logrado las organizaciones?..... 100

4.2.4. Las principales fortalezas 103

4.2.5. Dificultades internas de las organizaciones 106

4.2.6. Necesidades de las organizaciones 112

4.2.7. Principales desafíos de las organizaciones..... 116

4.2.8. El vínculo del Estado con las organizaciones 116

4.2.9. Apoyo hacia las organizaciones..... 119

4.2.10. El problema político intra e inter organizaciones 122

4.3. Eje temático 3: La dinámica externa de las organizaciones: entre la negociación y la contienda a lo largo de la cadena 124

4.3.1. La incidencia de las organizaciones y los pequeños productores en la cadena (dimensión política en lo comercial)..... 127

4.3.2. Formación de espacios de articulación: incluyendo la dimensión política en lo comercial..... 129

4.4. Eje temático 4: Impactos microsociales y micropolíticos 134

4.4.1. Cambios y perspectivas en el hogar de los productores..... 134

4.4.2. Sentido de identificación y organización político-social 137

4.4.3. Percepción sobre la política agraria 138

4.5. Eje temático 5: Perspectivas hacia un fortalecimiento organizativo 139

4.5.1. La cadena en perspectiva, entre el éxito y la necesidad..... 139

4.5.2. Los desafíos ambientales y de sostenibilidad para los pequeños productores 143

4.5.3. Se necesita un Estado que intervenga 149

4.5.4. Compromisos de los diferentes actores..... 150

CONCLUSIONES 152

RECOMENDACIONES 156

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 158

ANEXOS 164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Selección de organizaciones de pequeños productores de banano orgánico ... 44
Tabla 2 Lista de entrevistados ... 45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Comercio justo de bananas 2021 según hectáreas 26
Figura 2 Comercio justo de bananas 2021 según producción 27
Figura 3 Agricultores y Trabajadores por país 2021 27
Figura 4 Mapa del departamento de Piura 32
Figura 5 Foto de cultivo de banano orgánico de Sullana 54
Figura 6 Aspectos de atención de las organizaciones 83
Figura 7 Infraestructura de las organizaciones 84
Figura 8 Estructura de las organizaciones 86
Figura 9 Foto de un contenedor recogiendo la fruta de una organización 95
Figura 10 Actores con que se vinculan las organizaciones 125
Figura 11 Foto de una localidad de productores bananeros 136
Figura 12 Foto de la carretera donde se observan cultivos de banano y contaminación 143

IHS

INTRODUCCIÓN

"Es preocupante…la situación de cómo viven todos los compañeros de la zona, de las diferentes partes del país…siempre trabajamos, producimos y producimos y no se nos da nada"[1], indica un agricultor de la provincia de Morropón en la región norteña Piura.

Desde mediados del siglo pasado, la principal transformación en los países de América Latina consistió en el tránsito de una dinámica social centrada en el campo a una centrada en la ciudad. Esto significó un gran impacto para países principalmente agrícolas y rurales hasta ese momento. Los países se convirtieron en sociedades principalmente urbanas, generando consigo retos que desbordaban la reconocida débil institucionalidad en la región (Brinks y otros, 2020).

En Perú, al igual que los países vecinos, se han desplegado diversas estrategias para el desarrollo rural, buscando responder a esos desafíos. En un país donde el 79,6% de productores ocupa solo el 16% de tierras INEI ([Instituto Nacional de Estadística e Informática], 2012), una de las alternativas ha sido la asociatividad empresarial agrícola (MIDAGRI [Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego], s.f.). De esta forma, esa gran cantidad de productores con baja cantidad de superficie cultivable tendría más éxito para colocar sus productos en el mercado de forma conjunta que si lo hace de manera aislada compitiendo con ese 0,8% de productores que poseen el 37,3% de tierras (INEI, 2012). La estrategia de asociatividad amerita contar con un estudio de mercado para identificar el producto más pertinente de comerciar y así establecer los nuevos roles de los productores en la cadena donde se inserten, así como la consideración de estar inserto en una amplia red de actores.

[1] [ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6].

La comercialización de banano orgánico por parte de pequeños productores en el norte del país es un ejemplo de ello. Este tipo de comercialización nació como una alternativa de comercio individual informal, promovida por algunas empresas privadas que identificaron al banano orgánico como un nuevo producto con demanda asegurada a nivel internacional. Con la ampliación de brechas en el ámbito rural y las mayores necesidades de los agricultores, ese nicho abierto fue reorientado con la actuación del Estado. Se empezaron a promover proyectos de inversión para transformar cultivos tradicionales hacia banano orgánico, asociar a los bananeros y participar en la cadena de exportación.

Esta estrategia de desarrollo rural a nivel local, a más de veinte años de iniciada, representa una oportunidad de subsistencia con una alerta de saturación. Ocurre que el predominio de la orientación técnico-económica sobre lo político-organizativo ha desviado la atención sobre la existencia de relaciones de poder que orientan las decisiones en las diferentes escalas de la toma de decisiones de una cadena comercial, en donde interviene tanto el sector privado como el público. La estrategia implementada para la formación y funcionamiento de las organizaciones de pequeños productores de banano orgánico de exportación también sigue esta realidad.

Una cadena agrícola se sostiene por una pluralidad de actores que cuentan con distintas necesidades e intereses, así como con diferentes recursos y capacidades de incidencia. La mejora técnico-productiva que pueda desarrollarse amerita a su vez un crecimiento político-organizativo para evaluar constantemente las fortalezas, necesidades y limitaciones y proteger los intereses de los actores que se está intentando atender, aún más en el ámbito del comercio internacional donde las distancias son mayores y los actores se multiplican. Además, es importante tener en cuenta que, por ejemplo, en el caso de los agricultores de banano orgánico de la región Piura, esta ha sido la primera experiencia de este tipo.

La investigación que aquí se presenta tiene el acotado objetivo de conocer la influencia del desarrollo y funcionamiento de las organizaciones de pequeños productores de banano orgánico en el desarrollo local en la región Piura, desde la perspectiva de sus propios actores. La formación de la investigadora es decisiva en el mayor énfasis hacia el ámbito político y organizativo y en la limitación de profundizar en lo técnico y productivo. Hay grandes y pequeñas preguntas que se mantienen abiertas tras este pequeño esfuerzo de investigación.

Quisiera hacer énfasis en unas ideas centrales que espero acompañen la lectura integral del texto. El poder entendido no solo como la influencia de un actor sobre otro, sino como la posibilidad de tener más incidencia para optar ante múltiples opciones, de marcar pautas, tanto de asegurar como limitar los efectos de ciertas alternativas; puede ser ejercido más que por un actor, a veces por la mayoría en un proceso o actividad. Esto no solo se rige por el peso de lo estructural sobre lo contingente, sino que se asegura en ambos planos, en las grandes como en las acotadas decisiones y en el largo como en el corto plazo. La realidad observada en la actividad agrícola bananera de Piura comprueba que los objetivos alcanzados con la estrategia de desarrollo rural distan de potenciar y atender las necesidades de los protagonistas de su acción: los agricultores minifundistas productores de banano orgánico en el norte del Perú. Si bien la transformación de esta realidad amerita mantener un enfoque centrado en la colectividad de productores como promueve la asociatividad, exige que el Estado atienda necesidades, algunas básicas y otras mayores, que son fundamentales para la sostenibilidad de los agricultores y su territorio, incluyendo el rol del sector privado en una planificación de distintos plazos que articule los esfuerzos desplegados hasta el momento en proyectos y apoyos parciales. Esto es impostergable ante una realidad enfrentada con las consecuencias de la afectación de la naturaleza que representa el cambio climático, donde los agricultores son uno de los grupos sociales más vulnerables dentro de la sociedad.

Antes de iniciar, en esta corta introducción, como intento de atrapar la atención del lector, cabe resaltar que estas páginas intentan contar una breve historia, reconstruida a partir de las experiencias, ideas y sentimientos compartidos por los propios agricultores de la región Piura, muchos hijos y nietos de la Reforma Agraria.

Justificación de la investigación

La Ciencia Política, entre distintos enfoques, busca estudiar las relaciones de poder que se desarrollan en las sociedades. Para ello parte de hechos sociales y a través del análisis empírico y el ejercicio de abstracción permite acercarse a la explicación de los fenómenos sociales, describirlos y plantear nuevas líneas de aproximación y comprensión. La actual propuesta de investigación plantea una aproximación interdisciplinaria, característica de la Ciencia Política, para estudiar el fenómeno del poder a nivel local en el ámbito rural-agrícola.

En primer lugar, la propuesta de investigación permite estudiar un conjunto de estrategias en relación a la incidencia del Estado en el mercado y la relación que se establece en esta iniciativa entre el Estado, el mercado y la sociedad. Se busca profundizar en su complementariedad, las negociaciones que desarrollan y eventuales conflictos.

Además, en segundo lugar, se establece un diálogo con la línea de estudios en políticas públicas ya que se resalta las políticas al caso de estudio. Esto permite comprender la nueva agenda de políticas públicas vinculadas al agro, en especial las relacionadas a las organizaciones de pequeños productores. El aporte de la investigación espera ser la ampliación de los estudios en esta materia, teniendo en cuenta la pluralidad de actores y los juegos de poder que se establecen entre ellos.

Finalmente, a lo largo de la investigación también se considera las lógicas de acción colectiva debido al objeto de estudio establecido. Esto se enmarca en la línea de estudios sobre movimientos sociales que es parte de la disciplina. Estas organizaciones aún no han sido estudiadas desde este enfoque y el estudio de caso permite discutir el concepto de acción colectiva y determinar hasta qué punto se puede comprender lo planteado relacionado a este debate.

Todo esto se hace más relevante en tanto atiende a un problema urgente que es la atención de la actividad agrícola y la población rural, donde se enfrentan mayores desafíos ante la crisis económica y climática, especialmente tras la pandemia. El estudio propuesto permite reconocer los cambios que se experimentan en este ámbito y encontrar nueva evidencia que contribuya con la reflexión académica y las políticas públicas.

Relevancia académica y social

La tesis es relevante en tanto contribuye con la línea de investigación de los estudios rurales con un nuevo enfoque que problematiza la relación entre el Estado, el mercado y las organizaciones. Esto es novedoso desde la disciplina de la Ciencia Política ya que plantea un enfoque interdisciplinar que prioriza la aproximación cualitativa en la investigación. Además, a partir de ello, la investigación contribuye con un tema priorizado en las políticas públicas que atienden el ámbito rural y agrario, encontrando hallazgos relevantes para su actualización y mejora. Finalmente, el objetivo de la investigación resalta la importancia social que tienen las organizaciones de productores agrícolas, reconoce su agencia y a la vez los principales desafíos que enfrentan en donde

sobresale la necesidad de establecer nuevos términos entre la relación que tienen con el Estado y el sector privado para su sostenibilidad próxima.

Síntesis de la propuesta metodológica

El abordaje de la investigación utiliza una metodología de tipo cualitativo. Esta permite aproximarnos al fenómeno de estudio con mayor particularidad, priorizando la experiencia propia de los actores seleccionados. Se han realizado entrevistas semiestructuradas, que se han complementado con observaciones de campo. A su vez, se ha realizado trabajo de gabinete para revisar la literatura y data existente que permite enriquecer el caso de estudio.

Estructura de la tesis

Después de esta introducción, se inicia con los capítulos que conforman esta tesis. En el capítulo 1, se presenta una revisión analítica de la literatura existente sobre el caso de estudios, tanto a nivel internacional como de América Latina y el Perú. En el segundo capítulo, se especifican las aproximaciones teóricas con se estudia el caso de investigación. En el capítulo 3, se precisa el proceso de selección que se siguió para el estudio y la metodología utilizada. Posteriormente, en el siguiente capítulo, se presentan los resultados de la investigación, organizados en cinco ejes temáticos. Finalmente, en un capítulo se plantean las principales conclusiones a raíz del análisis de los resultados y en otro capítulo se indican las recomendaciones elaboradas.

CAPÍTULO I: LAS TRANSFORMACIONES DEL MUNDO RURAL EN AMÉRICA LATINA Y EL PERÚ

En este primer capítulo se plantean los principales hallazgos analíticos de la literatura revisada vinculada al caso de estudio. Se exponen las características más relevantes a nivel internacional, de América Latina y el Perú. Se inicia con lo relativo a los cambios rurales y agrícolas. Luego, se hace énfasis en la cadena del banano orgánico, el comercio justo y las organizaciones que esta investigación estudia.

1.1. La nueva ruralidad del siglo XXI

Desde los años setenta, los cambios ocurridos integran con mayor velocidad y cercanía la dimensión global, nacional y local. Según Palazuelos (2014), esto tiene su punto de partido en los cambios histórico-económicos. El periodo de investigación está comprendido en el desarrollo del neoliberalismo, entendido como un proyecto ideológico y político (Harvey, 2005; Escalante, 2016), que presenta el intercambio en el mercado como el único camino para alcanzar el bienestar social. Esto tiene sus efectos en distintos aspectos económicos, sociales y políticos (Bonanno y Wolf, 2013; Bonanno, 2013; Brown, 2017). Se consolida, a nivel internacional, un conjunto de instituciones y dinámicas que generan un ensamblaje entre lo global y lo nacional en torno al territorio, la autoridad y los derechos (Sassen, 2010).

El periodo en el que nos introducimos las sociedades a nivel mundial hacia fines del siglo XX marca nuevas formas de ejercicio del poder y de las acciones sociales. Los procesos de cambio se dan, si bien desde estructuras macro que persiguen el beneficio económico, también en la profundidad de los territorios y dominios institucionales en

todo el mundo (Sassen, 2010, p. 22), de formas diferenciadas según el espacio del que se trate (Parnreiter, 2018).

Las políticas de privatización y liberalización incluyen la recreación de nuevos mecanismos de acumulación por desposesión (Harvey, 2005). Él describe, por ejemplo, entre estos, el empleo de patentes y licencias de material genético, plasma de semillas; la mercantilización de la naturaleza y de diversas expresiones culturales; la empresarización y privatización de instituciones. En todo este trayecto, sostiene que se utiliza el poder estatal para el impulso de los proyectos. Estas nuevas demandas que se imponen desde los órganos de decisión vienen impactando y redefiniendo el desenvolvimiento en los espacios considerados rurales.

Los grandes cambios económicos y políticos han generado procesos de concentración y desarrollo desigual en las áreas rurales (Gras, 2012a; Gras, 2012b; Gras y Hernández, 2013; Kay, 2020). Esto ha transformado el ámbito rural y, en las últimas décadas, se asume la existencia de la multifuncionalidad y pluriactividad. Esto ha transformado a los actores sociales y las organizaciones de ese ámbito. Hay procesos más marcados de diferenciación social que separan, por ejemplo, campesinos, trabajadores agrícolas y pequeños agricultores (Gómez, 2003; Kay, 2020; Murphy, 2012). Esta nueva comprensión de lo rural ha sido denominada "nueva ruralidad". Esta parte de un enfoque territorial de lo rural antes que de lógicas sectoriales (FAO [Food and Agriculture Organization] y Banco Mundial, 2003).

La definición del espacio rural, especialmente en la región latinoamericana, tiene como punto de quiebre la implementación de los Programas de Ajuste Estructural (PAE) (Sanabria, 2009). Estos, como menciona Kay (2020), contuvieron:

> … propuestas de políticas públicas neoliberales, cuyo objetivo era reducir drásticamente el rol del Estado en la economía y dar a las fuerzas del mercado un libre reinado, a través de la remoción de las medidas proteccionistas y la apertura de la economía a las fuerzas competitivas del mercado mundial. Estas políticas económicas neoliberales, denominadas a finales de 1980 como el "Consenso de Washington", se transformaron luego en el "Post-Consenso de Washington", al añadírseles las políticas sociales con las que se buscaba aminorar las devastadoras consecuencias del golpe neoliberal, que había marcado un acentuado crecimiento de los niveles de pobreza (p. 221).

El impacto en el mundo rural tuvo dimensiones de gran trascendencia. Entre otros, se generaron retrocesos en torno a las reformas agrarias ocurridas antes de la década de los 80; la revocación de derechos laborales y desestabilización de organizaciones sindicales; y la reducción o eliminación de medidas que apoyaban la agricultura campesina (Kay, 2020). Esto, a su vez, se vio acompañado con la modificación de las prácticas de sustento y trabajo de las poblaciones rurales. Además, la pauta, tanto a nivel mundial, como también en la región, tiende al acaparamiento de tierras mediante compras o acuerdos (Kay, 2020; Sassen, 2015). Esto está enmarcado en el desarrollo del capital financiero que se ha extendido hacia la tierra y la explotación de recursos naturales.

Desde la década de los ochenta, en América Latina se implementan nuevas políticas económicas, en lo denominado como Programa de Ajuste Estructural (PAE), que impactan diversas dimensiones de la sociedad. En el Perú, se desarrollan nuevas políticas de liberalización y una política general de desregulación estatal. Esto tiene consecuencias en el espacio rural ya que se eliminan las contribuciones institucionales que se tenían como los incentivos económicos a la agricultura y la protección de algunos productos (Gonzales, 1996). La estrategia del gobierno se maneja entre la decisión de generar marcos de flexibilización y la no decisión de apoyar a los sectores que se estaban viendo perjudicados.

Los trabajadores independientes en la agricultura, entonces, experimentan dificultades para el desarrollo de sus actividades. Debido a la demanda internacional, al desarrollo de tecnología y a las nuevas orientaciones de la política, el enfoque de crecimiento en el agro se centra en la promoción de la actividad agroexportadora. Esto se establece como vehículo de integración mundial y, también, de crecimiento y desarrollo económico (Gonzales, 1996). En líneas generales, en el país se inaugura un nuevo patrón de desarrollo vinculado al sector privado, la exportación de materias primas y la desregulación estatal.

Los distintos territorios agrícolas necesitan desarrollar formas de adaptación al nuevo escenario. Distintas comunidades de la sierra y selva transforman sus prácticas de cultivo y crianza para poder integrarse al sistema comercial y subsistir, abriendo nuevas posibilidades (Pozo-Vergnes, 2004). Sin embargo, una gran mayoría de la población en esas zonas tiene mayores dificultades para encontrar mínimos de desarrollo y muchos viven en situación de pobreza. Aún más, con la crisis del 2005-2008, muchas familias se vieron fuertemente perjudicadas (Yancari, 2009).

El panorama en la costa parece ser más alentador debido a que concentra las grandes propiedades de explotación agrícola que son las que se han beneficiado del nuevo patrón agrario. El nuevo modelo de crecimiento de este tipo de propiedades ha impactado en las medidas que implementó la reforma agraria de 1969 respecto al acceso de la tierra. Existe un proceso de reconcentración de tierras en propiedad de las grandes empresas, mientras que hay un menor dinamismo y una mayor dificultad de acceso a recursos de los pequeños agricultores, las comunidades campesinas y las comunidades nativas (Burneo, 2011; Huamán, 2017).

Aun en la misma costa, el panorama es desigual para los distintos tipos de agentes. Si bien los grandes empresarios han podido dar impulso a la actividad y obtener cuantiosas ganancias, los pequeños productores experimentan problemas de acceso a la tierra, al agua, a capacitación, a insumos agrícolas y otros. Para atender estas necesidades, se han implementado políticas y programas de atención a la pequeña agricultura dentro del nuevo marco de acción que implica su reconversión para insertarse en los circuitos comerciales y tener posibilidades de sostenerse y generar ingresos óptimos. Por ejemplo, en el país durante los últimos veinte años se ha impulsado con más énfasis la pequeña agricultura comercial (Trivelli, Escobal y Revesz, 2006; Remy y Glave, 2007; Paredes y Fort, 2018).

1.2. La agricultura en el Perú y en América Latina

En Perú, casi una cuarta parte de la población se dedica a la pequeña agricultura (MIDAGRI, 2013). El 97% de las unidades productivas agropecuarias están en manos de pequeños y medianos productores, llegando a ser 2,15 millones. Además, el 83% de la población económicamente activa agraria ocupada se desempeña en la agricultura familiar. Además, la producción agrícola familiar representa el 70% de la canasta familiar. Abastece en un 98.2% al mercado nacional, 1.4% a la agroindustria y 0.4% al mercado externo (MIDAGRI, s.f.).

En América Latina, según el Atlas de la Agricultura de las Américas, el sector agrícola tiene un 4.6% de participación en el Producto Interior Bruto (PIB) de América Latina y el Caribe en el 2018. La participación de la tierra agrícola en la superficie total de la región, en el 2016, es del 37.7%. El país con mayor producción agrícola es Brasil con 36.5%. El Perú cuenta con un 5.5%, ocupando un séptimo lugar. El porcentaje de

participación de la agricultura en el PIB del Perú es de 6.7% y el empleo agrícola representa el 27.7% del total del empleo. En relación con el comercio agroalimentario, América Latina y el Caribe participa con el 13.6% de exportaciones agroalimentarias mundiales en el 2017 y, en el mismo año, del total de mercancías exportadas por la región, el 24.1% son exportaciones agroalimentarias.

Estas cifras presentan la importancia del sector agroalimentario en el continente y en el país. Sumado a ello, en el Perú, si bien en términos absolutos la participación de la agricultura en la economía ha disminuido, el volumen y el valor de la producción agrícola se han incrementado de forma constante. Se señala que, del 2000 al 2015, el PIB agrícola creció un promedio de 3,3% al año, más que países estructural y regionalmente semejantes (Banco Mundial 2018, p. xii).

El Banco Mundial señala una evolución positiva del sector agrícola en el país. Se identifica al sector privado como motor del desarrollo. En su informe sostiene que las políticas económicas implementadas en los años 90 han generado el surgimiento de un sector agroexportador floreciente debido a un ambiente comercial favorable. Esto se debió a la intervención en cinco áreas principales: mercados laborales, mercados de tierras, impuestos, comercios y cumplimiento sanitario y fitosanitario (Banco Mundial 2018, p. xviii). Estas condiciones, señala, han permitido al Perú capturar una importante participación en los mercados globales para algunos productos agrícolas[2].

Esta institución subraya, sin embargo, ciertas problemáticas a resolver. Entre ellos, el estancamiento de los ingresos de los hogares de los productores, las tasas de pobreza de las áreas rurales, los desequilibrios territoriales (mayor dinamismo de la costa frente a la sierra y la selva), los choques externos, la infraestructura poscosecha y la desnutrición.

1.3. Los grandes cambios agroalimentarios y del ámbito rural

Esos cambios ocurridos en el país no se encuentran aislados. El sistema agroalimentario mundial, según Bernstein (2010), experimenta cambios cruciales que dan pie a un nuevo

[2] Sostengo, por el contrario, que son estos cambios fundamentales en la política económica los que generan una serie de problemáticas para los trabajadores, entre ellos, los agricultores.

régimen agroalimentario, que genera cambios en la producción, circulación y distribución de mercancías agrícolas y pecuarias.

La mayoría de estudios han brindado características de los cambios ocurridos en la agricultura, el predominio de la agroindustria, la situación de la pequeña agricultura y los movimientos en el ámbito rural. Existen algunos estudios sobre los grupos de poder económico y su relación con el Estado. Sin embargo, son escasas las investigaciones que estudien los grupos de actores a pequeña escala y no solo el impacto de su actividad sino su nueva relación con otros actores, con la dinámica económica nacional a internacional, que enfatice no solo un estudio económico de la articulación con el mercado sino también las dinámicas organizativas, de gestión y de desarrollo de estrategias.

Desde fines del siglo XX, se abren oportunidades para la transformación agrícola. Por un lado, las mejoras tecnológicas, las mayores facilidades de comercialización y la apertura de nuevos mercados, posibilita que se inicie la producción y comercialización de cultivos no tradicionales, que dinamizan la cartera agroexportadora. En esa línea, a nivel mundial, los nuevos cuidados de la salud demandan productos que no utilicen fertilizantes ya que a esas alturas se desarrollan diversas investigaciones que señalaban los perjuicios que pueden causar a largo plazo. En medio de esto, el Perú, debido a los recursos que posee y a la mano de obra disponible, desarrolla la actividad de agroexportación de cultivos como las paltas, uvas, espárragos y nuevos cultivos orgánicos como el café y el banano. Este nuevo contexto despierta el interés de grupos empresariales con alta capacidad de inversión y el interés del Estado.

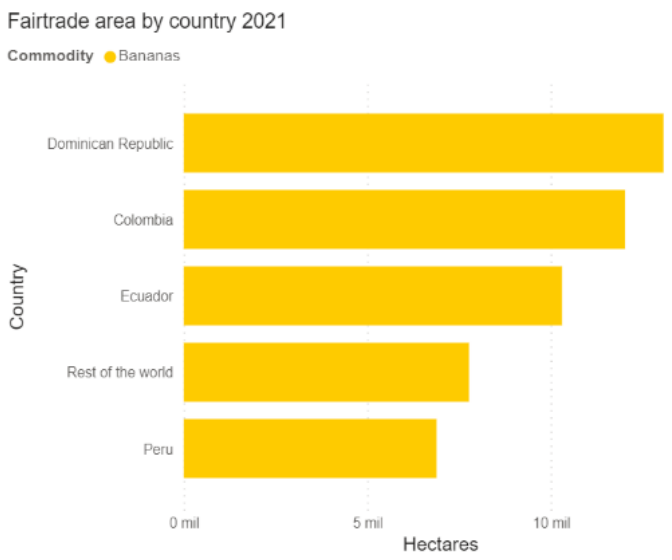
Hay diversas iniciativas que surgieron con los cambios mencionados en el sector rural y agrícola en la que han participado el Estado, el sector privado y sectores sociales. En líneas generales, se puede mencionar que, desde fines del siglo pasado, cambia la dinámica agroalimentaria a través de un nuevo enfoque en las decisiones y prioridades del desarrollo como país y en las regiones. Según Eguren (2003), las políticas agrarias son producto de decisiones políticas iniciales en las que interactúan grupos de interés que son parte del mismo Estado. Para él, el sector agrario ha estado determinado, en las últimas décadas, por los poderes de ciertos grupos empresariales vinculados a la agroexportación. La investigación parte de una perspectiva más amplia en la que se piensa que en el sector agrario, con las estructuras empresariales actuales, los grupos tradicionalmente asociados al agro están cada vez más interrelacionados con los grupos económicos globales en ámbitos como la banca, la industria, el comercio y servicios. La

agroexportación, entonces, es una de las estrategias que se siguen en un repertorio mayor de modificación de las actividades del sector. Las decisiones políticas, en este como en otros casos, además, no solo están influidas por grupos de interés que están dentro del Estado, sino que participan actores dentro de las instituciones y por fuera de ellas.

1.4. El auge del banano orgánico como ventana de oportunidad para nuevas organizaciones de exportación

El 89% de áreas certificadas de banano y de mayor producción se encuentran en América Latina. Hay una tendencia de crecimiento desde el 2016 al 2021. En este contexto, Perú es el quinto en área de cultivo de banano (6887 hectáreas) y en producción (192 647 MT: más de 192 millones de bananas). Además, es el tercer país en agricultores y trabajadores: 6528-668 (Fairtrade International, s.f.).

Figura 1
Comercio justo de bananas 2021 según hectáreas

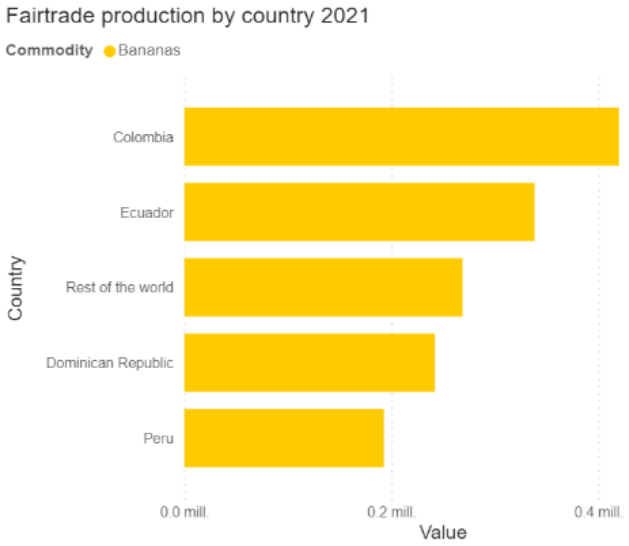


Nota. Adaptado de *Top 7 Products Dashboard* [Panel de los 7 productos más vendidos], por Fairtrade y International Trade Centre (ITC), s.f., Fairtrade (https://www.fairtrade.net/impact/top-7-products-dashboard)

El banano orgánico es un fruto que necesita mucha agua y un cuidado especial. Puede sufrir estrés por frío o estrés por calor. Crece en temperaturas entre 14 y 35 grados. Y su cultivo se ha convertido en una oportunidad disputada para la agricultura en el norte del país, especialmente para los productores minifundistas.

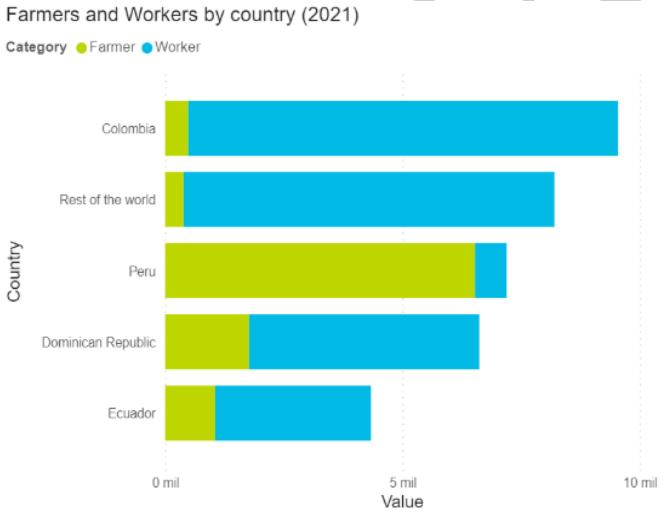
Según el MIDAGRI (2019), la producción de plátano y sus precios en chacra experimentaron un crecimiento durante la última década. La región de Piura se encuentra entre las siete con mayor cantidad de superficie cosechada de plátano. El Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (IDEXCAM) (2017) muestra, además, que es la tercera región con mejor rendimiento productivo.

Figura 2
Comercio justo de bananas 2021 según producción



Nota. Adaptado de *Top 7 Products Dashboard* [Panel de los 7 productos más vendidos], por Fairtrade y International Trade Centre (ITC), s.f., Fairtrade (https://www.fairtrade.net/impact/top-7-products-dashboard)

Figura 3
Agricultores y Trabajadores por país 2021



Nota. Adaptado de *Top 7 Products Dashboard* [Panel de los 7 productos más vendidos], por Fairtrade y International Trade Centre (ITC), s.f., Fairtrade (https://www.fairtrade.net/impact/top-7-products-dashboard)

Si bien no se cuenta con el dato que indique la cantidad porcentual del total de producción de banano orgánico respecto al total de plátanos que se producen en el país, casi la totalidad de plátanos/bananos exportados son orgánicos (FAO, s.g.; Fresh Plaza, s.f.). Hasta el 2019, en el Perú tuvimos 15 000 hectáreas cultivadas de banano orgánico, de las cuales 12 8000 se encuentran en Piura, principalmente en la provincia de Sullana. Aproximadamente, hay 8 411 productores de banano orgánico (MIDAGRI, 2019). Esto destaca la importancia estratégica de la región respecto a este cultivo.

En los últimos años, fueron avanzando las hectáreas certificadas de banano orgánico, cuya producción se concentra en Piura y Tumbes. El banano es el noveno del ranking de productos componentes del valor de la producción agrícola y el tercero del grupo de frutales. El banano orgánico es el que se exporta y se ubica en el octavo lugar de exportaciones agrarias y quinto de frutales (MIDAGRI, 2019). Hasta el 2018, los principales destinos de exportación fueron Holanda, Estados Unidos, Alemania, Corea del Sur y Bélgica.

Debido a la pandemia por el coronavirus, el comercio de banano orgánico experimentó una reducción. Sin embargo, el banano se consolidó como el noveno producto más importante de la canasta de agroexportación en el país (Fresh Fruit, 2021). Además, el país ocupó el lugar n° 14 como proveedor mundial del fruto. El producto peruano ha sido de los mejores cotizados en el mercado internacional, debido a que casi en su totalidad el producto es orgánico. Los principales países de destino son Países Bajos, Estados Unidos, Reino Unido y Japón. En el cuarto país, el precio del producto tuvo una mejor cotización.

Este cultivo fue promovido desde el sector público a través del Programa Nacional de Banano Orgánico desde 1998. Se motivó la conversión de cultivo, prioritariamente en Piura y Tumbes. Todo el banano orgánico cultivado en la primera región es destinado a mercados internacionales, especialmente en la Unión Europea y Estados Unidos (MIDAGRI, 2018). En la región hay al menos 44 empresas, entre empresas privadas y organizaciones de pequeños productores, que exportan banano tipo “Cavendish Valery” (Carcausto y Lopez. 2020).

Existe una gran limitación para profundizar en la importancia del banano orgánico ya que hasta el momento no se cuenta con estadísticas disponibles actualizadas de manera específica sobre la producción y comercio de banano orgánico en el país: cantidad de hectáreas cultivadas, cantidad del producto, cantidad de productores, entre otros indicadores. Además, en los informes estadísticos se encuentran referencias al plátano o banano y en algún momento referencias al banano orgánico sin mayor precisión.

1.5. El desarrollo del comercio justo como oportunidad para los bananeros orgánicos

La oportunidad de comercio de productos orgánicos que surge en torno al impulso internacional de una nueva iniciativa, la del comercio justo. Esta busca afrontar los términos de intercambio desiguales para los productos agrícolas, especialmente, para generar nuevas alternativas para los países del sur. Para algunos investigadores e instituciones, permite proveer mayores ingresos rurales, servicios de extensión agrícola e infraestructura y mayores oportunidades para los pequeños agricultores y los trabajadores agrícolas (Fridell, 2006). Los orígenes del comercio justo se remontan al periodo de entreguerras, donde se establecieron algunos lineamientos para proteger ciertos productos y sus precios. Con la Segunda Guerra Mundial, los acuerdos perdieron vigencia. A su fin, se establecieron nuevos:

> …un sistema monetario internacional estable dominado por los Estados Unidos (que involucraba un sistema de cambio anclado al dólar americano, una convertibilidad dólar oro fija y la cooperación internacional para controlar flujos financieros de corto plazo) y un régimen de apertura comercial. El Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (Banco Mundial) se formaron con el objeto de supervisar el sistema y proveer financiamientos de corto y largo plazo a los estados participantes. Igualmente, el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) fue establecido para lograr la reducción de las barreras de comercio a través de una serie de rondas de negociación (Fridell, 2006, p. 45).

Frente a esos cambios, se consolida el movimiento del comercio justo para hacer un contrapeso a la ausencia de regulación y menor peso de las decisiones del Estado en el mercado internacional. Sin embargo, esa primera etapa se ve trunca con las nuevas políticas mundiales de los años setenta y ochenta.

Las acciones a partir de ahí se enfocan en buscar compromisos voluntarios donde se integre la participación de las empresas, los organismos no gubernamentales, la cooperación internacional y algunos gobiernos en la promoción de desarrollo de cadenas de productos básicos. Se conforma, con ello, la Organización Internacional del Comercio Justo (FLO, por sus siglas en inglés) que reúne a empresas y organizaciones comprometidas con el respeto a las personas y el planeta. Esta institución internacional emite un Sello de Certificación para los productores, quienes deben cumplir requisitos como respetar ciertos estándares ambientales en la producción, estar asociados, cuidar características físicas específicas en su producto, entre otras.

Igualmente, relativo a este tipo de iniciativas para competir en el mercado internacional, surge la promoción de la producción orgánica, relevante para nuestro objeto de estudio. La determinación de la cualidad orgánica de un producto está a cargo de empresas certificadoras, denominadas organismos de certificación. Estas se encuentran registradas por la Autoridad Nacional Competente, Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA). La certificación puede otorgarse de manera individual o colectiva si se cumple con los requisitos, los que básicamente implican que el producto esté libre de fertilizantes.

La certificación de comercio justo permite que los productos tengan un incremento en el precio. Es por ello que en un inicio las empresas buscaron promover este nuevo tipo de organización para mantenerse en este tipo de mercado, hasta que poco a poco se fueron formando organizaciones autónomas y ahora la certificación solo se otorga a las asociaciones de productores.

La necesidad de organización de los pequeños productores se inicia, entonces, por una demanda de los estándares internacionales del comercio justo y por los agentes privados que la empezaron a promocionar. Se formaron algunas primeras grandes organizaciones y con el paso del tiempo se han formado muchas más de menor tamaño.

1.6. El desarrollo de las organizaciones de pequeños productores de banano orgánico en Piura

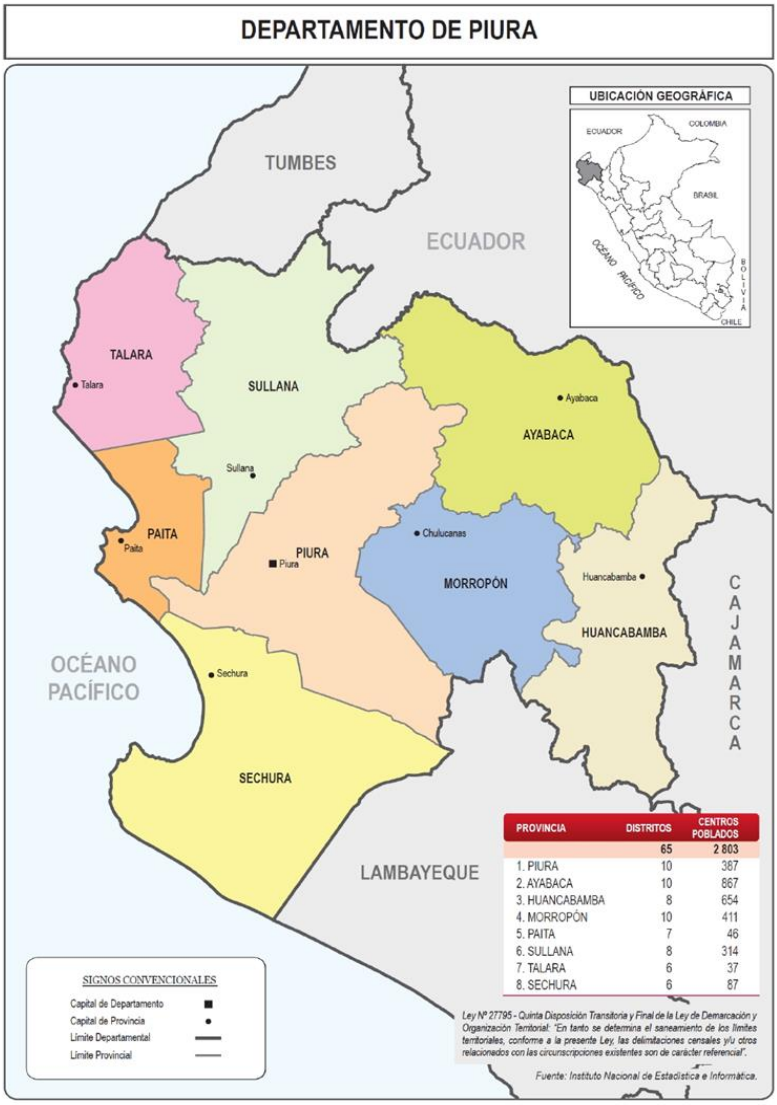
En el mundo agrario peruano, entre los años sesenta a ochenta, las políticas y atención institucional se centraron en la figura del campesino rural y se promovió la organización en las llamadas cooperativas agrarias, que buscaron fortalecer el trabajo colectivo de los campesinos. A inicios de este siglo, ellos también experimentan transformaciones en sus formas de vincularse con el medio y en las oportunidades de desarrollo que se les presenta. Una característica clave es que el trabajo agrícola se individualiza debido a la parcelación de las tierras y, también, que los campesinos pasan a considerarse o ser denominados pequeños productores o agricultores familiares. Ante ello y ante las dificultades de colocar los productos en el mercado de manera individual, surge la iniciativa de un nuevo tipo de organizaciones cuyo fin sea comerciar los productos de los distintos asociados pequeños productores en estas. Aunque las organizaciones de café han sido las más estudiadas y su producto es muy considerado por los beneficios que ha traído al país y a las familias productoras, el Perú en los últimos años se ha posicionado, también, como un importante exportador de banano orgánico. Su producción llegó a equivaler al 3% de la producción mundial de banano orgánico (Paredes y Fort, 2018). La producción de banano orgánico se da principalmente en la región costera del Norte y en algunos lugares de la Amazonía.

En la región de Piura, descontando el rubro “otros servicios”, el sector agropecuario es el cuarto con mayor estructura porcentual en el valor agregado bruto de la producción entre 2011 y 2020. Y dentro de este, el plátano es el cuarto cultivo con mayor importancia en la región. Piura es la segunda región productora nacional de plátano y es la principal en la exportación del banano orgánico. Esto ha sido posible debido a que cuenta con cooperativas y asociaciones de pequeños productores de banano orgánico, que se ubican principalmente en el Valle del Chira (BCRP [Banco Central de Reserva del Perú], 2021).

En esta región, en el 2001, desde la Dirección Regional Agraria, se desarrolla un proyecto para cultivar banano orgánico de exportación y, para ello, se promueve la articulación entre pequeños productores (Cabrejos, 2014). A partir de esto se han ido conformando asociaciones y cooperativas especialmente en dos partes de la región: el

Valle del Chira y el Alto Piura (específicamente en la provincia de Chulucanas). El Valle del Chira agrupa casi al total de organizaciones existentes. En la región, hay 9 927 hectáreas de superficie ejecutada de banano orgánico (la mayor parte del total del país, mencionado párrafos arriba); 7 453 se encuentra en el Chira. Las organizaciones de productores de banano orgánico son 78 y agrupan a un total de 7 867 socios[3].

Figura 4
Mapa del departamento de Piura



PROVINCIA	DISTRITOS	CENTROS POBLADOS
	65	2 803
1. PIURA	10	387
2. AYABACA	10	867
3. HUANCABAMBA	8	654
4. MORROPÓN	10	411
5. PAITA	7	46
6. SULLANA	8	314
7. TALARA	6	37
8. SECHURA	6	87

Nota. Adaptado de *Piura Resultados Definitivos* (p. 6), por INEI, 2018, INEI (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1553/20TOMO_01.pdf)

[3] Los datos sobre superficie, organizaciones y socios han sido recogidas de los documentos "Siembras Campaña Agrícola 2019/2020" y una tabla de organizaciones, entregados por un funcionario de la Dirección Regional Agraria de Piura en el marco del trabajo de campo realizado en febrero del 2020

Las organizaciones de bananeros orgánicos de Piura son uno de los ejemplos de las nuevas formas de organización a nivel local que se han constituido recientemente y han ido tomando mayor relevancia social, económica y política. Como se mencionó, la producción de banano orgánico y la ubicación de las organizaciones se encuentran principalmente en el Valle del Chira, en Sullana y en el Alto Piura, en Morropón.

CAPÍTULO II: LAS ORGANIZACIONES EN UN ESPACIO DE TRANSFORMACIÓN RURAL, NEGOCIACIÓN Y CONTIENDA A NIVEL LOCAL

Las organizaciones de bananeros orgánicos de Piura son uno de los ejemplos de las nuevas formas de organización a nivel local que se han constituido recientemente y han ido tomando mayor relevancia social, económica y política. Como se mencionó, la producción de banano orgánico y la ubicación de las organizaciones se encuentran principalmente en el Valle del Chira, en Sullana y en el Alto Piura, en Morropón.

No es tarea sencilla plantear qué es lo nuevo y qué es lo viejo respecto al mundo rural, pero básicamente la nueva ruralidad, como se ha expuesto en la sección anterior, plantea la existencia de nuevas políticas implementadas a fines del siglo pasado y una dinámica de transformación mucho más veloz en un periodo de tiempo mucho más corto. Esto ha tenido como impacto un regreso a la concentración en la propiedad. Después de la implementación de las medidas económicas de flexibilización y ampliación de la inversión privada, la tierra se vuelve a concentrar en manos sobre todo del sector privado. Esto tiene una consecuencia contraproducente para los pequeños agricultores. Una de las consecuencias es que, dado que no hay muchas posibilidades de trabajar la tierra en el campo, los agricultores empiezan a dedicarse a la agricultura y, a su vez, a otro tipo de actividades como la construcción, el comercio y los servicios, ya sea en sus lugares de origen como en las zonas urbanas aledañas. Entonces, eso es lo que se considera como multifuncionalidad y pluriactividad.

Otra consecuencia que tiene esta nueva ruralidad es que hay una mayor diferenciación social en el campo, entre los campesinos que ahora se les denomina especialmente agricultores. Hay una separación entre los campesinos; un grupo de campesinos sin tierra, campesinos que se dedican al autoconsumo, y campesinos comercializadores. También, empieza a crecer el número de trabajadores agrícolas. Cabe

resaltar que Piura siempre ha sido una región bastante comercial y abierta a la inversión extranjera y cuenta con empresas agroexportadoras, medianas y grandes, que contratan mano de obra local. Entonces, el campesino se transforma en trabajador agrícola en algunos casos. Finalmente, también se encuentran los pequeños agricultores que en realidad, si bien no son los que aportan más en productividad en la zona, son la mayor cantidad y empiezan a poseer menor cantidad de tierra.

Esta nueva ruralidad está acompañada de un nuevo régimen agroalimentario y en este nuevo régimen agroalimentario el poder corporativo privado es el que de alguna u otra manera brinda pautas tanto en la producción como en la circulación y distribución de mercancías agrícolas y pecuarias (Bernstein, 2010). Esto es importante para el estudio ya que los pequeños agricultores que empiezan a comerciar en el mercado internacional en el nicho del mercado orgánico siguen reglas internacionales.

Para esta investigación, se analizan los hechos desde cinco conceptos y enfoques teóricos.

2.1. Desarrollo y transformación rural

En primer lugar, se consideran que los cambios descritos ocurren en territorios particulares, con dinámicas, grupos sociales y objetivos diversos. El desarrollo territorial rural comprende dos dimensiones. Por un lado, la transformación productiva. Esta abarca aspectos más técnicos, de la tierra, de las condiciones en que se trabaja la tierra y de asegurar mercados que den ingresos mejores para quienes están trabajando la tierra. Por otro lado, la transformación institucional. Este aspecto es pocas veces discutido. Implica ir más allá de la sola dinamización económica o técnico empresarial, para considerar una transformación institucional que afronte el problema de la pobreza y brechas rurales en su complejidad (Schejtman y Berdegué, 2007).

Este tipo de desarrollo rural, como menciona también Plaza (1990), implica acciones tanto económicas como políticas y sociales que puedan modificar las relaciones de poder y las condiciones estructurales en las que se desarrollan. Esto implica, por ejemplo, que a los productores se les sitúe en torno a la cadena, sabiendo que no solo están trabajando su tierra y están enviando su producto, sino que se vinculan con

diferentes actores estatales y privados, tanto locales como internacionales, así como surgen nuevos tipos de actores entre ellos mismos con una mayor diferenciación a raíz de la participación en este mercado. Entonces, se tiene que considerar que no todos tienen el mismo poder de negociación. Como se verá en la sección de hallazgos, este es un aspecto reiterado por los diferentes actores entrevistados.

El desarrollo rural implica una serie de cambios, que son fruto de iniciativas llevadas a cabo por diferentes tipos de actores. Este proceso de transformación rural tiene por objetivo generar cambios tanto a nivel social y económico, como político y cultural de los grupos que habitan los territorios rurales (Asensio, 2023).

2.2. El Estado

El Estado y sus instituciones sobre todo las que llegan a nivel local como las direcciones regionales agrarias y las oficinas de los ministerios, son un actor muy importante que ha contribuido en la transformación y en el desarrollo de la cadena de banano orgánico en la región y en el Perú.

El Estado se entiende como la condensación de los procesos sociales que configuran un centro de toma de decisiones que articula intereses particulares y pretensiones más o menos logradas para expresar un interés colectivo. Se le comprende como una relación social y un ensamblaje institucional heterogéneo, en el que la economía y la política están acopladas y avanzan en conflicto (Jessop, 2007 y 2017). El estado, entonces, es la condensación de un equilibrio cambiante de fuerzas que avanzan persiguiendo sus intereses. Se abre la posibilidad de entender, bajo esta concepción, que existirán diferentes tipos de estados según la configuración histórica y las relaciones de fuerzas cambiantes

El Estado se transforma y, según Guerra (2018), en las últimas décadas, hay un cambio en su lógica de intervención en donde se afirma la supremacía de la lógica económica por sobre la lógica política. Si bien hay diferentes características de los estados según la geografía en la que se ubican, existen patrones que delinean su accionar a nivel general.

El Ejecutivo, según Sassen (2010), incrementa su poder y se llevan a cabo acciones tales como la privatización, la desregulación y la mercantilización de las

funciones públicas, así como el aumento en número e importancia de los organismos de regulación especializados dentro del Ejecutivo (p. 39). Se profundizan, de esta manera, las acciones de los Estados, en tanto facilitadores, en las operaciones internacionales. Aparece, a su vez, un conjunto de especialistas técnicos y gubernamentales que se encargan de la regulación multinacional de las operaciones financieras y comerciales, las redes transgubernamentales y los asuntos de negociación. Toda esta reconfiguración tiene en su seno, en relación a lo que indica Guerra, la circulación de la lógica operativa del mercado global de capitales en el dominio público o, de manera directa, a través de la política estatal (Sassen, 2010, p. 45).

Esta configuración contemporánea del Estado influye en las formas en que este actúa para cumplir sus funciones. Según Soifer (2016), la capacidad estatal es la habilidad del estado para implementar políticas y cumplir sus funciones centrales. La capacidad estatal se da, como indica el autor, teniendo en cuenta tanto el origen institucional del Estado como su desarrollo. En este, hay coyunturas críticas que pueden impactar en la capacidad del Estado. Por ejemplo, Soifer (2016) citando a Saylor, sostiene que el boom de los commodities puede afectar la capacidad estatal, generando condiciones de construcción estatal, pero no necesariamente termina produciéndola. La trayectoria de la capacidad estatal se da en el marco del desarrollo institucional, entendido como la evolución de regímenes institucionales que son un sistema tanto de reglas formales como informales y de organizaciones institucionales que las hacen cumplir. Así, “hay diferentes trayectorias institucionales en disputa durante el mismo ciclo de abundancia y dentro de un mismo país” (Dargent y otros 2017, p. 14). Giraudy y Luna (2017) plantean la existencia de actores desafiantes del Estado para el control territorial. Asimismo, Valdés y otros (2021) añaden que la corrupción es un fenómeno continuamente reproducido y que en el Perú contribuye al mantenimiento y crecimiento de las economías criminales.

2.3. El mercado

Se entiende como una esfera de intercambio en la sociedad, de inputs de demandas que se procesan en el sistema político, diferenciando ambos niveles. Augustin y Alpermann (2014) y Smith (2014) plantean a los mercados como organizaciones complejas e instituciones sostenibles en el tiempo, en la que se realizan transacciones. Otros subrayan

que son construidos socialmente (Hall y Taylor en Smith, 2014). En su desarrollo, resalta el vínculo de los mercados con los estados.

El mercado se ha planteado como el medio para alcanzar el desarrollo. McKague (2012) explica la posibilidad de que las personas pobres puedan alcanzar mejores condiciones a través del mercado. Entre otros, Webb (2013) observa que en los últimos años hay una mayor integración entre lo rural y lo urbano. Ha avanzado la conectividad, se registra un crecimiento, todavía insuficiente, de la inclusión financiera, el acceso al crédito, hay nuevas líneas de promoción de asistencia técnica y un más activo de flujo tanto financiero como de personas.

En el contexto de los cambios agroalimentarios y en las zonas rurales, y con la dinamización del comercio internacional, y la flexibilización del mismo, nace un tipo de mercado denominado orgánico y de comercio justo. A nivel mundial, hay una nueva moda en el mercado de alimentos de la producción orgánica que implica dos cosas: la preocupación por la sostenibilidad ambiental de una producción que sea cuidadosa o que sea amigable con la naturaleza y, por otro lado, que promueva una alimentación saludable. Además, se desarrolla el comercio justo para atender el problema de los términos desiguales de comercio que existía en el mercado y que favorecía a las grandes corporaciones en desmedro de los pequeños productores. Con ello, se busca corregir las denominadas fallas de mercado (Fridell, 2006).

2.4. Asociatividad

Los cambios en la ruralidad y los desafíos del desarrollo rural, amerita la consideración de organizaciones para paliar las dificultades. Las organizaciones se entienden como "construcciones político-culturales que sirven como marco para que los actores desarrollen medios instrumentales que ajusten sus mutuas interacciones" (Benencia y Flood, 2002). El fin máximo de las organizaciones es establecer un balance entre los objetivos colectivos y los individuales, aunque este oscilará entre la convergencia y la conflictividad.

En ese sentido, importa una breve reflexión sobre el concepto de asociatividad. Esto se hace necesario para comprender la formación y desarrollo de organizaciones de

bananeros. La asociatividad tiene como objetivo brindar una oportunidad a los productores individuales, quienes experimentan dificultades para colocar sus productos en el mercado nacional. La asociatividad es un mecanismo de cooperación para mejorar la eficiencia de forma colectiva frente a las limitaciones que se tienen de forma individual. Esto implica lograr un mejor acceso al mercado, la incorporación de tecnologías y una mayor estabilidad de la demanda (Carcausto y Lopez 2020).

Una de las formas que asume la asociatividad es la de una cooperativa. Esta es "una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta de gestión democrática" (Coque, 2008, p. 69). También hay otras formas como las asociaciones, sus características varían según la legislación de cada país.

Es importante señalar que, en las organizaciones, el agricultor asume, en algunas oportunidades, un doble rol. Por un lado, es un socio. Por otro lado, es un proveedor/trabajador.

El agruparse permite, como sostiene Diez (2001), que los productores puedan formar economías de escala y en algunas oportunidades, como sucede con los bananeros, logren una inserción que brinda mayor rentabilidad y éxito económico. Sin embargo, como el autor subraya, el capital es limitado y esto influye en la forma en que producen y operan, manteniendo la cualidad de "pequeña" agricultura.

2.5. Espacio político, poder y toma de decisiones

El espacio político se propone como una red de instituciones estatales que, si bien tratan de expresar una noción de unidad, articulan diversos sectores con intereses y políticas diferentes a su interior y desde el cual definen una relación no unívoca con la sociedad que depende de los juegos de poder dentro del Estado y el peso relativo de cada uno de los grupos que lo componen. Una expresión destacada es los niveles y grados de penetración de las políticas del Estado en el territorio.

El poder se entiende como los intercambios, la circulación, las asimetrías, la influencia, la manipulación, la cooptación y la coerción. Se rescatarán los aportes del

desarrollo histórico del concepto, privilegiando las aproximaciones interaccionistas que permiten entender el desarrollo de los agentes en las relaciones de poder (Lukes, 2005; Scott, 2000), pero, sobre todo, enfatizando ese desarrollo según las estructuras (Giddens, 1995).

Las estructuras de poder penetran el diseño y la implementación de las acciones del Estado, así como establecen los márgenes de acción del sector privado y de la sociedad en su conjunto. Según Aguilar (1993), la agenda de gobierno es "el conjunto de problemas, demandas, cuestiones, asuntos, que los gobernantes han seleccionado y ordenado como objetos de su acción y, más propiamente, como objetos sobre los que han decidido que deben actuar o han considerado que tienen que actuar" (p. 29). A ello, Cobb, citado por Aguilar (1993), añade que las demandas de distintos grupos de la población compiten para capturar la atención de las autoridades (p. 30).

Para establecer los asuntos como de interés público hay una valorización y jerarquización hacia los mismos ya que los gobiernos no tienen interés en todos los problemas (Zapata, 2009) y además en ese proceso, Aguilar (1993) sostiene que los gobiernos determinan la probabilidad, el tipo y el alance de su solución. La colocación de ciertos problemas en la mesa institucional responde, entonces, según Roth, citado en Zapata (2009), a una lucha entre actores sociales y políticos. Estos tienen distintos posicionamientos y miradas a los problemas y buscan visibilizarlos para que sean atendidos; en este camino, los actores que tienen mayor capacidad de persuasión, negociación y poder son los que obtendrán ventaja.

Las decisiones que se toman respecto a cuáles problemas son relevantes y necesarios de atender ponen en evidencia cuáles son los intereses y la línea de los gobiernos, y, al mismo tiempo, cuáles son los grupos sociales que se ven más representados y beneficiados con esas respuestas institucionales. En palabras de Aguilar,

> Deja ver quiénes son los que efectivamente definen y justifican los problemas públicos, cuáles grupos y organizaciones tienen efectivamente la fuerza de transubstanciar cuestiones sociales en públicas y en prioridades de gobierno, cuáles organismos y decisores gubernamentales están siempre prontos a actuar frente a las demandas de determinados grupos, cuál es el firmamento ideológico que otorga valor y prioridad de asunto público a cuáles cuestione. Revela, en suma, cuál es la estructura

de poder que domina efectivamente la hechura de una política (Aguilar, 1993, p. 28).

La visibilización de intereses de gobierno se efectúa no solamente en las decisiones que se toman sino también, según lo que indica Zapata (2009), en las no decisiones. La omisión en la consideración de asuntos que se presentan como problemas públicos y su consiguiente inacción frente a ello pone en evidencia la intención de mantener el statu quo. Con esto, según la autora, se asegura el mantenimiento del poder y el ocultamiento de los problemas que puedan estar ocurriendo en torno a esa matriz existente. Los gobiernos, en este "dejar pasar", pueden incumplir sus responsabilidades (de atender las necesidades de la población) y posponer la solución de problemas que, a fin de cuentas, puede agudizar las necesidades. Este accionar estatal, a partir de la no decisión, implícitamente, acepta los desequilibrios sociales (Gonzales citado en Zapata, 2009).

Las decisiones y las no decisiones que se desarrollan en el proceso del establecimiento de la agenda responden, en torno a lo propuesto, a la estructura de poder que esté establecida y, por tanto, privilegia a los grupos que detentan esa mayor capacidad de influencia. Señala Berger (2001) que existe un modelo corporativo de influencia en la agenda. La formación de la agenda es, para él, una participación política activa en la que algunos actores generarán que su parte de la agenda pública se transforme en parte de la agenda política; esa participación encierra el conflicto entre las partes. En los últimos años, las corporaciones, según él, han adoptado el papel de emprendedoras de políticas. Para el autor, las corporaciones y las asociaciones empresariales influyen en las decisiones políticas. Esto se ve posibilitado, por ejemplo, con la capacidad de posicionar mediáticamente sus demandas y con eso extender su percepción del problema a la comunidad en general. A esto le acompañan prácticas privadas de influencia; según Berger (2001), los asuntos de mayor importancia suelen ser resueltos en este espacio privado para de esa manera mantener el control en las decisiones de manera directa.

Los demás grupos como las organizaciones de trabajadores se encuentran en desventaja desde el momento del acceso a las fuentes de poder y con ello en su capacidad de ejercer alguna influencia. Esto, sin embargo, no implica que las decisiones se tomen de manera lineal y sin objeciones en el camino, pese a la prevalencia y conducción de los grupos de poder, hay grupos organizados de la población que a partir de ciertos acontecimientos sociales visibilizan el conflicto y buscan plantear sus demandas. El gran

reto se encuentra en lograr que se agenden los asuntos desde el gobierno. Para ello, existe también la posibilidad de que se realicen alianzas entre grupos y concesiones entre ellos.

CAPÍTULO III: SELECCIÓN DEL CASO Y METODOLOGÍA

Este capítulo recoge los detalles del proceso de selección del caso de estudio, así como la precisión sobre la metodología utilizada. Se presentan las organizaciones y actores con los que se ha trabajado. A su vez, se subrayan los aspectos más relevantes de la elección del tema y objeto de estudio.

La motivación de esta investigación surge por una reflexión conjunta entre la investigadora y el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado-CIPCA en Piura. La discusión inicial giró en torno a los cambios ocurridos en las últimas décadas, especialmente a partir de los años ochenta en el país. En este periodo, el CIPCA ha trabajado en el desarrollo de proyectos de investigación y de desarrollo en la región Piura. Estos han estado enfocados en los agricultores y los gobiernos locales. Las preocupaciones iniciales de la discusión se enfocaron en las transformaciones que había experimentado la pequeña agricultura después de una serie de proyectos que se habían implementado, especialmente con bananeros y con cafetaleros en la región. Había una insatisfacción respecto a sus resultados. Entre los agricultores, si bien se han logrado ciertos avances en la generación de ingresos y nuevas cadenas agrícolas, persiste la pobreza y no se ha progresado en la implementación integral de servicios básicos. Esos cambios económicos dados no necesariamente se ven reflejados en la localidad. Además, una de las grandes preocupaciones en ese momento, que sigue vigente en la actualidad, era por el impacto del Fenómeno del Niño que se tuvo en el 2017 y que afectó los terrenos de los agricultores.

Los encuentros de reflexión y discusión preliminares al desarrollo de la investigación se desarrollaron durante el año 2019. Durante ese año, se desarrolló una inmersión a campo para conocer a las organizaciones y armar un directorio. Asimismo, se diseñó la investigación y se prepararon los instrumentos de campo que fueron revisados y corregidos entre la investigadora, la docente responsable de la UARM (Universidad

Antonio Ruiz de Montoya) y los encargados en el CIPCA. Luego, en febrero del 2020, se aplicaron las guías de entrevista con los actores seleccionados.

El objetivo general de la investigación es conocer la influencia del desarrollo y funcionamiento de las organizaciones de pequeños productores de banano orgánico en el desarrollo local en la región Piura. La hipótesis preliminar que se pone a discusión en la investigación es que la promoción y conformación de las organizaciones de pequeños productores agrícolas no tuvo un impacto que se visualice de manera considerable en el desarrollo local de Piura. Sin embargo, con el desarrollo del trabajo de campo que permitió el diálogo con diversos actores, se identifica que las organizaciones de pequeños productores de banano orgánico se han configurado como una oportunidad dadas las dificultades que experimentan los agricultores de la zona especialmente desde los 2000. Se configura como una alternativa de subsistencia que ha influido en el desarrollo local por la generación de un cambio en los ingresos, en el acceso a servicios, en el acceso a educación de las familias, pero que cuenta con serias limitaciones que se tienen que atender con urgencia.

La investigación es de corte descriptivo. Se ha utilizado una metodología cualitativa a través de la aplicación de entrevistas y de observaciones en la zona. La técnica empleada es la bola de nieve. Se inició realizando visitas de campo y a partir de las personas contactadas en las organizaciones, dirigentes y técnicos, se armó la red de contactos. En un segundo momento, se estableció contacto a través de llamadas telefónicas. Finalmente, el 2020 se visitaron distintas organizaciones, algunas accedieron y otras no. De esta forma, se conformó la muestra de estudio con 7 organizaciones.

Tabla 1

Selección de organizaciones de pequeños productores de banano orgánico

Organización	Abreviatura	Provincia	Distrito	Año de fundación	Tipo	Número de socios	Tipo de venta	Clasificación
Asociación de Productores de Banano Orgánico Valle del Chira	AVACH	Sullana	Querecotillo	2001	Asociación	412	FOB[4]	Grande
Cooperativa Agraria de Productores	CAPO AMPBAO	Sullana	Sullana	2002	Cooperativa	100	FOB	Mediana

[4] Free On Board.

Orgánicos Ampbao								
Cooperativa Agraria APPBOSA	APPBOSA	Sullana	Marcavelica	2003	Cooperativa	540	FOB	Grande
Cooperativa Agraria Pueblo Nuevo Huangalá	CAPNH	Sullana	Sullana	2007	Cooperativa	145	FOB	Mediana
Cooperativa Agraria Limitada ASPRAOSRA	ASPRAOSRA	Morropón	Buenos Aires	2010	Cooperativa	166	FOB	Mediana
Cooperativa Agraria de Productores de Bananos Orgánicos de Batanes	CAPBO	Morropón	Chulucanas	2012	Cooperativa	24	Xworks	Pequeña
Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Montenegro	APPBOM	Sullana	Sullana	2013	Asociación	100	FOB	Mediana

Nota. Esta tabla presenta las características de las 7 organizaciones estudiadas. Esta caracterización se realizó con base en a los datos recogidos en el trabajo de campo.

Además de esas siete organizaciones, se contactó a un presentante de dos empresas privadas vinculadas al banano, un representante de del sector público a nivel local y a un representante de los dos espacios de articulación de las organizaciones. Se realizaron 18 entrevistas en febrero del 2020. Cabe resaltar que el enfoque del estudio es el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones, con énfasis en el aspecto político-organizativo. Por esta razón, las entrevistas se realizaron a dirigentes y técnicos de las mismas. Sin embargo, no se cubrió el grupo de trabajadores de campo que también conforman las organizaciones.

Tabla 2

Lista de entrevistados

Código del entrevistado	**Organización**	**Puesto**
[ENT.1. Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira].	Junta de Usuarios de Riego	Directivo

[ENT 2. Trabajador técnico de organización pequeña de Morropón #6].	org CAPBO	Técnico
[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]	org CAPBO	Dirigente
[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7].	org APPBOM	Dirigente
[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7].	org APPBOM	Técnico
[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico].	Mesa Técnica del Banano Orgánico	Presidente
[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1].	org AVACH	Dirigente
[ENT. 8. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4].	org CAPNH-Cooperativa Agraria Pueblo Nuevo Huangala	Técnico
[ENT 9. Dirigente de organización mediana de Sullana #4].	org CAPNH-Cooperativa Agraria Pueblo Nuevo Huangala	Dirigente
[ENT. 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano].	Junta Nacional del Banano	Presidente
[ENT. 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5].	org ASPRAOSRA	Dirigente
[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2].	org CAPO AMPBAO	Dirigente
[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3].	org APPBOSA	Técnico
[ENT 14. Dirigente de organización grande de Sullana #3].	org APPBOSA	Dirigente
[ENT 15. Representante de empresa privada #|].	Empresa Dole	Representante
[ENT 16. Representante de empresa privada #2].	Empresa Agropacha	Técnico
[ENT 17. Representante de ONG[5]].	ONG Cedepas Norte	Representante
[ENT 18. Representante de Dirección Regional Agraria de Piura[6]].	DRA-PIURA	Representante

[5] Organización No Gubernamental.
[6] DRP-P de ahora en adelante.

A partir de ello, con las entrevistas se profundiza en la dinámica organizativa y de gestión de las organizaciones de pequeños productores, que son asociaciones y cooperativas, para identificar las capacidades que han desarrollado y los principales desafíos en su interacción con otros actores vinculados a la cadena de producción y comercio de su producto. De esta manera se puede comprender el nivel de participación que vienen teniendo en una actividad vinculada al mercado internacional y los puntos a fortalecer.

Asimismo, el primer objetivo específico es describir el contexto de nacimiento de las organizaciones. En segundo lugar, describir su funcionamiento interno. En este aspecto, se espera de forma más concreta conocer el rol del Estado desde el inicio del desarrollo de esta actividad, los beneficios que ha generado para el desarrollo de las organizaciones y las demandas pendientes de resolver en el ejercicio de su función. Se conoce que se relacionan con trabajadores por jornal y trabajadores permanentes de las organizaciones, empresas certificadoras y empresas privadas con las que algunas organizaciones venden su producto en el extranjero, así como con organismos públicos que se encargan de la fiscalización de la actividad productiva y otros como los ministerios y direcciones regionales con los que desarrollan proyectos de inversión y apoyos en capacitación.

Como indican Owens y Sutton (2001), los actores que representan diferentes grupos tienen diferentes estatus y esto genera que tengan distintos recursos para desplegar e incidir. Así los procesos de toma de decisiones públicas antes que ser uniformes y en función de un interés común, abarcan un conjunto de sub agendas en pugna. Esto puede entenderse como una negociación contenciosa, que, según Atschul (1999), se da por la existencia de intereses opuestos que no tienen necesidad de fortalecer vínculo. Para el autor hay otros tres tipos de negociación; la técnica puntual, donde hay intereses compartidos y sin necesidad de fortalecer vínculos; la negociación distributiva, con intereses opuestos, pero con conveniencia a fortalecer el vínculo; y la negociación integrativa, con intereses compartidos y conveniencia a fortalecer el vínculo. Este tema es estratégico para comprender la dinámica del proceso de desarrollo de las organizaciones y, como en otros sectores del agro, no ha sido estudiado de modo sistemático y con detalle para el caso peruano.

El tercer objetivo específico es describir el funcionamiento externo de las organizaciones, es decir su vinculación entre estas mismas y en relación a otros actores.

El cuarto objetivo es indicar los principales impactos a nivel del hogar y a nivel de identificación sociopolítica que tienen los agricultores a partir de la pertenencia y ejercicio de su labor en las organizaciones. Finalmente, el quinto objetivo es describir las expectativas que tienen los diferentes actores de la cadena.

El interés por estudiar la dinámica de negociación y contienda en el desarrollo de las organizaciones de productores agrícolas busca responder a cómo se desarrollan ciertos procesos sociales para acercarnos a una descripción pormenorizada. Las problemáticas pueden ser mejor comprendidas de esta forma y abrir nuevas estrategias de comprensión, explicación y acción. Como Indica Bauböck (2009), "los científicos sociales ofrecen conceptos, ideas y demostraciones de los hechos empíricos que sirven para identificar problemas sociales y sus posibles respuestas políticas" (p. 28).

El estudio del objeto se hará tomando en cuenta la comparación a través del tiempo y el espacio, que para Bauböck (2009) es el instrumento metodológico esencial en las ciencias sociales. Esto permite comprender el caso particular en torno a un engranaje explicativo mayor. La comparación tiempo-espacio permite colocar el estudio de caso en contexto y así no perder de vista las conexiones entre lo general y lo local. En todo el trabajo se tiene en cuenta el enfoque temporal, considerando la trayectoria en el tiempo de estas organizaciones, iniciando en el 2001, sus cambios en la estructura y sus constantes y cambios en la relación con sectores del Estado y con empresarios privados; instancias de logro; de retroceso y estrategias posibles a desarrollar en los años venideros.

En función de las necesidades encontradas en el proceso, se decidió elaborar un diseño de estudio de caso de enfoque cualitativo, aunque recurriendo también a fuentes estadísticas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el INEI, el MIDAGRI y el BCRP para ampliar el análisis. La investigación cualitativa permite identificar y detallar las dinámicas que se desarrollan en torno al proceso de desarrollo de las organizaciones, ahondar en las particularidades del caso y la relación entre actores. Esta orientación permite, como señala Della Porta (2012) que los instrumentos de recolección de datos sean más holísticos y le den más importancia a los procesos de interacción social. Además, esta es la forma más pertinente para ampliar la comprensión del fenómeno del poder a escala local.

Se han realizado entrevistas a profundidad a los actores principales (organizaciones de pequeños productores de banano orgánico) y a los que están

vinculados directa o indirectamente con ellos: representantes de empresas privadas de la agroindustria, de gremios sociales y funcionarios públicos.

El trabajo de campo para el estudio de caso tuvo la oportunidad de realizarse en febrero del 2020, poco antes de iniciada la emergencia sanitaria en el Perú. Sin embargo, se tenía planificado continuar con una segunda fase para mediados del año. Esto no fue posible debido al cumplimiento con el aislamiento social obligatorio impuesto por el gobierno y al respeto a los protocolos de seguridad.

A nivel general, la situación que se atravesó en el desarrollo del estudio presentó grandes retos para sacar adelante las investigaciones en ciencias sociales, pero se subraya el compromiso por aportar en medio de esto a la construcción de conocimiento y, aún más, en un tema, como lo es la agroalimentación, que nos compete conocer y cuidar como sociedad para el desarrollo de la población frente a las dificultades actualmente existentes.

Una gran dificultad para cumplir con ese objetivo es el no contar con estadísticas actualizadas y oficiales sobre la agroalimentación en el país y, de manera particular, sobre la producción y comercio de banano orgánico y sobre las organizaciones de pequeños productores del mismo. La investigación espera abrir un nuevo interés de estudio y de atención desde las instituciones para generar nueva data y apoyar el desarrollo de las organizaciones de productores.

Cabe resaltar que la información y cifras que se recojan en esta investigación deben utilizarse solo referidas al estudio de caso planteado y no deben generalizarse a un universo más amplio. La investigación es de corte exploratorio.

La Ciencia Política, entre distintos enfoques, busca estudiar las relaciones de poder que se desarrollan en las sociedades. Para ello parte de hechos sociales y a través del análisis empírico y el ejercicio de abstracción permite acercarse a la explicación de los fenómenos sociales, describirlos y plantear nuevas líneas de aproximación y comprensión. La actual propuesta de investigación plantea una aproximación interdisciplinaria, característica de la Ciencia Política, para estudiar el fenómeno del poder a nivel local en el ámbito rural-agrícola.

En primer lugar, la propuesta de investigación permite estudiar un conjunto de estrategias en relación a la incidencia del Estado en el mercado y la relación que se establece en esta iniciativa entre el Estado, el mercado y la sociedad. Se busca profundizar en su complementariedad, las negociaciones que desarrollan y eventuales conflictos.

Además, en segundo lugar, se establece un diálogo con la línea de estudios en políticas públicas ya que se resalta las políticas al caso de estudio. Esto permite comprender la nueva agenda de políticas públicas vinculadas al agro, en especial las relacionadas a las organizaciones de pequeños productores. El aporte de la investigación espera ser la ampliación de los estudios en esta materia, teniendo en cuenta la pluralidad de actores y los juegos de poder que se establecen entre ellos.

Finalmente, a lo largo de la investigación también se considera las lógicas de acción colectiva debido al objeto de estudio establecido. Esto se enmarca en la línea de estudios sobre movimientos sociales que es parte de la disciplina. Estas organizaciones aún no han sido estudiadas desde este enfoque y el estudio de caso permite discutir el concepto de acción colectiva y determinar hasta qué punto se puede comprender lo planteado relacionado a este debate.

CAPÍTULO IV: EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES DE BANANO ORGÁNICO EN SULLANA Y MORROPÓN ENTRE UNA COMPLEJIDAD INTERNA Y EXTERNA

En este capítulo se plantean los principales hallazgos del estudio realizado. Estos se organizan en cinco secciones que permiten resaltar una orientación histórica y a su vez analítica. La primera sección aborda los hallazgos respecto a los cambios experimentados con el desarrollo de la cadena de banano orgánico a nivel general. Luego, en las dos secciones siguientes, respectivamente, se indican las características principales de las organizaciones a nivel interno y a nivel externo en su relación con otros actores. En la cuarta sección, se precisan los hallazgos sobre principales cambios a nivel personal y del hogar, así como políticos que ha traído la actividad. Finalmente, la última sección reúne las perspectivas respecto a la cadena, los pequeños productores y el Estado que tienen los diferentes actores.

4.1. Eje temático 1: La transformación económica y social a partir de la cadena de banano orgánico en Piura

4.1.1. El contexto territorial: herencia de la Reforma Agraria

La Reforma Agraria en Piura fue un parteaguas en la actividad agrícola y el tejido social, económico y político alrededor de ello. En la época de vigencia de las nuevas medidas tomadas por la Reforma, surgieron grandes cooperativas que gestionaban el territorio (Diez 2001).

Aún hoy, muchos hijos de la Reforma Agraria, y quienes vendrían a ser sus nietos, siguen refiriendo al periodo vivido con las políticas del 69 como un momento cumbre que ha marcado de diferentes formas su desarrollo en la actualidad. Las medidas implementadas fueron desmanteladas en las décadas posteriores al gobierno militar, especialmente con las nuevas iniciativas promovidas en los años noventa. Pareciera cliché señalar la década de los noventa como una nueva etapa de la trayectoria social, política y económica del país y las regiones, pero son evidentes las transformaciones no solo a gran escala sino los cambios a nivel micro social ocurridos en los territorios.

> "Hasta lo que conozco, pues fuimos uno de los trabajadores de las ex haciendas…El trabajo en ese tiempo era una esclavitud. Hasta lo que recuerdo me pagaban 30 soles semanales, que era 5 soles diarios. Trabajábamos desde las 6 AM hasta las 3 PM. Entonces, luego me fui al ejército, regresé al mismo trabajo. Hasta ahí conocí al ingeniero…
>
> Luego arrendaron las haciendas, que ese tiempo era de San Vicente hasta Monte Negro. Todo eso era de un solo patrón. Hasta tenía un trapiche, donde sacaban alcohol. Luego vinieron los arrendatarios, donde ahí conocí al ingeniero … y se quedó con nosotros trabajando. Años, no recuerdo cuánto, pero años. Se fueron cuando vino la Ley de la Reforma Agraria…
>
> Luego se hicieron las cooperativas, pero formaron un comité especial. Inicio llamándose como la Cooperativa Chalacalá, que era desde Chalacalá hasta Sullana. Todo eso era de un solo presidente. De ahí vino el tiempo del presidente García y luego nos fuimos por cooperativas chicas; se hicieron 3 cooperativas la de Huangalá, Pueblo Nuevo…
>
> Luego vino otra ley del mismo García en su siguiente período donde cada se individualizó, o sea, cada uno con su propiedad; es decir, cada uno con sus 3 hectáreas. Lo cual es la que estamos ahorita. Cada socio tiene 3 hectáreas…
>
> Algodón, maíz y otros. Pero el algodón fue un fracaso porque vino la plaga …" *[ENT.9 Dirigente de organización mediana #4]*.
>
> "Lo que pasa aquí es que la siembre viene de las haciendas, desde la reforma agraria, luego sube al sistema de cooperativas. Luego los productores se dividieron a nivel de grupos, a nivel individual y las actividades preponderantes

ha sido aquí. El cultivo de algodón, el cultivo de maíz y después cosechaba el arroz, siempre se ha sembrado maíz. En cambio, en la actualidad, a nivel predominante es el arroz, el banano de pequeños productores, limón. Sin embargo, a nivel empresarial, los cultivos predominantes son: la caña de azúcar, los limones y ahora que está entrando los arándanos. También los bananos" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira]*.

"[E]n ese tiempo era de la cooperativa, la cooperativa en ese tiempo era Luchadores 2 de Enero que viene desde la repartición de tierras.

Desde la reforma. Desde la Reforma Agraria. Entonces, desde ahí. Entonces, era una cooperativa que tenía limón, papa. De todo" *[ENT.11 Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

La propiedad de la tierra modificó las prácticas de subsistencia.

"[H]ace muchísimos años, cuando trabajábamos para los patrones y no tenían terrenos pues. Entonces, en algunos pedazos sembraban productos para el consumo, pero eso se terminó hace años" *[ENT. 7 Dirigente de organización grande de Sullana #1]*.

En los territorios de la provincia de Sullana y Morropón, funciona un nuevo modelo de cooperativa a pequeña escala, que congrega a los socios productores para comerciar su producto en un nicho de mercado internacional. Los agricultores señalan que esta nueva modalidad de asociación significa una alternativa de medios de vida ante las dificultades que experimentaban.

Las grandes cooperativas que constituyó la Reforma fueron fragmentándose con el tiempo, especialmente en la década de los ochenta, que inició el proceso de individualización de la propiedad. Continuaron sembrando, principalmente, maíz, algodón y arroz. Sin embargo, tuvieron problemas de plagas, precios y la inestabilidad económica vinculada a ese tipo de producción empezaba a significar cada vez más una limitante para las familias pequeño agricultoras. En los territorios de la provincia de Sullana y Morropón, dado ese contexto, empezó a funcionar un nuevo modelo de cooperativa a pequeña escala, que congrega a los socios productores para comerciar su producto en un nicho de mercado internacional. Los agricultores señalan que esta nueva

modalidad de asociación significa una alternativa de medios de vida ante las dificultades que experimentaban.

El inicio de la producción de banano, en ese sentido, se convirtió en una nueva oportunidad para mejorar la rentabilidad, aún con las dificultades asociadas a la transformación del cultivo (modificación de las labores culturales, monocultivo, pérdida de espacio de tierra). Asimismo, el banano orgánico permitió un retorno a la agricultura de forma exclusiva.

Figura 5
Foto de cultivo de banano orgánico de Sullana

> "Los productores se dedican a trabajar eventualmente donde había chamba, se iban a otras partes a trabajar. Pero cuando nace la exportación, cada uno se individualizó y buscaba sacarles más provechos a sus parcelas, se comprometió con sus parcelas y comenzaron a independizarse, algunos compraban terrenos para sembrar. Ahora la mayoría de la población se dedica al banano orgánico" *[ENT.8 Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4]*.

Entre el 2000 y el 2020, la producción de banano orgánico para la exportación ha sido una oportunidad de subsistencia y también de acumulación para algunos agricultores; sin embargo, entrada esta nueva década, empezaron a experimentar problemas de precios debido a la competencia.

> "Si fue difícil, es difícil porque un campo que lo tengas con 5 mil plantas, como estaban acostumbrados acá, pero CICAP dijo que no, pues solo necesitaban mil plantas. Entonces, a través de otras personas que también tenia conocimiento decían que al menos tengan 2 mil plantas, pero para 6 mil no vas a ver resultados.

Entonces, comenzamos a trabajar con 2 mil plantas, y al quedarse con [entrecortado] plantas, pues todo el mundo te va a ver cómo estás loco porque vas a botar plantas, porque en la mente de cada uno estaba que era un racimo, pero los que nos hicieron saber la parte técnica que a la medida que un banano o una plantación tenga más plantación, entonces, su aceleración va a hacer más lenta, ¿Qué quiere decir?

Por los nutrientes, ¿no?

Claro. Entonces, cuando una planta de botar cada día siete hojas siempre y cuando tenga un hijuelo, pero si va a tener tres o cuatro hijuelo por lo menos cada quince o veinte días es cada hoja. Entonces, ¿Qué quiere decir? Un banano te da al año y medio; en cambio con el cambio que se hizo, o sea, que máximo un año el racimo tiene que estar y en unos meses ya tiene que estar en el mercado.

O sea, cosas así se fue aprendiendo. Entonces, los que iniciaron a hacer ese proyecto, al menos los que iniciamos, nos dimos cuenta de que fue así. A pesar que éramos la burla del pueblo porque era difícil hacer ese cambio." *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

"gracias a Dios, el banano está bien, pero con la competencia se ha vuelto algo no tan rentable. Nosotros estamos teniendo un poco de perdida. Pero se está tratando de ver, en negociar si se puede dejar otras formas de precios." *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

La mayoría de los agricultores en Piura son pequeños y medianos productores. Eso también sucede en la cadena de banano. La producción de banano en la región genera más de dos millones de puestos de trabajo solo en mantenimiento, sin contar ni a los mismos agricultores productores ni al resto del personal vinculado.

"[C]uando nosotros vemos el universo de quiénes están metido en la cadena banano y casi el 90% son pequeños y medianos productores que está en exportación. Esa es la realidad…

El banano que son 2,300,000, aquí porque solamente le pongo mantenimiento, porque todas son plantaciones ya que están establecidas y las actividades que se hacen solamente son esas" *[ENT 18. Representante de Dirección Regional Agraria de Piura]*.

Los productores acceden de manera limitada a créditos agropecuarios en la región.

> "[N]osotros tenemos que sólo 16% de productores acceden a créditos agropecuarios, o sea, eso significa que 22,856 productores de los 140 856 qué es nuestro universo" *[ENT 18. Representante de Dirección Regional Agraria de Piura]*.

4.1.2. Los indicios de la cadena y los diferentes roles en su promoción

El cultivo de banano en la región Piura, dadas las condiciones propicias del clima, data de largos periodos de tiempo atrás.

> "Desde cuándo producen banano? Acá tiene como 40 años. Mucho antes de que se formen las organizaciones. Sí. Ya había banano, no en cantidad" *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1]*.

Sin embargo, el punto de inicio de la transformación de este cultivo en una atracción e innovación para el mercado agrícola se ubica en la década de los noventa. La iniciativa recae en la inmersión del sector privado, especialmente a través de la empresa Dole en el Valle del Chira (Sullana), que amplió su cobertura desde Ecuador hacia el territorio peruano. Esta empresa es identificada como pionera en la exportación del banano orgánico en el país. Otros entrevistados señalan que otras empresas iniciales que le siguieron fueron Biorgánica e Inka Banano.

> "De inicio fue capacitación al productor porque la fruta no estaba preparada para la exportación, sino más bien para el mercado nacional y fue un camino paralelo con nosotros que pongan fruta de la mejor calidad para poder exportar" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

La actividad empresarial privada tuvo la oportunidad de contar con un contexto favorable ya que el gobierno de turno brindó facilidades y beneficios para la actividad agroexportadora. En esta etapa, las empresas se dedicaban a comprar la fruta de los productores agrícolas, quienes vendían de manera individual. Ellas se encargaban de todo el proceso de tratamiento del producto y de su envío a otras latitudes. En ningún momento tuvieron la necesidad de contar con tierras propias de producción, debido a que comprar la fruta a los productores individuales era un negocio mucho más rentable. Es recién más

allá del 2010 que se instala la primera finca privada orgánica, Agropacha, que, aunque sigue siendo una experiencia marginal en torno al patrón de producción/exportación en esta cadena, es de lejos más competitiva que las organizaciones de pequeños productores.

> "[C]uando recién nace la cadena en los años 90, el productor era el meramente promovedor de materia prima. En general, era el primer eslabón de la cadena, a partir del cual se generaba la materia prima, luego las importadoras acogían y desarrollaban la maquila completa de la logística y exportación directa*" [ENT 17. Representante de ONG]*.

Con el pasar de los años, dos aspectos de la coyuntura mundial favorecieron el cambio que dio pie al nuevo rol de los pequeños productores en la cadena del banano orgánico. Uno fue la vigencia creciente de la moda saludable en la alimentación, especialmente en los países del Norte global. Otro fue el impulso de los mercados justos desde la cultura del consumo de productos con características particulares en dichos países que dio origen al *Fair Trade*. De esta forma, se promueve internacionalmente la asociatividad de los agricultores para su ingreso en los nichos de mercado orgánico.

La certificación orgánica fue la ventana de oportunidad para la asociatividad. El posicionamiento de los pequeños productores organizados en una cadena agrícola internacional fue posible por el rol que jugaron las empresas certificadoras internacionales. El impulso y ampliación del comercio justo en búsqueda de reducir las desigualdades existentes en el mercado internacional, estipuló una serie de medidas para proteger a los productores de pequeña escala de los países de menores ingresos. Cabe resaltar que uno de los entrevistados, con larga trayectoria y conocimiento de la cadena, calificó al comercio justo como una ideología, aludiendo a que entre sus funciones estaba "introducir la ideología del sistema de Comercio Justo al nivel del personal y trabajadores de campo" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

El Comercio Justo (*Fair Trade*) tiene estándares diferenciados para los pequeños productores y para las fincas o empresas privadas. Es a través del comercio justo que se reestructuran las funciones de los actores de la cadena agrícola.

> "[E]l Comercio Justo si ha podido contribuir realmente a un cambio en la configuración de los actores bananeros en la región" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

> “La primera es AVACH, del Valle del Chira. Entonces, fue una de las primeras organizaciones que comenzó asociarse, porque esta certificación orgánica, esa fue una de las razones de que comenzaron las organizaciones porque la certificación orgánica de los pequeños productores solamente se puede a hacer de manera grupal; entonces, tienen que estar asociados, y si no hay asociación pues es complicado…
>
> La empresa puede decir que aquí tiene un grupo de productores, los puede asociar con la empresa, pero la certificadora vio la debilidad y dijo que ellos tienen que estar asociados .... Entonces, ahí empezaron las organizaciones por el tema de certificarse…Antes era directamente al productor, ¿verdad? Todavía no estaban las organizaciones” *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.
>
> “la entidad certificadora de Comercio Justo…hizo una modificación en el rol de los productores en la cadena, que implicó que ellos asumieran el empaque de la fruta, ya no la empresa exportadora y le vendían a la exportadora fruta empacada. Eso fue en junio de 2006. Eso logró un cambio tremendo en la configuración y posicionamiento de los productos en negocio como tal” *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.
>
> “los productores han pasado de un lugar menos protagónico a un lugar muy protagónico. Por ello, podríamos decir que los que mantienen el negocio hacia el mercado donde llega las frutas; obviamente, hay diferencias porque una cosa es el estándar FAIRTRADE para una cooperativa y otra cosa es para las plantaciones” *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

Además, el Sistema de Comercio Justo promovió una transferencia de tecnología de las empresas hacia las nuevas organizaciones para que pueda funcionar la cadena.

> “Vino en el 2005 una Comisión del Sistema de Comercio Justo y nos reunió a las cinco organizaciones de esa época existía (Abay, Valle del Chira, APOP, BOX, APPBOSA y TONGORAPE). No existían más. Entonces, nos reunieron y propusieron el proyecto que ellos traían para la transferencia de tecnología de las empresas hacia las organizaciones de pequeños productores; o sea, nos pusieron plazos de seis meses, inició el período de negociación con las empresas y nos acompañaba el oficial de enlace de aquel entonces... Una de las organizaciones

que empezó a ver frutos fue APPBOSA, que yo soy fundador y fui presidente, y no lo hicimos en seis meses el tema de la exportación por el tema de los estatutos, ya que tuvimos que modificar estatutos y eso toma tiempo; entonces, lo hicimos en nueve meses, o sea, en setiembre de 2008 se envió el primer contenedor y las demás organizaciones nos seguían…

Primero empezamos a empacar, luego a exportar" *[ENT 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano]*.

Después de unos años promoviendo el cultivo y la asociatividad, es hacia el 2002 que se inicia la exportación del banano orgánico con *fair trade*. Las organizaciones venden, desde entonces, en precio *FOB* o *exworks (EXW)*. El primero les permite tener más ganancia ya que el exportador, en este caso la organización, se encarga de todo el proceso hasta el puerto de origen. Esto implica, a su vez, tener mayor capacidad logística. El segundo tipo de venta coloca todo el proceso desde el traslado de la fruta en manos del importador.

"Luego en el año 2002, se inició con la comercialización de fruta Fair Trade. Desde ahí se ha venido promoviendo la asociatividad. Ya en el año 2006-2007 se comenzó a certificar ya a las organizaciones de pequeños productores comenzaron a tener su propia certificación, a empacar fruta y a partir del año 2008, algunas vendieron a FOB y otra a ExWorks. Inicialmente, en el valle ha habido dos organizaciones y actualmente existen más de 34 organizaciones" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira]*.

Importa resaltar que la estabilidad que brinda esta cadena está vinculada al comercio justo. Es a través de este sistema que se asegura la estabilidad del precio del banano.

"[Con lo promoción del banano orgánico ya todos comenzó a sembrar banano…El banano es un cultivo donde cortas todas las semanas y es un precio estable que tiene los productores siempre y cuando estés certificado en el Sistema de Comercio Justo. Es el único mercado que te garantiza el precio mínimo" *[ENT 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano]*.

Si bien las organizaciones de pequeños productores siguen siendo la principal comercializadora de banano orgánico en el país, desde el 2012 han empezado a instalarse

fincas privadas que también se enfocan en ese mercado. La primera de ellas y de mayor importancia hasta el momento es Agropacha. El desarrollo del comercio justo en las fincas privadas beneficia a los trabajadores en tanto el "premio" contribuye a sus salarios y otros apoyos sociales.

> "[H]ace 8 años, emergen las primeras plantaciones de bananos orgánicos. Una de ellas es Agropacha, Agropacha es la primera plantación FAIRTRADE del Perú" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

> "Agropacha se especializa en Comercio Justo. Todo lo que vende Agropacha todo, es de Comercio Justo. Y todos los proyectos sociales dirigidos a los trabajadores han conseguido que el trabajador, en cierta manera, complemente de su salario con los beneficios del dólar de premio a través de los proyectos gas por leña, mejoramientos de vivienda, créditos, hay un bono fairtrade" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

Esta situación motivó que desde el sector público se asumiera la labor de promoción de la asociatividad y la conversión de cultivo. El gobierno de Fujimori implementa el Programa Nacional de Banano Orgánico. De igual forma, a nivel regional, la Dirección Agraria de Piura impulsa el desarrollo de la cadena.

> "La actividad del banano se inició el año 2000. Para ser exacto en el año 1999 con un programa de los Fondos Rotatorios del Ministerio de Agricultura, ya que el precio de banano aquí en el país, en los meses de diciembre, enero, febrero y marzo, no valía nada, y el precio era mínimo. Por ello, los agricultores sembraban arroz, maíz y algodón, y los precios no eran rentables. Entonces, inició con un programa piloto de banano orgánico, que el Ministerio comenzó dando fertilizantes. Luego iniciaron con un programa de certificación. En el año 2000, exportaron los primeros contendores, que la empresa … del exministro de agricultura, Rodolfo Muñante. Ahí se exportó y la fruta lo compró la empresa Dole.
>
> *¿Ella exportaba directamente?*
>
> Sí, ella exportaba. Luego de ahí se han venido, aparte de Dole, vinieron otras empresas como… que fueron acopiando frutas y se fue incrementando la

actividad" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira].*

"La historia dice que el banano de exportación ya tiene más de veinte años y empieza con un proyecto del Estado que se llamaba el ProBanano, y lo que ellos pretendieron es certificar a doscientas hectáreas, existía banano en esa época, pero solamente era para mercado nacional; entonces, certificaron, trajeron a una empresa exportadora o una empresa que compraba la fruta, y comenzó la exportación" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

"el gobierno de Fujimori a través del ministro de agricultura implementó un proyecto, un proceso de apoyo a todos los bananeros que existían en primer lugar. O sea, consistían en organizarlos, apoyarlos con financiamiento para fertilizantes por el tema de las certificaciones. Pero entonces, los productores poco a poco asociados en estas cooperativas pequeñas entregaban a un exportador" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

"La DRA fue la que promovió esta cadena, le dio importancia, lo inyectó y nunca ha dejado. Las instituciones comenzaron a entrar por ellos, a querer empoderase.... el Estado juega un papel importante en esta cadena, y los demás que han entrado en alianza es una cuestión que han visto caminar, pero no han visto el inicio y lo complicado que fue iniciar esa cadena" *[ENT 18. Representante de Dirección Regional Agraria de Piura]*.

El rol del gobierno regional se enfoca en fortalecer la difusión de conocimiento entre los agricultores ya que, según sostiene el coordinador de cultivos de la DRA-P, la mayoría cuenta solo con estudios primarios. Para ello, se enfocan "hacer una buena transferencia de conocimientos y tecnologías a través de metodologías para la educación de adultos" *[ENT 18. Representante de Dirección Regional Agraria de Piura]*. La institución central que participa en la cadena desde sus inicios es SENASA pues es quien asegura el cumplimiento de las reglas biosanitarias y de calidad del producto, así como también desarrolla escuelas de campo.

La principal forma de actuación de la DRA-P es como *promotor y articulador*. Cumplió el rol de identificar el mercado más propicio para la conversión del cultivo de banano orgánico, así como el desarrollo de escuelas de campo.

"Hubo un desarrollo interesante por parte de los servicios de los profesionales en cuanto a las metodologías de escuelas de campo…que sirvió mucho para interactuar con los productores del campo. Como ente dinamizador, como ente que promueve estas actividades vio experiencias interesantes que se podía hacer, que se podía mejorar la rentabilidad y el ingreso de los productores. Entonces, es una de las cosas que por ahí se comenzó a trabajar, sobretodo porque era una oportunidad. Pero para eso primero se identificó el mercado y, sobretodo, un mercado bastante diferenciado como es el orgánico; entonces, mucha gente comenzó a reconvertir, inclusive en algunas áreas que eran bananeras convencionales también entraron a la parte de la conversión…Nunca la DRA perdió el valor como ente promovedor. Entonces, ese rol de promover siempre y de articular con otras instituciones" *[ENT 18. Representante de Dirección Regional Agraria de Piura]*.

De forma paralela, su desarrollo tuvo desde un inicio la incidencia de la empresa privada, especialmente la empresa Dole, la cual promovió el cultivo en la región Piura, desde antes que el Estado interviniera. Esta empresa tenía experiencia en Ecuador, país con gran importancia en la producción y exportación de banano.

"Nosotros estamos aquí desde el minuto cero. La primera caja de banano de Perú se marcó con la marca Dole hacia el mundo y desde esa época hemos hecho camino con los agricultores.

Esto fue un proyecto del señor Fujimori, donde ellos plantearon de poder ayudar a los pequeños agricultores desde sus productos hacia al mercado internacional y, cuando nos preguntaron a nosotros como Dole si podíamos mirar el tema de compras convencionales. Vino gente de Dole internacional a conocer Piura especialmente y vieron que las condiciones eran óptimas para hacer un programa orgánico" *[ENT 15. Representante de la empresa privada #1]*.

"[Dole llegó entre el 99-2000]…y luego vinieron otras como Inka Banano, Bronza, empresas que empezaron ellos por su cuenta a certificar productores. Dijeron que el banano de Perú está bien y fueron a certificar a Samán, y así comenzó este negocio. Prácticamente en mano de las empresas exportadoras, ellos hacían la certificación, la cosecha, empaque, todo" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

“La empresa Dole fue la que empezó acá diríamos a explorar y se dio la sorpresa que había banano, empezó a comprar banano orgánico ellos y ya luego nos dio luces a nosotros de qué forma o qué tan rentable era el banano. Ya nosotros empezamos independientemente a exportar, pero se inicia gracias a otras empresas que ingresaron a nuestro país, ingresaron acá en la región. Gracias a ellos comenzamos a exportar nuestro producto bandera” *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7].*

“En general, en la región empieza así, o sea, vienen las empresas trayendo esta producción. Claro. Acá no se exportaba banano a Europa o América, pero esas empresas que estaban en el Ecuador vinieron e iniciaron el proyecto.” *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1].*

Una de las razones por las que se inicia con el cultivo de banano orgánico en el Alto Piura es la situación climática. Los agricultores empezaron a tener problemas con los cultivos tradicionales, llámese arroz o frejol, y frente a ello el CIPCA promovió el cultivo que ya se desarrollaba en el Valle del Chira. Hay dos empresas que se reconocen como promotoras del cultivo en esta zona: Fairtrasa y Agropacha.

“[H]ay que ser conscientes que muchas veces los climas juegan una mala jugada; entonces, la mayoría que sembraron arroz pues lo perdió. Desde ahí, CIPCA a través de unos compañeros que los apoyaba comenzó a darles ideas, o sea, si la chira funcionara el banano orgánico pues por qué no funcionaría acá. Comenzó a darles ideas…

[L]a asociación ya en el 2013 comenzó a exportar, hizo sus primeras ventas” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5].*

“Vino un amigo de Sullana, la novedad que el sector de Batanes había banano; o sea, ya el banano en lo que es Sullana ya había perdido la confianza porque el bananero, el más antiguo, tenía problemas con las frutas. Entonces, dijeron a dónde vamos, en Batanes hay bananeras, estaba limpiecita la fruta; entonces, vino Fairtrasa y desde ahí comenzamos a comercializar con ellos. Todo fue fenómeno y Fairtrasa llegó hasta aquí nomás” *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6].*

> “Agropacha fue la primera empresa que demostró que en la zona del Alto Piura se puede hacer banano de calidad.... El impacto de Agropacha es que ha generado empleo local, ha hecho conocido el valle como una empresa en donde si es posible producir banano de calidad. Alrededor de Agropacha crecieron varias organizaciones de bananeros: Asprahorra, La Finca, entre otras” *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

La cadena ha tenido también el apoyo de distintas ONG como CEDEPAS, Ayuda en Acción, CIPCA y ONG Solidaridad. Estas instituciones desarrollan proyectos de desarrollo de capacidades así como de apoyo a infraestructura y escuelas de campo.

> “Comenzamos 7 productores que pensábamos que podría ser una realidad. Entonces, CIPCA desarrolla el proyecto y ahí inicia la historia. Ahora el empuje que le damos, yo cuando vengo de Lima, yo reconozco que la cooperativa no estaba muy bien. Lo que pasa es que no había esa confianza para que sea verdad… Entonces, vengo desde Lima y empiezo a hacer en mi chacra. A través de mi chacra comienzo a hacer un trabajo que el CIPCA, a todos nos pedía, pero nadie se atrevía y a la vez comienza a seguir a mi persona. Entonces, ahí comienza. O sea, mi intención no era ser presidente en ese entonces sino como tipo coordinador. Mi idea siempre fue a apoyar…
>
> [E]l CIPCA propuso el proyecto para darle el fortalecimiento de capacidades a través de talleres y llegar a certificar ese banano para ver si se podría vender ese productor en la parte del exterior…
>
> [E]l CIPCA propuso en hacer un proyecto de banano, ya que había productores que contaba con banano, existía un comité de pozo, entonces, era más fácil que aquel entonces, pues se nombra una dirigencia para a hacer este proyecto. Desde ahí inicia, desde el 20 de octubre del 2010, a pesar de que en el 2009 empiezan las reuniones del CIPCA.
>
> Lo repito, se inicia con CIPCA. Nos fueron mal en el año y pues en la siembra de arroz nos apoyaba CIPCA, entonces, al ver eso y pues, nuestros socios contaban con áreas; entonces, les comenzaba a dar ideas a los agricultores y así se reunieron, plantaron la idea y se creó la idea con 27 socios, eran 33 socios, pero asistían 27. Cuando inicio el proyecto venía 7 a 13.

¿Ustedes son la primera asociación aquí en el Alto Piura?

Tengo entendido que sí, como la primera asociación en el Alto Piura" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

"[Nosotros como CEDEPAS] fomentamos mucho en el tema del modelo cooperativo como un modelo que les da ventajas competitivas importantes a sus socios productores. Trabajamos mucho el tema del cooperativismo" *[ENT 17. Representante de ONG]*.

La promoción de la cadena, entonces, resalta esfuerzos distintos del Estado y el sector privado. El banano orgánico y el comercio justo representaron una oportunidad para el primero de atender a un sector y grupo social en crisis y, para el segundo, de mejorar sus ganancias. Las instituciones públicas juegan un rol fundamental para el desarrollo de las organizaciones de banano orgánico, especialmente a través de SENASA. Así también, el sector privado a través de las ONG tiene un papel muy importante con el soporte que se les brinda a las organizaciones, el cual no puede cubrirse desde el Estado. Existe la iniciativa de articular a las empresas privadas a la cadena.

"[L]a exportación se inició con un programa que promovió el Estado y con unas empresas exportadoras. Luego vino de moda el comercio gusto y cada empresa promovió la formación de organizaciones para que se beneficien con el dinero del comercio gusto, como era una sinergia, los precios del mercado son atractivos, entonces eran ganancias para el productor y para la empresa" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira]*.

"Por ejemplo, instituciones primeramente está el Estado, tiene que ver mucho SENASA con el tema sanitario ya que es el ente rector…Las ONGS aportan con las asistencias técnicas, capacitaciones ya que nosotros no podemos coberturar todo. Todas las instituciones hacen sus actividades…Las empresas privadas también se tienen que involucrar. Como ente rector las tenemos en cuenta" *[ENT 18. Representante de Dirección Regional Agraria de Piura]*.

El contexto propició, entonces, que los pequeños productores asumieran un mayor protagonismo a través de su organización en asociaciones y cooperativas. Un impulso de la organización fue la insatisfacción con los arreglos que se tenía con las empresas o empresarios que le compraban directamente al productor. La asociatividad les abría la

posibilidad de mejorar sus ingresos y tener mayor autonomía. De esta manera, desplazaron el monopolio que tenía la empresa privada sobre los diferentes eslabones de esta actividad, en específico en la etapa de comercialización, lo que propició el rechazo de las empresas al nuevo modelo de negocio. Algunas incluso buscaron sabotear los inicios de la cadena, acordando el incremento de los servicios necesarios para comerciar. Sin embargo, la iniciativa prosperó y las grandes empresas exportadoras se convirtieron en el intermediario para la exportación de las nuevas organizaciones, limitándose así el margen de maniobra respecto a los precios que antes pagaban de manera directa y, por ende, sus ganancias.

> "Empezamos con una amarga experiencia porque en el Valle entró un consorcio peruano ecuador, entonces, no funcionó porque a nosotros no nos pagaban, a los trabajadores tampoco les pagaba; entonces, entramos en un período de que no hubo éxito y se paralizó la exportación…
>
> [C]uando nosotros empezábamos, fueron las empresas quienes querían que nosotros no empecemos en este negocio… Obligando a sus clientes, que les daban servicios, que incrementaran sus tasas de los servicios que brindaban. Nos intimidaban; entonces, bueno comenzamos y en el camino fuimos negociando también." *[ENT 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano].*
>
> "Nosotros como le vendíamos a Dole pues no había competencia con otras empresas. Nosotros le dijimos al ingeniero que nos aumente el precio de caja porque teníamos como 4 o 5 años y el precio se mantenía, pero nos decía que no daba. Tanto así que una vez, decidimos unirnos y formar una asociación de productores.
>
> *¿Por qué ahí le vendían individual?*
>
> Claro. Cada uno con su contrato. Luego formamos una asociación que le pusimos Asociación de Micro-Productores de Banano Orgánico y decidimos abrirnos de Dole. Nos reunimos y dijimos, pues no, hasta aquí con Dole, vamos a vender nosotros y comenzamos. Dijimos: surgimos o nos hundimos, pues aquí estamos. Desde ahí, hasta ahorita, bueno hemos cambiado el modelo empresarial, ahorita somos cooperativa y nosotros vendemos FOB" *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2].*

"Nunca pensamos instalar banano en Batanes, pero vino un señor de Sullana, vino aquí y nos inquieta a sembrar banano. Entonces, tuvo la inmensa voluntad de que sembremos banano; él vino y nos trajo la plantación, nos dio árenos, y de allí, pero con la intención de que nosotros le vendamos la producción a él… Bueno, no nos estaba regalando la plantación, nos estaba vendiendo la planta. Nosotros le íbamos a vender la producción con ese compromiso. Nosotros le íbamos a pagar poquito a poquito. Le debemos, sembramos el banano, toditos íbamos sembrando el banano, pero llega la cosecha y el señor no cumplió con nosotros; o sea, nos hacia cortar la fruta, no venía y entonces, tuvimos molestos con el señor porque no cumplió con su palabra. Ya estábamos con la plantación hecha, seguimos para adelante. Así formamos una asociación hasta el 2013 o 2014, se formó la cooperativa" *[ENT 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

"Se forma en el año 2013 a raíz de que había, que la empresa transnacional compraba directamente al productor y prácticamente todos los beneficios se quedaba con la empresa. Nosotros para obtener un beneficio teníamos que asociarnos y en este caso se hizo una asamblea y se llegó a un acuerdo en formar una asociación…Para ser acreedores de los beneficios como el FAIRTRADE. Entonces, a raíz de eso se forman asociaciones para obtener esos beneficios" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.

"Muchas empresas se opusieron a eso, pero bueno, en cierta manera se quedaron sin una parte del negocio que ya andaba en mano de la cooperativa. Luego avanzó más allá, no solamente empacas sino también [paletizan] y, finalmente, algunas unas organizaciones se dieron el salto y exportaron directamente, las primeras fueron: CEPIBO[7] y luego las organizaciones como APPBOSA, valle de la chira y la más significativa del valle, ya hicieron lo mismo. Entonces, las empresas exportadoras bajaron su protagonismo y fueron los productores que tuvieron mayor control del negocio tanto que ahora podríamos decir que solos controlan el negocio desde Perú" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

El mayor esfuerzo en la formación de la organización recayó en los productores. Si bien el Estado ha jugado un rol fundamental en la promoción del cultivo y la cadena, no se le reconoce un apoyo considerable. De la mano con una mayor autonomía, los agricultores

[7] Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico.

han asumido también mayores responsabilidades para mantener el trabajo de sus organizaciones. Entre los promotores destacan algunos liderazgos como el de Valentín Ruiz, quien presidía hasta el 2020 la Junta Nacional del Banano.

> *"¿Fue iniciativa de los socios productores, tuvieron apoyo de alguna institución en el proceso?*
>
> Por iniciativa de los socios. Igual estaban recomendando que se constituyeran asociaciones para obtener el beneficio...Nosotros dependemos de nosotros mismos. No dependemos de ningún otro apoyo, salvo que a veces hay proyectos que los ejecutamos. El presupuesto que tiene el Estado es muy bajo" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.
>
> "Desde el año 2006 se inició. Lo que aquí apoyan bastante son los mismos socios, los mismos trabajadores tomando como modelo a las otras organizaciones que están por aquí cerca, ellos se unieron, formaron su asociación y gracias a esas empresas que vinieron y nos dieron luz verde…Por ejemplo, a la institución que le agradezco bastante fue Dole, que nos dio esa iniciativa para poder exportar. Otras organizaciones que también están cercas; por ejemplo, en Huangala encontramos varias organizaciones y esas organizaciones también nos incentivaron a nosotros a este camino de la exportación" *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.
>
> "Nace con un grupo de productores, esto 4 personas fueron que encabezaron en ese entonces. El señor Santos fue el iniciador, como presidente fue convocando, llamando productores para que se vayan asociando y se formó una directiva, y desde ahí nació la cooperativa" *[ENT 8. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4]*.

Aunque la estrategia gira en torno a la asociatividad, desde un inicio el trabajo estuvo centrado en el productor a nivel individual. Esto va desde los fondos destinados, hasta la capacitación, y especialmente con el corazón del trabajo agrícola que es la etapa productiva.

> "[P]rácticamente la cadena de banano orgánico empieza impulsada por el sector público, por el gobierno. Inyectar fondos, pero los fondos funcionan directamente

para los pequeños productores a nivel individual" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira].*

Agrupación a partir de la baja rentabilidad del cultivo para el mercado nacional:

"Valle del Chira fue a través de un comité, de un pequeño grupito, y ahí siguió creciendo. Viendo la necesidad pues, acá en el mercado nacional se cae el precio; o sea, antes estaba 10 soles el millar, no querían la fruta y se malograba en el campo, desde ahí nace pues, los productores tuvieron que agrupase." *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1]*.

"Bueno, antes no exportábamos solo vendíamos al mercado nacional, hablamos de 11 años a atrás. Entonces, vendíamos nuestro producto, créeme que estos tiempos de enero, febrero y marzo era complicado porque la fruta prácticamente la teníamos que regalar, porque venían comerciantes, cortaban y se lo llevaban a bajo precio; incluso, ni lo contaban, sino se los llevaban por sacos, al cálculo y a bajo precio. Luego viene la empresa Dole… y nos abre las puertas a la exportación; o sea, se inicio con una asociación, que no era cooperativa, sino Asociación de Productores, nos asociamos y empezamos a vender nuestros productos por caja y peso. Por ahí tengo conocimiento de cómo nace la exportación para nosotros y hubo un cambio porque había más ingresos para los productores" *[ENT 8. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4]*.

4.1.3. Las cooperativas agrícolas del siglo XXI surgen como alternativa para la pequeña agricultura de la región

El tipo de cooperativa que se promueve es la de una organización colectiva que se forma con el fin de comerciar. Esto se distancia de las anteriores cooperativas que se formaron en la década de los setenta.

"Una cooperativa es una asociación de primer nivel o segundo nivel, normalmente los socios tienen un compromiso formal vía un contrato con la propia cooperativa, a través del cual, semanalmente se les obliga entregar fruta" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

En un inicio las organizaciones de pequeños bananeros orgánicos se constituyeron como asociaciones. Sin embargo, con la Ley Nº 29972, Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas, las asociaciones empiezan a cambiar su forma jurídica a cooperativas, aunque no todas han logrado realizarlo efectivamente. La conformación de la cooperativa implica un principio de propiedad colectiva, que no rige en el formato de asociación.

> "[E]n el 2013 cuando la SUNAT[8] quería poner en marchan la Resolución 028, donde quería gravar 1.5% por cada caja exportable. De esa marcha y de esa propuesta que nos hace el gobierno, nace la transformación de asociación a cooperativas" *[ENT 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano]*.

> "Un año o dos años estuvimos como asociación. Luego salió una ley que decía que toditas las asociaciones se tenían que convertir en cooperativas. Entonces, aprovechando esa ley, nos formalizamos como cooperativa" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

> "[A]l transformarse en cooperativa ya dejas de ser sin fines de lucros. Entonces, vas a tener una liquidación anual y utilidades… [E]l gran beneficio que es al ser cooperativa, … si yo me transformo en cooperativa, todo esto pasa a hacer un bien de la cooperativa, o sea, pasa a hacer un capital social. Entonces, si yo como cooperativa esto quiebra, yo lo vendo y todos los socios porque nos pertenece; en cambio, cuando es en una asociación todo esto pasa a una asociación más cercana" *[ENT 2. Trabajador técnico de organización pequeña de Morropón #6]*.

En el 2021, se ha promulgado una nueva Ley Nº 31335, Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias, cuyo reglamento se ha emitido el 2023. Esto se ha realizado dado los cambios en la ley general agraria que brindaba mayores beneficios a los trabajadores agrícolas, pero que perjudicaba a las "empresas" pequeñas como las organizaciones de productores. Esta ley estipula la obligación de la transformación de asociación a cooperativa, estableciendo mayores beneficios para estas. Además, la forma jurídica de cooperativa demanda el cumplimiento de ciertos aspectos organizativos. Se debe asegurar contar con un Consejo

[8] Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

de Administración elegido en elecciones entre la asamblea de socios y se regula la reelección.

> "[L]as decisiones ya no se toman entre tres personas como es en la asociación, sino se distribuye entre más departamentos, áreas o los llamados comités, y entre sus miembros toman las decisiones en beneficio de la organización, son parte de los beneficios que trae" *[ENT 17. Representante de ONG]*.

La cooperativa realiza diferentes procesos para llevar a cabo la exportación. Las capacidades entre las cooperativas son diferenciadas, así como al interior de ellas. Hay cooperativas que cuentan con mayor capacidad para desarrollar los diferentes procesos con mejores costos y obtener mejore ganancias. Además, dentro de las cooperativas, hay productores que tienen más ventajas y por ende mayores ingresos, así como algunos priorizan un punto de saturación que les brinde lo necesario y les permita mantener sus tierras en condiciones óptimas. Esto último es apreciado de forma negativa en las organizaciones ya que contradice la idea comercial.

> "La cooperativa con su mismo personal cosecha, procesa, empaca, paletiza, ingresa al contenedor y exporta. Cuando no lo puede hacer por falta de capacidad exportadora, únicamente la cooperativa le entrega al exportador las cajas empacadas y es el exportador que paletiza, que ingresa el contenedor y lo exporta. El exportador se responsabiliza desde que la fruta es dejada, dependiendo, si yo no paletizo, mi responsabilidad termina cuando te lo entrego en tu centro de paletización, tú le pagas ahí lo que le tienes que pagar, y tú te responsabilizas hasta que la fruta llegue al puerto. Cuando yo como exportador exporto, me paga a precio FOB. Todo el transporte es responsabilidad del exportador" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

> "[A]quí vemos áreas que no producen por varios factores porque el suelo no es el adecuado, el agua es el problema, el abonamiento; entonces, no todos producen lo mismo" *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

> "Lo que pasa es que aquí tengo productores que me producen entre 2800 cajas por año, por hectárea, ese es el mayor. Y el menor me puede estar produciendo 700 cajas por año… hay agricultores que son conformistas. Se contentan simplemente para tener para su comida y punto, y ya no quieren más, dicen: ¿para qué voy a

explotar la tierra? Si con eso me basta" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

Las cooperativas venden con dos tipos de precio: *EXW* y *FOB*. Con el primero las organizaciones se ocupan de las tareas hasta la entrega de la fruta a otra empresa exportador. Con el segundo, se encargan hasta el envío de la fruta en el puerto de origen.

"Si una cooperativa entrega en el nivel de *EXW*, la norma de Comercio Justo nos dice que *exworks* termina cuando yo como cooperativa te entrego la fruta paletizada, no introducida en el contenedor, hasta que yo te entrego la fruta paletizada me debes de pagar por precio mínimo 8.95. Bien. Si yo no necesito de un exportador, yo mismo lo exporto, el nivel ya es FOB, la norma internacional de Comercio Mínimo dice que me tienen que pagar, el importador, 12.35 por caja de 18.14" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

Las cooperativas tienen un fondo rotatorio, que se conforma gracias a la ganancia ("premio") que les brinda el comercio justo. El premio que obtienen del comercio justo debe ser utilizado en inversión social y el mejoramiento de la organización.

"*¿Ustedes guardan un fondo como cooperativa?*

Sí.

Que sirve para sus gastos.

Cuando nosotros entramos a vender como cooperativa el precio era de un dólar el precio de caja y era un monto rotativo para la cooperativa. También a través de las compras que es para los socios, … como es un premio se reparte el fondo rotatorio. El reciclador … te da un dólar por caja.

Durante la campaña, lo que es el ingreso de la cooperativa al año se ve lo que es las ganancias, si hay ganancias se compra algo como fertilización y lo que hay se le da al productor. Eso es lo que se da" *[ENT 2. Trabajador técnico de organización pequeña de Morropón #6]*.

"[C]omo conseguimos un certificado y Fairtrasa nos abonaba el dólar premio, entonces, ese dólar premio nos sirvió para a hacer algo en bien de todos los compañeros" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

En estos nuevos espacios colectivos, sin embargo, rige el criterio de propiedad individual. La tierra que dispone cada productor es fundamental para el funcionamiento de las mismas. Las organizaciones se constituyen como empresas colectivas, donde cada productor es socio u accionista.

> "Los principales son los socios, los accionistas. Los pequeños accionistas somos nosotros" *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2]*.

> "Nosotros como dueños de la bananera" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

Algunas organizaciones se conforman siguiendo un criterio territorial, como vecinos de la misma localidad. Mientras que otras tienen socios dispersos en diferentes partes de la provincia.

> "*¿La gente de esta cooperativa es de Huangala o también vienen de otras partes?*
>
> Bueno, la mayoría podemos decir que el 70% es de acá" *[ENT 8. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4]*.

> "Estamos hablando de un promedio de 100, 110 de socios hábiles y otros socios que todavía están en conversión.
>
> *¿Cultivan cerca o están ubicados en varios lugares?*
>
> Están en diferentes lugares, pero casi el 80% está en Montenegro" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.

4.1.4. Los principales cambios que ha traído la cadena

La asociatividad se presenta como una alternativa a la fragmentación de la propiedad y producción agrícola. Es una posibilidad de manejo de la pequeña propiedad o minifundio. Sin embargo, con la conformación de las organizaciones, no se trata de producir por producir, sino de una orientación clara y segura al mercado. Las organizaciones se plantean como una idea de negocio, de empresa.

> "La fragmentación no es una debilidad, sino es una condición. Así tienes que trabajar con eso… Ahí viene el reto de la asociatividad, de fortalecer a las

organizaciones, fortalecer a los directivos, a los productores, darles educación, direccionarlos que esto es un negocio, o sea, que no es una actividad, es un negocio, es una empresa, que tienen que cuidarla para que puedan mejorar sus condiciones… Entonces, el control de los pequeños productores para mí, más que empresa, tiene un rol como sociedad. El hecho de ser 600 productores es una fortaleza para negociar con cualquiera; o sea, son pequeños, pero son unidos…O sea, nosotros en la mañana tuvimos reuniones con los delegados de los productores, unos 26 delegados y ellos prácticamente representan a todos los productores. Yo les digo que son pequeños productores, pero en realidad esto es una organización grande; o sea, hacemos 6 o 8 millones de dólares al año" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

Su conformación partió de un proceso de reconversión del cultivo. Esto implicó una transformación sociocultural de los productores ya que el cultivo de banano necesita nuevas labores culturales, que demandan más mano de obra. Este es un cultivo que se produce durante todo el año y que necesita un cuidado permanente. Asimismo, se necesita una mayor inversión tanto en insumos como en mano de obra, pero que se ve recompensado con los mayores ingresos que genera. Aun cuando el precio ha bajado, hay una mayor rentabilidad con el banano orgánico frente a otros cultivos.

"Se inició en el 2003. Se inició con banano, porque más antes no era banano este sector. Se sembraba algodón, arroz, maíz. De ahí se convirtió a banano." *[ENT 14. Dirigente de organización grande de Sullana #3]*.

"[E]sto empezó en el año 2000, en realidad, a través de una reconversión de cultivo que se hizo a través del Gobierno Regional, o sea, incentivando de cambiar productos por productos rentables, más sanos y por eso se comenzó en esa fecha" [*ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3*]

"[H]ubo un grupo de gente optimista que apostamos por cambiar la idea, cambiar el chip de vender al mercado nacional a exportar el banano. Entonces, empezamos por ahí. Nos visitó el Ministerio de Agricultura; en este caso, nos dio crédito para comprar guano de isla porque éramos orgánicos. Entonces, el grupito que era optimista, fuimos visitando a los amigos para motivarlos y se involucren a la venta del banano orgánico; muchos se molestaban y decían que no iba a echarle tierra,

tierra le llaman al abono de isla." *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2]*.

"[C]uando hubo este cambio de tecnología, de convencional a orgánico, obviamente, el productor tuvo que acomodarse, capacitarse, sufrir un cambio, o sea, no es lo mismo tener una plantación y tenerla abandona, que ahora para el banano orgánico de exportación se necesita que la racima este bien cuidada, revisarla, o sea, es un trabajo de bastante presión…Se necesita un incremento en el costo de producción, pero, obviamente, hay un incremento en los ingresos. O sea, cuando yo llegué aquí a trabajar, el precio de la fruta era 2.3 dólares por caja, hemos tenido picos de 6.30, o sea, 4 dólares más. Ahora está 5.40 por la coyuntura del negocio.

Ha bajado, ¿verdad?

Ha bajado el precio. Pero imagínate de 2.30 a 5.40. Entonces, en ese tiempo 2.30 para el productor todavía era mejor que la del mercado nacional; o sea, comenzaron a invertir porque implica jornales, mejorar el tema de fertilización, un montón de tácticas que antes no lo hacía" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

La actividad inicia en el Valle del Chira, especialmente en la provincia de Sullana. En el Alto Piura, se ha expandido especialmente en la segunda década del siglo XXI. Sin embargo, al obtener la retribución de la cosecha, generó satisfacción y esperanza en los agricultores. La comercialización de banano orgánico, según los diferentes actores entrevistados, brinda especialmente mayor rentabilidad y estabilidad. Estas han sido palabras bastante repetidas y explicadas.

"Aquí en Batanes nadie tenía banano y aquí fueron unos pocos que iniciaron con eso. Y a través de esa persona iniciamos banano, se incrementó acá. Ahora todo están sembrando banano acá, en esta zona. .... ¿Desde hace cuánto? Desde el año pasado han comenzado a sembrar y siguen sembrando ahorita…

Antes se sembraban yuca, maíz, algodón y otros productos. Maíz, mayormente se sembraba maíz, pero ahora que no hay mercado en el maíz, ahora todo el mundo está sembrando banano" *[ENT 2. Trabajador técnico de organización pequeña de Morropón #6]*.

La transformación fue de difícil adaptación para los productores. Hubo un miedo inicial dado el tiempo que toma la reconversión del cultivo y las nuevas características de las labores culturales.

> "Pero era difícil este proceso, pues, de adaptarse, especialmente para el productor" *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1].*

> "Cuando nosotros iniciamos, el cambio fue el cultivo tradicional en sembrar banano, nosotros hasta no comenzaba a producir estábamos un poco triste porque decíamos "que hemos puesto toda la fe en el banano, esperemos que cuando empecemos a vender, haber que vamos a obtener de el" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6].*

La estabilidad es tanto en el precio como en la periodicidad de la venta. Se establece un precio fijo con un contrato anual y el ingreso es semanal o quincenal para los productores. Con ello, la exportación brinda una alternativa más estable ante un mercado nacional de baja rentabilidad y con pocas oportunidades de trabajo para los agricultores. Todo ello se refleja en su percepción de cambio en la calidad de vida, que involucra una gran mejora de ingresos, crecimiento económico e impacto en el hogar.

> "El banano son casi 10 meses para cosechar. Algunos cosechaban 100 o 120 cajas, dependiendo del productor, era una alegría para el productor bananero porque nunca pensaba recibir a los 8 o 10 días 200, 300 o 400 dólares. Cambió la situación de todos los agricultores que sembraron banano en bien de su familia. Hasta ahorita no nos quejamos, estamos ni tanto bien ni tanto mal, pero ahí vamos. No sufrimos mucho, ya que cada 10 días cosechamos y se recibe 100, 300 dólares…
>
> Porque el banano es el único producto con mercado asegurado, un precio que no baja, se hace con un precio y cierra con ese precio." *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6].*

> "[A]cá vendíamos banano convencional, sino que cortábamos mensual, entonces, era una forma de cómo tener dinero. O sea, que cada 15 días íbamos a tener dinero, pero siempre y cuando hagamos este tipo de trabajo" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5].*

“[E]l mercado nacional no quería la fruta. Ahí se maduraba, nadie la compraba. O sea, la gente se dedicaba salir a buscar trabajos en otros sitios porque no daba…Entonces, cuando nosotros entramos a vender banano orgánico, pues la realidad fue otra. ¿Por qué? Porque tenías un precio fijo. O sea, hacías un contrato con una empresa, en este caso notros lo hicimos con Dole anual; entonces, se mantenía el precio. Así sea frío o calor, pues el precio era estable. En cambio, el mercado nacional no, los tres meses de verano no había margen de ganancia, perdíamos porque nadie nos compraba. En cambio, con la exportación cambió definitivamente la calidad de vida de los pequeños productores. ¿Por qué? O sea, se mantenía el precio. El precio era estable. O sea, tu hacías un contrato y se mantenía el precio” *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2]*.

“Entonces, el productor tiene un capital de manera constante, ya que cuando siempre maíz, sorgo, arroz, la cosecha es cada seis a cuatro meses y los precios del mercado no son estables. En cambio, en el banano, ya que es exportación, se tiene un precio estable.

¿No hay un momento donde baja?

No. Los contratos son anuales.

Entonces, el banano orgánico es un cultivo más sostenible para el pequeño agricultor.

Claro. Los precios son constantes y rentables hasta el momento” [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira]*.

“Al inicio fue un cambio porque hubo bastante fuente de trabajo, el producto se vendía por un buen precio y realmente eso era un cambio total. Fue un cambio de 360º grados, porque estabas en cero y al final los productores se emocionaron recibiendo dólares y cuando se vendía un banano por 0.5 centavos de dólar. Prácticamente se triplico el precio del banano. El principal cambio para los productores, entonces, fue la mejora de sus ingresos. Sí. Los ingresos económicos fueron más beneficiosos” *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.

“[H]oy en día el productor ha crecido económicamente, porque explicaba anteriormente el producto del banano era mal pagado. Hoy en día prácticamente

el producto tiene un sueldo, el trabajador igual, ha mejorado sus condiciones económicas. Se ha visto que los hijos están estudiando en grandes universidades, o sea, ha cambiado muchísimo" *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

"[E]l banano es un negocio rentable y de las cuales les permitirá mejorar su calidad de vida. Y se atreven y se embarcan en este camino" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3]*.

El desarrollo de esta actividad, por ejemplo, planteó una posibilidad de trabajo para los jóvenes. En la zona existe una importante emigración por motivos laborales, especialmente de la población joven que no encuentra mayores alternativas. Aunque de forma mínima, el desarrollo de la cadena ha permitido que se retenga una mayor proporción de jóvenes, involucrándolos en las diferentes tareas de cultivo y comercio.

"El cambio se da por la parte económica que el agricultor estaba saturado acá, pues lo que hacía el joven es irse a Lima, no había forma de quedarse porque no había forma de que haya recursos" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

También, los agricultores reconocen con satisfacción la mejora en la calidad de la fruta. Los cuidados más demandantes se ven reconocidos en el producto final.

"Cuando no había banano orgánico era banano convencional para el mercado de Lima. Todos los productores lo que hacían era cortar y vender, y así, pero no pensando que esa fruta reúna una calidad para la exportación. Entonces, ahí vino un cambio radical, especialmente, por el manejo orgánico y el manejo de las labores agrícolas, o sea, la calidad de poner un racimo exportable" *[ENT 15. Representante de empresa privada #1]*.

Las organizaciones se asumen como empresas. De esta forma, pese a la formación de la organización, se mantiene la responsabilidad individual del cuidado del cultivo.

"Si vemos en el Alto Piura hay empresas grandes, a la que estamos vendiendo ahorita es ASPRAHORRA. Hay empresas grandes con varias áreas de extensión de banano." *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

"El banano te produce dependiendo de cómo tú lo cuides. De ti depende que el banano te produzca bien. De ti depende que tengas rentabilidad en el banano. Si

no lo cuidas, no vas a tener nada bien, ya que la plantación se va a venir cada día viniéndose a bajo. Tienes que cuidarla. A si como te da, tienes que compartirlo, para que no le falte el agua, el abono, que esté limpiecito; es decir, las labores culturales permanentes estén bien para que el banano se sienta tranquilo, limpio. Si tu lo tienes sucio, no lo abonas, no lo riegas, pucha, no se siente la planta bien y le cae la plaga. La mancha roja te cae porque está sucio, por eso a veces tienes que estar ahí, o sea, no muere cuando le echas el producto, sino ya convives con ella, tienes que mantenerla, ya no se desaparece. Ahí vamos." *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6].*

Con las organizaciones de banano orgánico, se cuenta con nuevo espacio de trabajo también para las mujeres agricultoras. Si bien su participación sigue siendo minoritaria, hay cada vez más socias productoras. Lamentablemente, en el caso de las dirigencias, la gran mayoría están compuestas por hombres.

"[E]n los cultivos la participación de las mujeres llega, en las cadenas principales, a un promedio de 17%. Para que veas ese diferencial, es importante. Ahora ese 17% es bajito, pero no, porque antes no había nada. Para mí ese 17% es algo es bastante importante porque no había nada y son las que realmente son las más animadas, son las que más participan en las reuniones de las cadenas*" [ENT 18. Representante de Dirección Regional Agraria de Piura].*

La transformación de las labores culturales de la tierra ha implicado el uso de nuevas herramientas y tecnologías en la etapa productiva. El conocimiento adquirido se transmite generacionalmente. Con ello, se ha dado una ampliación productiva y mejoras técnicas.

"A través de la exportación y las empresas que entraron acá en la región a comercializar el banano orgánico, en sus inicios el productor no tenía el conocimiento adecuado del bueno manejo del banano, o sea, sembraba banano, pero no le llevaba un trabajo adecuado como colocar una funda, colocar una daipa, el abonamiento y algunas actividades que son necesarias para que la fruta vaya en optimas condiciones; entonces, el productor se le capacitó, se capacitó. El banano llegue en muy buena calidad porque ellos le dan un buen manejo… Aparte de eso, es que nosotros, los hijos de los productores hemos aprendido muchísimo y ahora

somos los que estamos aquí manejando la organización" *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

"Un cambio importante que me parece importante resaltar es que, al inicio, por ejemplo, la ampliación de áreas productivas era con semilla propia, ahora no, se introdujo la técnica de meristemo" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

La pertenencia a las organizaciones ha permitido que los agricultores tengan mejores ingresos y también participen de beneficios sociales. Estos son brindados por las mismas organizaciones como se detalla más adelante.

"Tenemos más ingreso comparado con el mercado nacional y también hay más comodidades, es decir, más beneficios; o sea, dentro de la cooperativa antes no percibíamos una canasta, antes no nos daban abono, ahora percibimos.

La cooperativa los apoya con eso.

Sí. Ahora tenemos escolaridad, abono y una canasta de navidad" *[ENT 8. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4]*.

Una dimensión importante que se acompaña de un componente subjetivo en esta transformación es la asunción de los agricultores como autónomos. Cabe resaltar que muchos se dedicaban previamente a trabajar para empresas agroexportadoras y ahora ejercen como productores con mayor estabilidad y proyección.

"La mayoría de los productores se dedicaban a otros cultivos como le decía en las empresas. Ahora la mayoría somos socios y ya no dependemos de nadie" [*ENT 14. Dirigente de organización grande de Sullana #3]*.

Se ha dado un proceso de profesionalización y mejora tecnológica sostenida, con productores de la zona que han accedido a educación superior y conforman un nuevo grupo de profesionales especializados. Su aprendizaje y trabajo ha contribuido en el establecimiento de un sistema de producción más complejo, que incorpora las nuevas técnicas que la cadena demanda.

"[H]ay una técnica bastante consolidada que permite que profesionales del país ya puedan gestionar la parte productiva de manera apropiada, en términos de empaque, procesos de la fruta también se ha dado grandes avances significativos

y creo que ese es el plus que hay que cuidar, pero repito, vale la pena en seguir invirtiendo, aunque el negocio no de mucho…

Son plantas meristemáticas producidas con tecnologías. Antes el productor sacaba con su barreta y lo trasladaba, o regala, o vendía. Ahora como es un sistema de producción es un poco riesgoso por la transmisión de enfermedades y todo eso. Entonces, muchas empresas llegaron al Perú a vender semillas meristemáticas y algunos productores ampliaron y han tenido éxito en realidad. El tema es que es una semilla un poco delicada, requiere que sus necesidades se cumplan como la piden; por ejemplo, nosotros regamos cada 25 o 28 días, entonces hay que estar ahí con el abonamiento, la asistencia técnica…

Aquí en Mallares está el Centro Binacional, donde ha salido muy buenos técnicos de campo que ciertamente no se han quedado en eso y se han capacitado, han viajado a Ecuador y Colombia, han conocido y han introducido varias técnicas de manejo productivo muy buenos" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

La mejora tecnológica e innovación que acompaña el desarrollo de la cadena ha significado una oportunidad para mejorar la competitividad de los pequeños productores.

"[V]a aportando innovaciones en siembras tecnificadas, entonces, eso hace que el sector en tema de banano en el Perú tenga la misma competitividad que la de afuera…

[H]a sido un proceso de 20 años de capacitar y seguir capacitando. Lo bueno del banano es que no se deja de capacitar siempre en algo innovador, aparece algo nuevo y se tiene que trasmitir" *[ENT 15. Representante de empresa privada #1]*.

Estos logros han requerido, además, un desarrollo logístico dentro de este mercado agrícola a nivel nacional. La demanda de las organizaciones requiere de operadores logísticos que son empresas privadas que brindan los diferentes tipos de servicios.

"[L]a parte de la logística ha dado un impulso tremendo. Ante por ejemplo no había operadores logísticos. Si una cooperativa, una empresa pequeña que alguien le haga la chamba de la exportación, le pagas por caja y te lo hace. Lo que si hay que resaltar es el hecho que ha habido mucho interaprendizaje" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

La asociatividad ha mejorado el nivel de producción y rentabilidad. Con ello, ha generado la formación de economías tipo enclave a nivel familiar. Sin embargo, este tipo de economía de enclave en torno al banano orgánico, se encuentra limitada en la posibilidad de mayores despliegues y conexiones que permita llevar a otro nivel la actividad económica, la organización social y política.

> "El tema que la producción no necesariamente estaba vinculado a un mercado seguro, que era parte del contexto de aquel entonces, el que las ratios de productividad sean bajos, que la agricultura sea mirada como una forma de generar ingresos de subsistencia era parte de la cotidianidad de ese tiempo, pero gracias al cambio de este nuevo modelo generó un cambio importante que se visualiza a través del impacto de las economías de las familias productoras" *[ENT 17. Representante de ONG]*.

La cadena de banano orgánico ha sido una oportunidad para el fomento de la asociatividad; es decir, que ha generado la articulación entre productores. Sin embargo, no necesariamente todos los productores asociados tienen un mercado asegurado para colocar su producto.

> "La articulación... la cadena de banano está un poco más avanzada en cuanto a la parte organizacional… [Sin embargo, a nivel de región,] Dentro de ese 40.6%, el 10.5% está con mercado, o sea, significa que hace una vida orgánica y prácticamente está en actividad" *[ENT 18. Representante de la Dirección Regional Agraria de Piura]*.

Asimismo, el desarrollo de esta cadena ha motivado que las empresas privadas que se dedican al banano orgánico en el Perú logren desarrollar mejoras tecnológicas comparables con otras de la región.

> "[E]n Perú hay cosas desarrolladas que afuera no hay. En tema de empacadoras tenemos algunas modelos; o sea, aquí tenemos el extremo. Una empacadora móvil, una empacadora que reúne todos los requisitos en seguridad alimenticia…
>
> las fincas están desarrollando más el tema tecnológico, que es un poco más factible" *[ENT 15. Representante de empresa privada #1]*.

4.2. Eje temático 2: La dinámica interna de las organizaciones de banano orgánico: logros comerciales con déficit político-organizativo

4.2.1. ¿Cómo funcionan las organizaciones? (interna y externamente)

Las organizaciones son básicamente comercializadoras. Su objetivo es colocar el producto de los agricultores en el mercado en las condiciones más óptimas posible. Sin embargo, para lograr esa función central, se realizan una serie de tareas intermedias.

> "[E]s comercializadora ya que no tiene tierras porque las tierras son de los pequeños productores; o sea, solo acopiamos, procesamos y comercializamos" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3].*

Son cuatro las dimensiones centrales que merecen la atención de las organizaciones. Cumplen labores de apoyo en la producción que está a cargo de cada socio productor. A su vez, se encargan de acceder a infraestructura propia desde su local hasta herramientas para los procesos. En tercer lugar, tienen la tarea fundamental de conseguir las certificaciones correspondientes y mantenerlas. En cuarto lugar, arman y contactan con la cartera de clientes para asegurar contratos. Finalmente, velan por el bienestar de sus socios.

Figura 6
Aspectos de atención de las organizaciones

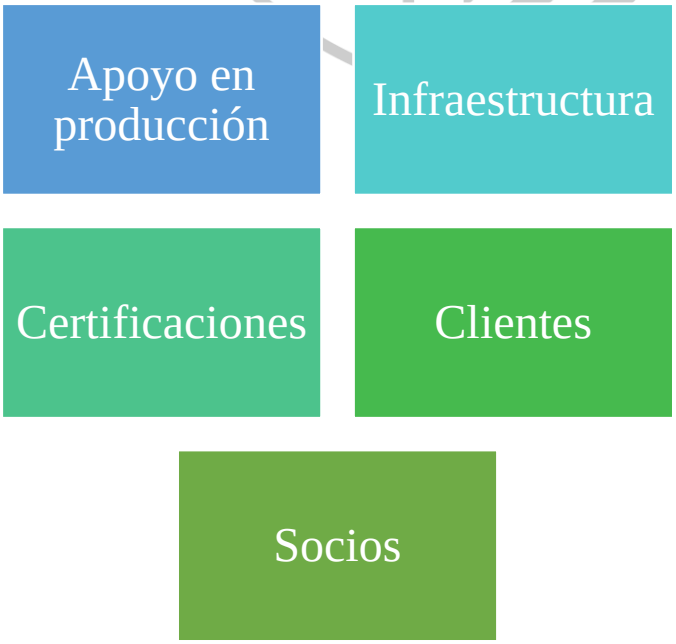
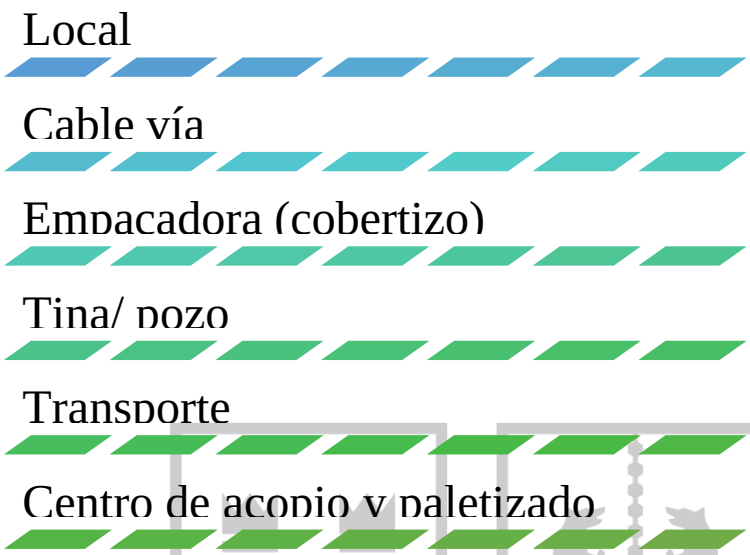


Figura 7
Infraestructura de las organizaciones



a. Requisitos de asociatividad

Las organizaciones aceptan socios que cumplan con ciertos requisitos. El principal es contar con título de propiedad o certificado de posesión. No se aceptan agricultores que alquilen tierras de otros, como tampoco se acepta que los socios sub arrienden sus campos.

Además, las organizaciones evalúan la rentabilidad de la parcela del potencial socio. En este proceso, algunas organizaciones más exigentes consideran el aspecto territorial para evaluar la ubicación de la propiedad, su cercanía a un acceso a agua y a la infraestructura necesaria.

El ingreso a la organización amerita un pago que varía según el estatuto de cada organización. Asimismo, para el ingreso, si la parcela no tiene producción orgánica, se necesita atravesar un proceso de conversión dura tres años.

Finalmente, el mantenimiento en la organización se basa fundamentalmente en las buenas prácticas agrícolas, que aseguren el cumplimiento de los requisitos de las certificaciones. Las organizaciones tienen poder de sancionar y vetas a los socios que incumplan con ello.

b. Elecciones y participación

La conformación de las organizaciones expone un tránsito entre un tipo de negociación individual a una colectiva. Con las organizaciones, se incluye el componente de la representación. Se acaba el periodo en que cada agricultor negocia de forma directa los términos de su intercambio comercial y, en su lugar, se unen colectivamente para elegir a quienes los representan en el trato comercial, avalados por una nueva marca común.

> "[D]e inicio nosotros negociábamos contratos individuales con cada productor, entonces, el poder de negociación lo tenían desde un inicio. Lo que ha cambiado ahora es que ellos pertenecen a organizaciones o cooperativas, donde los dirigentes o directivos son los que negocian" *[ENT 15. Representante de empresa privada #1]*.

En los inicios de la cadena, la participación de los agricultores era masiva. La novedad atrajo el involucramiento. Sin embargo, pasado el tiempo, este ha bajado y los socios productores están poco vinculados en la toma de decisiones de las organizaciones.

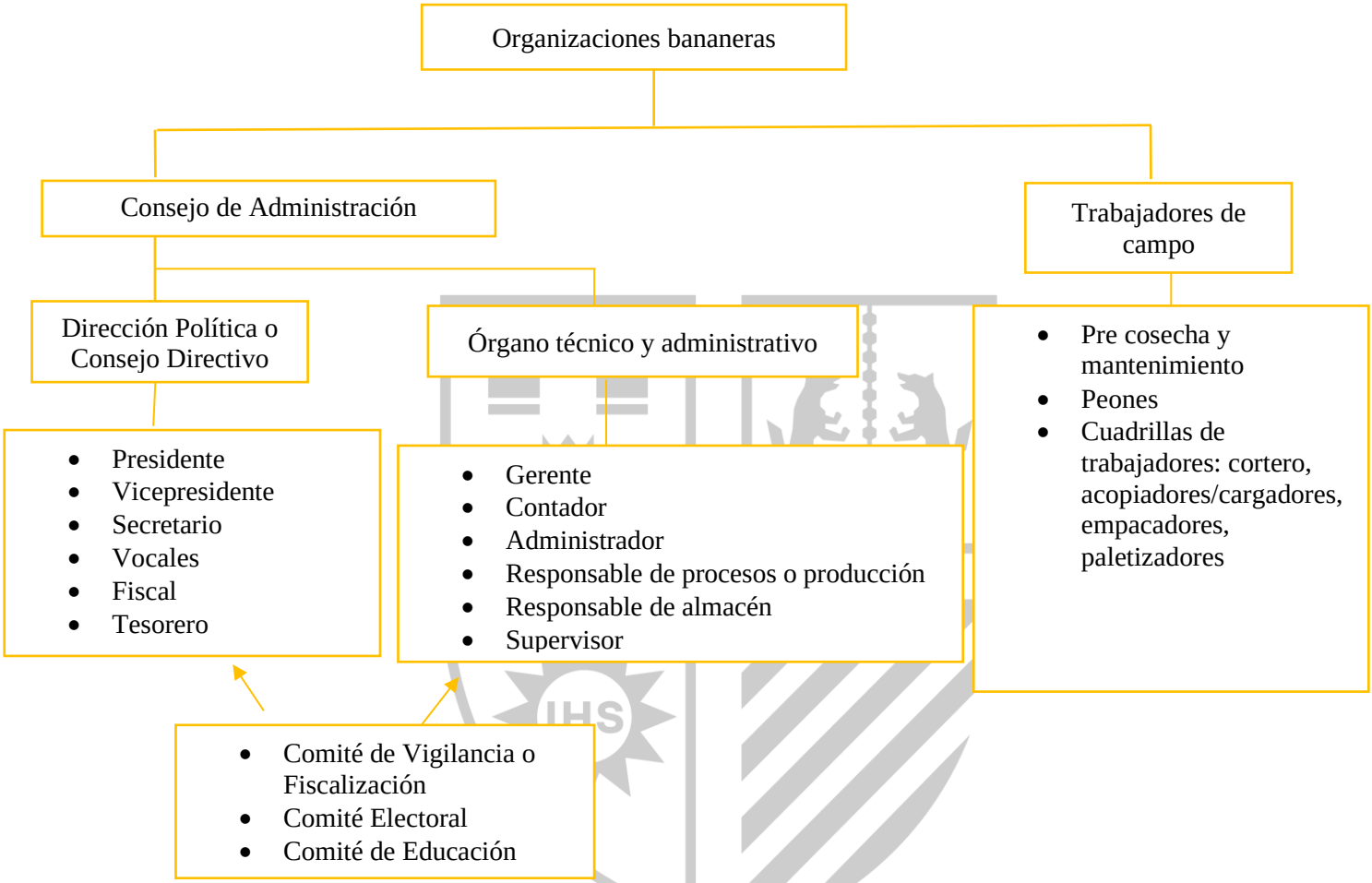
> "[P]oca participación de los pequeños productores en reuniones, como fortaleza tenemos todo el grupo, pero la debilidad es que muy poco participa en las reuniones para tomar decisiones" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3]*.

Un factor que influye en el tipo de vinculación que tienen los productores con la organización es la atención inmediata de sus necesidades. Ellos demandan respuestas a corto plazo y la frustración de no lograrlo va distanciando su compromiso. Quienes se mantienen comprometidos de forma cercana son los que han logrado desarrollar una identidad alrededor de la organización y están al tanto de todo el proceso de comercialización.

> "[S]entimos que algunas dicen: que no visualizamos el apoyo directo, inmediato. Pues, por ello, algunas no están muy comprometidas, su participación no es tan frecuente. Ahí es donde la comunicación, la cercanía, el vínculo hay que tratarlo de hacerlo y de a acercarnos más a ellos. Pero hay otras que, si están convencidas del tema, que se está dando sus aportes en los tiempos previstos, es más, están en contactos con importadoras que solicitan productos procesados y nos dicen:

cuándo arrancamos, estamos esperando que ustedes nos marquen la norma" *[ENT 17. Representante de ONG]*.

Figura 8
Estructura de las organizaciones



En las organizaciones se realizan elecciones por tercios para el Consejo de Administración y los comités. Esto quiere decir que los cargos de los representantes vencen en 1, 2 y 3 años según el orden en que se elijan. Todos los años se realizan elecciones para elegir a los representantes de los cargos que hayan vencido. Hasta el 2020, existía la posibilidad de reelección según el estatuto de cada organización. El 2021 con la Ley N° 31335, hay nuevas consideraciones para las cooperativas, incluyendo el límite a la reelección, anulando la reelección indefinida y promoviendo la participación de las mujeres como socias productoras. En el 2020, los representantes de organizaciones entrevistados señalaban que había dirigentes que llevaban más de tres años en el cargo.

Las elecciones anuales se realizan con listas y, en caso no contar con ninguna propuesta, a mano alzada.

> "Cuando ya está al término del mandato de la directiva vigente, se hace una asamblea y en esa asamblea se conforma un comité electoral. La asamblea lo elige. …. El comité electoral es que lleva a cabo todo. Elabora su reglamento de elecciones, el comité electoral convoca a una asamblea para aprobar el reglamento y de acuerdo con los requisitos, entonces los candidatos ya saben quiénes están aptos para poder postular. Hay un cronograma electoral también, que tiene fechas y si se pasara esa fecha sin candidatos, entonces, el comité electoral convoca a asamblea para explicar que no se presentó una lista y cumplido las fechas, de acuerdo con el cronograma, la asamblea decide si se da más día o se hace a mano alzada" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7].*

El comité electoral se nombra y empieza a trabajar en abril y las elecciones son entre agosto y septiembre. El socio que no participa es sancionado con una multa electoral, igual que es multado si falta a las asambleas. Los candidatos deben estar al día en sus pagos tanto interna como externamente, es decir, no contar con deudas.

Los socios participan en más del 50% en las asambleas, en la mayoría llegan a ser el 80%. Por un lado, necesitan estar al tanto de la organización y recibir la información necesaria, así como dar a conocer sus intereses y necesidades. Por otro lado, hay un reconocimiento del trabajo de los dirigentes y un aprecio entre ellos que motiva el participar.

c. Condiciones

Las coordinaciones se realizan principalmente en las reuniones o asambleas. Estas son ordinarias y extraordinarias. En la siguiente sección se encuentran los detalles respectivos.

Además, la dirigencia coordina con los socios visitas de control donde llenan fichas técnicas y se establecen programaciones por parte del personal técnico para dar sugerencias respecto a la producción.

Otra forma de comunicación es a través de los encuentros directos entre dirigentes y socios. Esto se da gracias a la proximidad y confianza existe entre ellos.

> "Conversamos directamente. Si somos de la misma zona, nos llamamos por teléfono y quedamos en un sitio para reunirnos y conversamos" *[ENT 2. Trabajador técnico de organización pequeña de Morropón #6]*.

d. Miembros, tareas e infraestructura de la organización

Un gran logro de la cadena de banano orgánico en Piura es que las organizaciones han logrado mantener un personal técnico propio, aunque aún haya aspectos para continuar fortaleciendo al personal administrativo y la plana de trabajadores.

La Asamblea General es el órgano principal de toma de decisiones. Esta asamblea elige a un Consejo de Administración (Directorio), quien ejecuta las decisiones de la asamblea. Además, el Consejo de Vigilancia supervisa el cumplimiento de las normas, los reglamentos y decisiones de la asamblea. Asimismo, el Comité Electoral se encarga de planificar y ejecutar la reelección de los miembros de los consejos anualmente. También, se designa representantes que suelen ser profesionales técnicos para la Gerencia y jefaturas (certificaciones, contabilidad, administración, producción y almacenes). Las organizaciones cuentan también con personal de cuadrilla, personal de mantenimiento y personal de apoyo a productores en campo.

Las propiedades de los socios están organizadas en sectores. Cada sector tiene un delegado. Sin embargo, esta figura tiene un papel muy débil debido a las limitaciones que tienen los productores para ejercer el cargo por cuestión de tiempo y responsabilidades.

> "[C]omo no había dinero [para los delegados de sectores], o sea, si no se les paga pues no trabaja. Se les daba un bono. Algunos trabajan voluntariamente, apoyan en la distribución de las esquelas. Ahora solo trabajan los técnicos de campo que por ahí se les da para que se encargan de distribuir. Los técnicos están dispersados en los diferentes sectores" *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1]*.

En las organizaciones pequeñas, las tareas son compartidas entre los distintos responsables. Esto quiere decir que no todas las organizaciones cuentan con personal para

todas las jefaturas. Además, también implica que a veces el gerente o algún personal técnica desempeña funciones más allá de las estipuladas.

> "Apoyo en la gerencia como también en la venta de productos, a quién cliente se va a vender, estar pendiendo en eso. Porque somos pequeños, nos compartimos todo iguales" *[ENT 2. Trabajador técnico de organización pequeña de Morropón #6]*.

Las organizaciones necesitan de la planta de trabajadores, de lo contrario no podrían cumplir con todas las funciones requeridas. Sin embargo, tienen dificultades económicas para mantenerlos, especialmente las organizaciones pequeñas. Algunos socios son contratados también como trabajadores.

> "Tenemos que tratar bien con ellos y cumplir con sus pagos, ya que a nosotros nos demoran en pagar y nosotros tenemos que ver de dónde sacar para pagarles a ello, porque la gente trabaja porque trabaja porque necesita" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

Las organizaciones cuentan con personal para brindar apoyo en la pre cosecha, el mantenimiento, la cosecha, el empaque y el centro de paletizado. La cantidad de trabajadores varía en cada organización. Por ejemplo, una organización grande como AVACH cuenta con 140 trabajadores de campo y 42 administrativos. Además, en todas las organizaciones, los socios se sirven del trabajo familiar en sus campos.

Una labor central de las organizaciones es la certificación. Cada organización contrata a las empresas certificadoras y obtiene los sellos. Estos se otorgan de cada productor individual según el cumplimiento de los requerimientos.

> "[L]a organización va certificando a los compañeros, a los nuevos socios, pero para eso ellos pasan por un proceso. Lo que pasa es que la organización cuenta con tres certificados: orgánico, global y Comercio Justo… Para que el compañero sea certificado pasa por un proceso, pero ese proceso también lo ve el área de certificación, la cooperativa cuenta con un área de certificaciones y con un sistema que se encarga de ver todo eso. Luego pasan por la administración, pues observamos quiénes están postulando, luego con la parte técnica si es que son buenos socios. Todo eso. Si ya están, recién los traemos a reunión general y serán aprobados, así como también se hace depuración de socios, también se hace

ingresos de socios. En esta oportunidad están postulando algo de 33 socios, pero también estamos por depurar a 22 socios; o sea, así como ingresan, también salen todos los años, ya sea por incumplimientos, por no cumplir con las normativas prácticamente, o sea, la cooperativa tiene un estatuto y se hace respetar" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

e. Servicios centrales

El agua se gestiona de forma individual, cada productor hace sus pagos para tener acceso a este recurso. Las organizaciones supervisan que esto sea efectivo.

> "El valle es un sistema de riesgo contralado, regulado, o sea, depende que el usuario pague para que el agua llegue a tiempo y se pueda obtener las cosechas en óptimas condiciones" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira].*

Las organizaciones brindan diferentes apoyos en la etapa productiva, dependiendo de sus recursos. Uno de ellos es la compra conjunta y la distribución de nuevas plantas para ser sembradas. Esto es parte de la mejora técnica que es una función de las organizaciones. Asimismo, se les brinda algunos insumos de producción o materiales como las fundas. Incluso, se brindan algunos beneficios sociales como escolaridad, navidad y un fondo mortuorio.

> "[E]l año pasado cambiamos lo que es plantación, a cada productor se le dio platines para nuevamente plantaciones. Eso es lo que hizo la cooperativa acá, lo sigue haciendo, lo poco que hay, hay que incrementarlo con los socios" *[ENT 2. Trabajador técnico de organización pequeña de Morropón #6]*.

> "Sí, le damos lo que es la funda para proteger la racima, se le da el abono anual, una vez al mes para el mejoramiento de su producto. También se le da escolaridad, la funda se le da mensual, en octubre se le da el abono y por ahí ya estamos terminando" *[ENT.9 Dirigente de organización mediana #4]*.

Además, brindan capacitaciones a socios para que tengan un buen manejo agrícola.

> "Cuando hay capacitaciones me reúno con ellos para darles las capacitaciones, para que ellos sepan cuáles son sus funciones como agricultores" *[ENT 8. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4].*

La gestión individual del proceso productivo genera limitaciones para enfrentar los problemas que se presentan en los cultivos, como las plagas. La atención de estas implica una inversión de recursos que no todos los productores pueden realizar. Los productores con mayores ventajas pueden enfrentar estos problemas de forma individual, pero la mayoría, que son minifundistas necesitan desplegar estrategias colectivas para evitar mayores pérdidas. La conformación de las organizaciones es parte también de esta necesidad frente a la brecha existente en el ámbito agrícola. Aunque el trabajo agrícola con el banano orgánico en las organizaciones sigue siendo principalmente individual y familiar, se han desarrollado experiencias de trabajo mancomunado que son para beneficio de la organización.

> "[Y]o lo que creo, es que sobrevivieran los más fuertes y a los más pequeñitos lo único que les queda es juntarse" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2].*

> "Cuando es un trabajo mancomunado por el bien de toda la cooperativa nos unimos y bueno, todos trabajamos en conjunto, pero casi la mayor parte lo hacemos individualmente en su finca, en su bananera. Los que trabajas son las familias: sus hijos, los tíos, etc… [P]oco a poco la gente va tomando esa voluntad de unirse para a hacer labores" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6].*

f. Otros servicios que ofrece

Las organizaciones brindan apoyos económicos a los socios cuando el caso lo requiere. Esto se ha logrado gracias a la disponibilidad de una caja de ahorro propia.

> "Incluso nos da facilidades cuando necesitamos un apoyo económico por adelantado y luego nos va descontando poco a poco…

> A veces reprogramamos para que ellos puedan llegar, porque a veces tiene problemas económicos y consultamos a la directiva, o si tienen un familiar enfermo también se les beneficia; es decir, se les da un adelanto por sus cajas y

después se les va descontando poco a poco" *[ENT 8. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4].*

Las organizaciones ofrecen beneficios sociales como bono por escolaridad, navidad y fondo mortuorio para sus socios. Asimismo, realizan contribuciones sociales o donativos que son solicitados por otras entidades de sus zonas de operación, al igual que programas de fortalecimiento de capacidades.

> "Acá vienen instituciones educativas para navidad, por el día de la madre para solicitar algún apoyo. Nosotros, así sea con algo, tratamos de no dejarles con las manos vacías… Hemos sacado proyectos para ayudar al pueblo, hemos construido un colegio." *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7].*

> "Nosotros tenemos proyectos sociales, de capacitación; o sea, a parte de los temas vinculados al cultivo, tenemos la Escuela de Líderes donde empoderamos a los socios, tenemos un Programa de Equidad de Género donde motivamos y empoderamos a las mujeres, y eso ha sido muy beneficioso para el pueblo porque ya hay señores que han adoptado en mejorar sus condiciones ya que eran maltratadas antes y ahora ya no. Incluso, son lideresas en algunos grupos" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3].*

g. Vínculos con el importador

El principal destino del banano orgánico piurano es Europa (Países Bajos, Holanda, Alemania) y Estados Unidos. La mayoría vende directamente sin intermediario. Sin embargo, las organizaciones pequeñas tienen una fuerte inestabilidad en el vínculo con el cliente. Estas suelen concentrar su venta en un solo comprador. Sin embargo, las empresas del agro tienen una capacidad amplia para modificar su interés según el producto que mejores condiciones tenga en el mercado. Al cambiar de producto, las organizaciones se ven perjudicadas por una menor compra.

> "Fairtrasa ahorita ya no compra banano. Ahora se ha dedicado a la compra de mango, palta espárragos y ya no creo, ya no compra. El vino y nos dijo que ya no va a trabajar con nosotros porque ya no va a comprar banano. Y de ahí sin rumbo y tuvimos que ver a quién vender la fruta" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6].*

Las empresas que compran la fruta a las organizaciones también les brindan servicios y venden insumos. Esto supone un doble rol por parte de los importadores, que puede perjudicar al agricultor, como se verá posteriormente. Además, los importadores cuentan con supervisores de calidad que evalúan el producto.

> "A nivel de Perú nos hemos quedado para verificar o asegurarnos de la calidad del producto que estamos comprando y también damos unos servicios en el tema de productos, de materiales, de insumos" *[ENT 15. Representante de empresa privada #1]*.

> "[M]ás el que interviene es el comprador que manda su encargado de calidad" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

> "[E]llos envían un personal acá a supervisar la fruta que vaya en condiciones óptimas" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.

h. Estándares de importación

La comercialización del banano orgánico de las organizaciones requiere el contar con tres sellos: orgánico, de buenas prácticas agrícolas y de comercio justo. El primer tipo de certificación es emitida por un organismo de certificación o certificadora que está autorizado y registrado en SENASA y que asegura el cumplimiento de la normativa orgánica que implica el uso de fertilizantes e insumos orgánicos sin ningún tipo de químico. El segundo es denominado Global G.A.P (*Good Agricultural Practice*), que son estándares mundiales para las buenas prácticas agrícolas, que garantizan la inocuidad alimentaria. En el Perú, la empresa que otorga esta certificación es Control Union. El último es el sello por comercio justo, que es la certificación faitradre (FLO) y se obtiene a través de FLOCERT, entidad certificadora independiente de Fairtrade.

En los últimos 10 años, se han presentado mayores dificultades en el cumplimiento de los estándares requeridos en la cadena. Hay productores que han vulnerado la norma y eso genera un impacto en la marca de país.

> "Pero ahora, el ingeniero … nos dice que ahora nos ven con malos ojos porque ya se están dando cuenta que hay organizaciones que no cumplen con los estándares de calidad" *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2]*.

> “[P]or A o B un socio hace algo que no está correcto es posible que los análisis arrojen en rojo y que se tenga problemas. No es que él solo va a tener problemas, automáticamente lo tiene toda la asociación tiene los problemas porque ya no hay, ya los compradores ya no tienen una seguridad que la fruta sea orgánica” *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

La comercialización del banano orgánico es un proceso delicado. El proceso técnico riguroso es llevado a cabo por el órgano técnico y administrativo y los trabajadores de campo. Además, es supervisado por el Consejo Directivo y por supervisores externos que envían los importadores. Muchas veces, las organizaciones tienen problemas al tener la supervisión externa. Esto se debe a que no cuentan con profesionales que supervisen la calidad al interno de la organización. Algunas organizaciones están evaluando el contratar supervisiones para sus envíos, pero eso implica una alta inversión.

> “[N]nosotros como cooperativas debemos tener personas, no solo uno, encargados de calidad... Porque ya en realidad nosotros vendamos al extranjero nuestra fruta, la cooperativa sería la perjudicada; o sea, el tener mala fruta, la cooperativa es la que pierde. Además, ellos nos descuentan por fruta mala, pero acá nosotros les pagamos al agricultor, ya no le podemos descontar porque ya le pagamos; solamente a fines de año, ya hacemos un balance y se lo descontamos” *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

> “[E]stoy tratando de contratarme una empresa, que le voy a pagar para que me haga una inspección de mis contenedores en el extranjero. Pero también tiene un costo, no te cuesta menos de 8 mil dólares. Pero en vez de perder 106 mil dólares, al menos esa empresa me va a decir con qué problemas ha llegado la fruta. Que lindo sería que el importador, ellos dicen que son leales, pero si me incomoda porque el dinero no es poco y los que pierden somos nosotros” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

Figura 9
Foto de un contenedor recogiendo la fruta de una organización

4.2.2. ¿Por qué y cómo dirigir una organización bananera?

La dirigencia política de las organizaciones, elegida con votación en asamblea por los socios productores, vigila el buen funcionamiento general de la organización y se encuentra en constante coordinación con el cuerpo técnico-administrativo. Toma decisiones operativas de forma directa y se encarga de llevar a asamblea las decisiones que impliquen un cambio, transformación o novedad para la organización.

> "Hay una estructura en nuestra organización que es la asamblea general, donde están todos los socios, pero también hay un consejo de administración, que es el directorio, que conjuntamente conmigo nos encargamos tomar las decisiones y poder adoptar las políticas y las medidas para que la organización siga avanzando, siga creciendo" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3]*.

El Consejo de Administración (Dirigencia Política y Órgano técnico-administrativo, ver figura 7 se reúne semanalmente, en sesiones de consejo, para realizar evaluaciones del trabajo y tomar decisiones operativas. De esta manera, preparan todo lo necesario para las reuniones o asambleas con todos los socios.

> "N'os reunimos todos los directivos porque cada uno pone una idea y la que sea mejor, nos reunimos y vemos cuál es la problemática de la cooperativa. Llegar a

la reunión del segundo sábado de cada mes ya con cosas claras y atacar la problemática que hay con los socios" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

"Nosotros nos reunimos semanalmente para informar lo sucedido durante toda la semana y cuando hay un tema importante, una decisión que tomar llamamos de emergencia" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.

"Nosotros aquí nos reunimos semanalmente con la directiva. También hay un comité de fiscalización. Entonces, las reuniones, y con personal técnico, nos reunimos para ver algún problema o de repente ver algún proyecto que beneficie a la organización, para informar y luego tomar acuerdos. Si es una reunión con los productores, se les llama y se les informa, o también al trabajador para que conozca la situación que está pasando" *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

"Como persona lo que hago es coordinar con mi consejo directivo; o sea, yo me reúno todos los lunes con ellos para ver lo bueno, lo malo. Los lunes tratamos de ver cuáles son los errores de la organización, en qué se puede mejorar, presentar proyectos, todos aportamos y siempre entra a votación y luego queda en acta, pero todos nos vamos con la misma idea" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

"Tenemos varias asambleas durante todo el año, un promedio de 1 asamblea por mes, pero también tenemos reuniones con delegados que participan y quienes representan a los productores mediante los sectores. Pero también, a través de las áreas técnicas que está bajo mi responsabilidad, tenemos mucha participación, mucha incidencia con ellos, capacitándolos, induciéndoles a hacer buenas prácticas, a cambiar su modelo de abonamiento y esto nos permitirá una mejor producción" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3]*.

Entre las diferentes funciones que cumplen los dirigentes se encuentra la negociación de contratos. Esto es tanto con las empresas de insumos como con las importadoras.

"Estoy encargado de toda la comercialización, del negocio, de hacer contratos tantos con empresas para venderles nuestras frutas tanto coordinar con las

empresas que venden insumos que usamos" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.

A su vez, destaca el rol de los dirigentes como fiscalizadores del resto de socios productores. Sin embargo, los socios que conforman la asamblea son la máxima autoridad de las organizaciones y reciben rendiciones de cuentas periódicas. En las asambleas, también se toman decisiones importantes. Existen dos tipos de reuniones centrales entre la Junta Directiva y los socios. Una son las asambleas ordinarias que se realizan dos veces al año, para aprobar el plan y presupuesto y para realizar el balance anual. Otra son las asambleas extraordinarias, que pueden ser 4 a 5 al año, para tomar decisiones ante eventualidades que se presenten. El Consejo de Administración solo toma decisiones operativas y ejecuta lo establecido en el reglamento y en el Plan Operativo Anual que se aprueba en asamblea. Cualquier decisión que no esté contemplada, se lleva a asamblea. Sin embargo, esta premisa es cuestionada por los actores externos a las organizaciones. Un informante indicó que muchas veces las decisiones son en "conveniencia estructurada o armadas por los directivos o el gerente" *[ENT 17. Representante de ONG]*.

> "Nosotros aquí siempre hacemos asamblea para informar de cualquier tema en cuanto a certificaciones, economía de la organización, algún problema que se presente en el momento, alguna norma que se presenta y que exige la reunión de los productores y socios. También por ejemplo nosotros nos ingresa un dinero que se llama FAIRTRADE; entonces, ese dinero para ser destinado o para ser utilizado durante el presente año, uno trabaja bajo un plan operativo, entonces, se necesita la participación de toda la asamblea para ejecutar estas actividades. Entonces, alguna expectativa o necesidad que haya, ellos nos informan" *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

> "La participación es amplia, en la asamblea ahí se elige todo, se aprueba los presupuestos, en qué se va a invertir la prima" [*ENT 14. Dirigente de organización grande de Sullana #3]*.

Además, los dirigentes realizan visitas a campo, denominadas "bajada a bases". En estas pueden conversar directa y personalmente con los productores de los distintos sectores de su organización, observar su trabajo, recoger sus demandas y mantener el vínculo de cercanía.

> “También hacemos visita a su sector, al campo; o sea, hacemos bajada de bases, así lo llamamos, entonces, salimos al sector para comunicarle lo que va a haber y cuando hay asamblea general” *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1].*

Una de las motivaciones de los dirigentes es el crecimiento organizacional. Buscan que su organización se fortalezca y llegue a otro nivel. Para ello, los dirigentes tienen que negociar políticamente, tanto interna como externamente.

> “[M]i idea es sacar a flote a la organización. Yo soy cofundador. Desde que fundamos a la organización, pues no nos hemos cambiado de organización. La meta de nosotros es sobresalir, pero a raíz que se decía desde la baja de caja, pues eso nos complicó la situación; no se pudo lograr el objetivo que nos habíamos trazado” *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2].*

> “Cuando postule en la primera etapa como directivo pues trate de conversar con varios socios, lo cual siempre la política es, o sea, no con mentiras...” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5].*

Ellos desarrollan un vínculo de confianza con los socios productores y también un sentimiento de responsabilidad. Por ello, tienen la expectativa de apoyar a los productores.

> “[E]n visto al aprecio y confianza que tenía el socio productor con mi persona acepté el cargo y el reto también” *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7].*

> “Uno acepta porque los compañeros lo creyeron conveniente que yo ocupara el cargo de la presidencia y yo tampoco podía defraudar. Ellos han puesto en mis esperanzas para que les reciba el cargo y lo acepté. En setiembre se cambia y al que vamos a elegir, lo elegimos y tendrá mucho cariño, con ganas de apoyarlo y espero que el señor lo reciba” *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1].*

> “Yo llegue al cargo para ver la posibilidad de ayudar al productor, ya que ellos son los que aportan la materia prima. Son los que aportan para que esto se mantenga. Pero a veces lo descuidan. A veces es complicado porque no tenemos

las formas de apoyarlos” *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1]*.

Una constante identificada en las dirigencias de las organizaciones es la reelección. Se indican diferentes motivos para esta como el reconocimiento y los logros técnicos.

> “[L]o que yo buscaba es que me pongan en los campos a apoyar, pero la gente me elige presidente; entones, a través de eso, la cooperativa comienza a tener un cambio, o sea, comenzamos a vender las primeras cajas; luego en la segunda gestión lo gané al 98%, le soy sincero. En la tercera gestión también gano al 95%, porque se iba a haciendo mejores las cosas ya que la cooperativa al menos tenía un área, aquí la cooperativa no tenía ni un sol, pero compramos un camión que nos costó 36 mil dólares, hemos hecho un centro [entrecortado] que nos costó 30 mil soles en ese entonces, compramos 30 hectáreas de terrenos para la cooperativa...
>
> A la medida que íbamos avanzando, la organización iba creciendo; entonces, hemos hecho este almacén que también tiene un gran valor. O sea, hemos ido creciendo a la medida del crecimiento del socio. Luego de eso, gracias al trabajo, nuevamente decidieron darme la confianza; entonces, en el 2018, les fui sinceros, o sea, nuevamente se dan las elecciones, pero para serles bien sinceros yo ya había decidido no postular, pero mi equipo que teníamos ahí al frente me dijeron que devuelta postule y les dije que hagan una encuesta y si tengo el 70%, pues yo voy…
>
> Ya que me quiero irme con esa gente que aún me sigue estimando, quiero irme feliz y contento. También llegaron varios socios a mi casa, pidiéndome que postule, que ellos me iban a apoyar, pero les dije con una condición: que yo iba pero que, hacia todo el cambio, simplemente iba mi persona, más no con mi consejo que tenía. La cosa que gané con 129 votos de 165 socios” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

Existe un conflicto entre la parte técnica y la dirigencia política de las organizaciones. Esto en algunos momentos entorpece el buen funcionamiento de las organizaciones.

"[T]ampoco es una relación fluida; porque nosotros convocamos a las organizaciones, pero quien va y participa en la mesa son los técnicos de las organizaciones…Va el administrador, el gerente, el jefe del área técnica, el jefe de certificación. Entonces, en algunas oportunidades hemos tenido algún conflicto con la parte gremial" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

4.2.3. ¿Qué han logrado las organizaciones?

El cambio legal de asociación a cooperativa ha significado un avance para la gran mayoría que ha logrado completar el proceso. Una de las facilidades fundamentales que brinda es la ventaja respecto al porcentaje de impuesto que se paga. Esto les permite disponer de un excedente que es invertido en la organización y, a su vez, retribuye directamente a los socios.

"[F]ue una exigencia ya que como asociación la SUNAT nos planteaba cobrar impuestos a los pequeños productores y hubo una propuesta propia del gobierno para transformarnos en cooperativas, por lo cual, íbamos a tener ciertas ventajas como, por ejemplo, el impuesto a la renta ya que íbamos a tener un tope de la cual estábamos exonerados y a partir del exceso íbamos a contribuir con los impuestos, mientras las asociaciones no íbamos a tener esa ventaja. Las operaciones que se realicen entre los pequeños productores y la organización, por ejemplo, venta de equipos, ventas de insumos es exonerado del impuesto al IGV. Entonces, ahí hay ciertas ventajas para los pequeños productores" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3]*.

El logro de las certificaciones es fundamental para que las organizaciones crezcan. Esto les permite tener autonomía comercial y generar más ingresos.

"La organización si ha tenido avances, Hemos logrado las certificaciones, son tres certificaciones. Exportamos ya a Europa que es el mercado donde la fruta es más pagada con relación a otros países, hemos logrado infraestructura, centro de empaques, hemos logrado más socios.

Ya estamos fortalecidos porque en un inicio no teníamos la preparación; o sea, nosotros le vendíamos a un cliente que se llamaba Dole, ellos manejaban

prácticamente toda la parte administrativa de la organización, pero hoy en día somos nosotros que manejamos nuestra propia organización" *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

Otro logro importante son los avances técnicos. Las diferentes gestiones han contribuido con el desarrollo de infraestructura y el mejor cuidado del cultivo, así como con un aprendizaje en el manejo financiero.

"Bueno, en ese tiempo cuando postulamos, era mejor las cosas, pues se hicieron unas empacadoras y otras cosas, también logramos al final de año la liquidez, logramos sacar un proyecto de Agro Ideas, ese carro blanco que ves por ahí ese es del proyecto, se logró dar un cuello de monja de protección de la fruta y también el tema de la mancha roja, plagas…

[S]e logró un pozo, construir una empacadora, también para el proceso que era época de lluvia ya que la teníamos de esteras y teníamos que buscar cosas para proteger el cartón, pero gracias a Dios, ahora todo es calamina, o sea, ya no tenemos ese problema" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

"[D]entro lo que es campo se ha visto cambios, por ejemplo, con las infraestructuras de empacadoras, infraestructuras de pozos que se han mejorado para llenar las tinas, o sea, nos facilita mucho, ya que para llenar una tina con el pozo demora 10 a 20 minutos a lo de antes nos demorábamos en llenar la tina" *[ENT 8. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4]*.

"[C]ompramos un furgón y después gestionamos un proyecto… se nos aprobó el proyecto y se ha hecho tres empacadoras...Tres empacadoras, se va a terminar 600 de cable vía, media hectárea de riego tecnificado, hemos comprado una tina y algunos productores con sus medios propios, la mayor parte, tienen sus empacadoras…

[E]n el local que estamos lo arrendábamos, ya después lo compramos" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

"En la primera gestión avanzamos bastante en lo que es infraestructura, allá en el centro de acopio, las empacadoras. ¿Cuántas empacadoras tienen? Tenemos 17 fijas y cobertizos, de esteras y todo eso, 2. Hay más de 30…En cada zona tiene

que a haber un cobertizo para procesar. Se ha avanzado bastante" *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1].*

Algunas organizaciones, a partir de ello, han dado un salto organizativo. Resalta APPBOSA en el Valle del Chira, que ha logrado mantener un alto nivel de rentabilidad y sostenibilidad.

"[L]a organización está en una posición muy buena, rentable, es sostenible porque básicamente cubrimos todos los costos que son necesarios para la actividad. No hacemos uso de la banca para poder cubrir obligaciones corrientes. Trabajamos con nuestro capital propio y eso es interesante para poder avanzar y poder contribuir a la mejora de los pequeños productores, de los trabajadores y de la misma organización…A lo largo de estos años, han ido creciendo en producción, área, socios, pero también en infraestructura y eso ha ayudado mucho en poder rentabilizar el negocio" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3].*

Hay organizaciones que nacieron desde un principio contando con una exportación directa al extranjero, sin intermediarios. Sin embargo, en la mayoría de los casos ha sido un proceso largo y dificultoso, por la sostenibilidad de las organizaciones. Por ello, uno de los logros más importantes es lograr la certificación directa de los campos que permite comerciar sin intermediarios.

"Lo que hemos tenido avance, hemos logrado tener la certificación.

¿Eso desde cuándo?

Lo tenemos desde el 2016. Hemos pagado, a través de este proyecto, la certificación en orgánico y estamos esperando la auditoria y, según de ello, tendríamos dos certificados…Nosotros podríamos exportar directamente" *[ENT 2. Trabajador técnico de organización pequeña de Morropón #6].*

Otro de los avances que tienen las organizaciones es respecto a la cartera de clientes. Uno de los mayores reconocimientos es la ampliación que se tenga de la misma.

"[S]e logró conseguir otro cliente, ya que antes solo contábamos con un cliente externo para la exportación. Pero a raíz, de las conversaciones, a veces teníamos fruta, pero no teníamos pedidos. Incluso, el cliente que teníamos, teníamos un contrato para dos contenedores. A veces teníamos 3 y se nos quedaba uno en el

campo, es un tema muy tedioso con los productores porque prácticamente nos reclamaban; por ello, se llegó a un nuevo contrato con un nuevo comprador y gracias a ello ya se vende todo el banano que nosotros producimos" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.

Tras periodos críticos, donde se tiene problemas con la calidad de la fruta y, por ende, con la exportación, regresar a un momento de estabilidad con exportación directa es ampliamente reconocido. Eso ha sucedido, por ejemplo, con AVACH.

"Hemos llegado a superar. Ahorita estamos entre 5 y 6 contenedores. Estamos avanzando, pero más seguros ya. Nos hemos quedado con productores más responsables para llevar a cabo la programación orgánica… vamos como 4 meses, desde enero de este año no hemos tenido ningún problema. El año pasado, más de un año ya. Desde enero del año pasado. Un año sin problemas. Estamos avanzando seguro…Estamos estables, no suficiente, pero ahí estamos…

[C]omo le digo, este año no se ha avanzado casi nada porque la situación ha estado complicada, pero estamos saliendo. La idea es dejar a la organización estable. O sea, la meta es tener estable a la organización porque es la que comercializa" *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1]*.

4.2.4. Las principales fortalezas

La principal fortaleza transversal a todas las organizaciones es que se constituyen como la posibilidad de aumentar el poder de negociación de los agricultores. De forma individual, no hay mayores márgenes para que se establezcan puntos de acuerdo a su beneficio. En cambio, en una organización, están avalados por la normativa internacional, nacional y por las capacidades que pueda desplegar su propia organización. Sin embargo, como se expone en diferentes partes del documento, esta capacidad de negociación está mediada por otras condiciones y puede terminar siendo bastante menor en relación a otros actores de la cadena. Aun así, la organización es la oportunidad de mejorar así sea mínimamente sus condiciones.

"El pequeño productor como pequeño productor su capacidad de negociación está casi nula, pero para eso está las organizaciones" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

"[L]as normas de Comercio Justo en ese sentido han logrado un viraje radical. Antes todo lo hacia el exportador, ahora no, la cooperativa autónomamente en una asamblea discute y hablan y deciden a quién le va a vender, por ejemplo. Hay cooperativas que les vende a cuatro o cinco compradores como EPEBOSA, que tienen como cuatro importadores" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

Hay diferentes niveles de organizaciones. La organización más grande en la actualidad es APPBOSA. Uno de los factores que ha contribuido en su crecimiento es la concentración territorial de los socios productores.

"[F]ueron un alrededor de 100 productores que se reunieron. Ahorita somos más de 540…

Una de las fortalezas de APPBOSA es que estamos casi en un solo bloque…

Beneficia más que todo porque nuestros costos para exportar son más bajos a que los tengas en varios sitios. Más que todo tenemos infraestructura como empacadoras, cable vía que nos bajan los costos. Eso es la que nos fortalece porque podemos pagarle al productor el mejor precio que ninguna cooperativa paga" [*ENT 14. Dirigente de organización grande de Sullana #3]*.

"Una de las fortalezas de la organización que nuestros socios están en bloques y eso nos ayuda a hacer una inversión para poder tener y mejorar nuestros procesos. A diferencias de las otras organizaciones, que la tienen muy desordenados, por así decirlo" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3]*.

"Es como un riel donde se lleva las frutas hacia el punto central, que permite bajar costos en guarnirías, transporte de agua, mejorar la calidad de las frutas, eso es, por un lado. Invertir en el mejoramiento de la infraestructura de tránsito, de vías de acceso, invertir en limpieza de drenes, mejoramiento en la infraestructura de riesgo y, lo principal es que, al estar en un solo bloque, el socio está identificado con la organización, porque hemos salido a buscar a los técnicos para formar una organización sino es que, los que nos sentimos identificados nos hemos juntado" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira]*.

Además, ante la parcelación de tierras existente, algunas cooperativas han establecido mecanismos que permitan menguar las consecuencias. Por ejemplo, se establece la indivisibilidad de la tierra con la que se ingresa a la cooperativa. Esta no puede ser dividida por herencia o transferencia. En caso fallezca el socio responsable, se modifica el representante.

El impulso que las organizaciones han dado a la cadena de banano orgánico ha generado un desarrollo y profesionalización de la industria local. Esto se ve reflejado en la multiplicación de actores vinculados con los temas logísticos, así como con la presencia de más profesionales. Ese desarrollo contribuye en el abaratamiento de costos en las diferentes etapas de la cadena.

> "[L]as cooperativas y las empresas han desarrollado bastante *expertise* en el tema, logístico, abaratamiento de costos. Una ventaja que hay ahora es que casi la industria bananera tiene proveedores en Perú, al inicio no y toda venia de Ecuador. Todo venía de Ecuador, pero ahora hay una industria local, que de cierta manera ayuda mucho y eso ha obligado que las operaciones se especialicen a través de profesionales de alto nivel que han logrado hace sinergias entre ellos para abaratar costos, compras conjuntas y todo eso. Ahí ha habido un avance significativo" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

Además, una gran fortaleza para los agricultores es la posibilidad de brindar apoyo colectivo ante problemas de los socios. Esto se vio recientemente frente a la afectación ocurrida por el fenómeno del niño.

> "[N]osotros reunimos un dinero guardadito ahí, en vista que la plantación de algunos compañeros se les cayó, tuvimos que mandar a hacer 12 mil plantones y nos repartimos 500 plantones a cada socio y aquella persona que ya levanto su plantación se le entregaba a otro socio, con la situación del compañero socio devuelva solamente la mitad" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

Otra fortaleza de ser parte de una organización es el participar en la financiación de proyectos que mejorar la producción de los socios. Por ejemplo, se desarrollan proyectos vinculados a la industrialización del banano.

> “También tenemos un proyecto que hemos ganado, hemos ganado dos proyectos: hemos ganado con Agroideas que es para el abono, cable vía, centro de empaques; entonces, hemos el proyecto donde se benefician los cientos de socios con el cable vía, con el empaque y las tinas que tenemos. Aparte que hemos ganando un proyecto 295 mil soles para hacer el proyecto de alpinilla, o sea, para a hacer el estudio de la arena; o sea, lo que pasa es que del banano quedo un descarte, entonces, del descarte queremos apoyarle al socio económicamente en comprarle ese banano que queda, que no cumple las características, con los requerimientos internacionales. Lo que pasa es que queremos a hacer harina, pero para hacer un proyecto así, pues debemos tener certificada el producto; entonces, hay que ser consiente que estamos haciendo todos los estudios posibles. Entonces, esa es mi idea de terminar la gestión, bueno al menos vender la harina ya sea para mercado nacional o internacional, y ojalá se logre porque ahí estamos” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

Una de las mayores fortalezas en un periodo de mediano plazo de iniciada la cadena es el aprendizaje y crecimiento dirigencial. Los agricultores han ido asumiendo más funciones y mejorando sus capacidades personales y políticas. Todo ello contribuye con el fortalecimiento de las organizaciones que representan.

> “El productor hoy en día está mejor preparado, por ejemplo, aquí en la asociación hay directivas y en estas son los mismos productores. Hay productores con primaria, secundaria que han sabido manejar la organización; entonces, nosotros vemos que el productor año tras año, a través de capacitaciones, asamblea o lo que se le informa, se va preparando y ha mejorado muchísimo, y puede manejar tranquilamente a la organización” *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

4.2.5. Dificultades internas de las organizaciones

Las organizaciones se ven afectadas en una combinación entre aspectos internos que comprenden su funcionamiento general y la situación de sus socios, así como aspectos del entorno en que se desarrollan.

Un aspecto importante que dificulta su trabajo es el criterio territorial. Así como la concentración territorial es una fortaleza, la dispersión es contraproducente tanto para la supervisión del ámbito productivo como para la coordinación y cumplimiento de funciones de las tareas de la organización. Frente a ello, se han tomado algunas medidas paliativas. Sin embargo, importa resaltar que uno de los factores que influye en la dispersión es la desconfianza de los productores de unirse en una misma organización. Se piensa que al aumentar su dimensión, los más alejados y de menores propiedades se verán relegados en las decisiones y beneficios.

> "Y algunas dificultades es la movilidad, ya que yo no soy de acá, soy de un pueblo. O sea, eso era una dificultad porque me tenía que venir caminando y a veces llegaba tarde, pero ahora he superado esas dificultades porque la cooperativa me ha brindado una movilidad… la movilidad me lleva y me trae, pero no presta garantía en el camino, entonces, tiene que ser una movilidad adecuada" *[ENT 8. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4].*

> "Creo que al unirnos se lograrías mejores logros porque si vemos que en 4 cooperativas hay 4 directivas y así, pues sería lo mejor. Siempre se les ha mencionado en asamblea, pero los socios no quieren, no lo permiten porque el campo será grandote y piensa que a los últimos puede ser que se los pase, que a los últimos no le lleguen a llevarse sus frutas; eso es lo que manifiesta los socios y por ese lado, bueno, parece que es difícil llegar a un acuerdo" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5].*

Además, el trabajo de las organizaciones ha sido débil respecto al fortalecimiento de las habilidades de los miembros de las organizaciones para interactuar entre ellos y mejorar la convivencia interna ya que es un aspecto descuidado que debilita el trabajo asociativo.

> "Falta habilidades blandas o capacidades personales, tú puedes tener todo esto, pero si no tienes esto, mira, yo me paso analizar que muchos de los proyectos de las ONGS… la persona se tiene que sentir bien, se tiene que sentir cómodo" *[ENT 18. Representante de la Dirección Regional Agraria de Piura].*

Asimismo, los procesos administrativos para lograr cumplir los requisitos de exportación orgánica y comercio justo son difíciles de sobrellevar para los productores. Implican costos que exceden lo que recaudan del comercio de su producto.

> "Las mayores dificultades, desde un inicio, la organización ha pasado por varias etapas una de ellas son las certificaciones, o sea, para uno tener las certificaciones ha tenido que implementar varias actividades dentro de la organización, no es fácil exportar banano. Entonces, esto conlleva a implementar desde lugares de proceso para el banano hasta documentaciones necesarias para seguir con la exportación; le explico, aquí contamos con una certificadora o trabajamos con una certificadora que se encuentra acá en Piura, Control Junior, entonces, hay ciertos requisitos que nosotros tenemos que manejar, o sea, hay que adecuarnos a las normas que exigen y a las normas europeas que últimamente no han empezado a exigir para conllevar a la exportación del banano.
>
> Entonces, eso ha sido un reto para nosotros. Las normas del Estado peruano exigen también a favor del trabajador, entonces, hay que adaptarnos a eso y para nosotros es un reto porque el precio del banano orgánico hasta el momento no ha subido, pero los materiales y el proceso de maquila del banano es fuerte" *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7].*

Además de lo administrativo, otros requerimientos que realizan los importadores como la infraestructura son difíciles de atender. Los costos de producción superan sus ingresos.

> "[A] nosotros como productores nos bajaron el precio de la caja y eso hace que se genere un problema para nosotros porque no se cubre los costos de producción. Ahorita los mercados nos exigen tener empacadora implementadas con material noble y no con material rustico, pero nuestras empacadoras son con material rustico, y los compradores a veces no quieren ese material, o sea, quien empacadoras de material noble" *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2].*

> "Nosotros estamos complicados en estos momentos, por ejemplo, en los altos costos logísticos, las tarifas altas en el puerto, los servicios que son al final encaren esta actividad" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira].*

Hay además un estancamiento frente a la competencia, tanto entre organizaciones, como con las empresas privadas en el país y con organizaciones y empresas de otros

países. Las organizaciones cumplen actualmente un rol de subsistencia. Actualmente hay una baja rentabilidad para su negocio.

> "Antes si había ingresos, ahorita no, las organizaciones tantos pequeñas como las cooperativas bananeras están para subsistir nomás" *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2]*.

> "[L]a cooperativa no casi ha tenido entrada de dinero, pero sí por lo menos, en algo, se ha podido apoyar a nuestros productores…
>
> Nosotros como cooperativas encontramos el problema que carecemos de medios económicos porque no se puede dar una buena atención a las bananeras, porque las fincas necesitan de bastante atención tanto al manejo del agua, del abonamiento, no tenemos asistencia técnica que nos encamine para hacer bien las cosas. …no hay para poder solventar las cosas y ayudar a los compañeros, la mayor parte de los compañeros carecemos de medios económicos y subsistimos de las ventas que hacemos" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

> "[S]in estar … compitiendo nosotros como agricultores; entonces, como los demás compañeros también son agricultores, tratamos de hacerle saber que…no es un enemigo más sino es un competente más. O sea, la competencia está afuera" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

> "[E]l negocio ya no es rentable ya que hay una serie de gastos, pagos, lo cual anda algo de caída la cooperativa, no demasiada, pero si tiene déficit de liquidez al final del año por el motivo de la competencia que hay en el exterior. La caja la bajaron, la que estaba 12.30 pues le bajaron un dólar la caja" *[ENT 9. Dirigente de organización mediana #4]*.

Las organizaciones medianas y pequeñas tienen problemas económicos, además de la situación contextual, debido al tamaño-volumen de su producto comerciable y la calidad.

> "En el tema económico tenemos bastantes dificultades por lo que es una asociación pequeña, no es de un alto volumen de contenedores de exportación. Es de bajo volumen y cuando hay reporte de mala calidad, ahí es un tema de en vez de ganar, perdemos. Son experiencias que vivimos como dirigentes, que a veces

tenemos que, al final, asumir la responsabilidad y darle solución al problema" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7].*

Además, el trabajo con el banano requiere de una considerable proporción de trabajo manual. Para ello, se requiere personal que desempeñe diversas funciones. Para las organizaciones es difícil sostener económicamente el personal que requieren.

"A veces no nos medimos en el personal, o sea, contratamos mucho personal y esto es un negocio pues" *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1].*

Una cuestión fundamental es el actual escenario de limitados recursos económicos para cumplir con los objetivos, así como para proveer servicios internos como la seguridad y externos como proyectos de incidencia local, que en algún momento se pudieron trabajar.

"[N]o hay un sistema de vigilancia a nivel local. Ya no, estar pagando. Pues, nosotros pagábamos 53 mil soles al año y para nada, de igual manera se robaban. Voy a hacer rieles fijos con mayólicas y cemento…

[L]a gente de acá se la roba, roban las calaminas. El centro de acopio es donde se hace el paletizado y acá se lo roban…Hemos tenido varios centros de empaques que eran fijas con material noble, pero se roban las calaminas y los materiales que van ahí. Se llevan las tazas, los wáteres. Teníamos guardianes, pero los despedimos porque ya no teníamos para pagar…

Yo he estado en otra gestión, en el 2014, pero ahí es otra gestión; o sea, ahí había pues, estaban mejor... Se apoyaba bastante a la gente indigente, a gente que no tenía nada que ver, pero apoyábamos a los colegios, pero ahorita no" *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1].*

El tipo de mercado de estas organizaciones es de una alta sensibilidad. Por ello, el cumplimiento de las normas es muy restrictivo. La diferenciación interna entre agricultores dificulta la mejora del proceso de producción y, por ende, de comercialización del producto. Cada productor hace usos de sus recursos y capacidades; muchos de ellos tienen limitaciones económicas para cumplir los procesos. Ante el incumplimiento de las normas, las organizaciones establecen sanciones a los socios, que pueden llegar a terminar en la expulsión.

> “A veces caemos por químicos y eso hace que la organización se caiga pues, nosotros nos encontramos en caída… [En el 2018,] caía la organización y con químicos caímos y nos suspendieron como 4 meses, o sea, después de 4 meses pudimos exportar un contenedor. La certificación nos ha hecho un seguimiento cada 3 meses y eso tiene un costo…” *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1]*.
>
> “[E]l que tiene buena producción pues tiene habilidades de cómo sacarse un préstamo, pero se va a seguir quedando quien no me produce porque no me produce por problemas de dinero…
>
> [N]osotros hemos castigado; o sea, hemos hecho análisis y tuvimos como 11 agricultores que salieron con residuos, y nosotros hemos suspendidos a ellos, los hemos suspendido hasta 6 meses, pero con una condición, si en la segunda le sale nuevamente y sale con residuos pues se va de la organización.” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

La dificultad que representa la existencia de diferencias existentes entre cada socio productor para hacer frente a las pautas e imprevistos se agudiza con las condiciones negativas del ambiente. Todo ello pone en riesgo de forma directa la calidad y volumen del producto y de forma general el sostenimiento de las organizaciones. Dichas diferencias personales se evidencian en diferencias en el producto final. Cada productor hace uso de recursos propios y de su voluntad/empeño para la producción, donde, entre otros, se encargan de la fertilización que es fundamental.

> “El banano, si bien es cierto, es una plantación que requiere bastante atención; entonces, uno como dirigente se preocupa o se desespera porque visita a todos los compañeros en sus diferentes fincas y los ve que unos están bonitos y otros están a medias, y cuando uno le pregunta al compañero por qué está así, nos dicen: no tengo plata. Entonces, eso es una preocupación bien grande de nosotros y cómo vuelvo a repetir ojalá que en el transcurso de este año nosotros podamos cambiar un poco y que nuestras bananeras comiencen a producir porque si bien, como se recuerda el fenómeno del niño pesquero nos perjudicó bastante, se recuperaron las plantas a fines de del 2017 y el banano demora 10 meses para crecer. Nosotros hemos empezado a cosechar en el 2018, como en julio más o menos y se inicia de a poquito” *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

"[P]ara mi se me hace difícil resolver es el problema mayormente de fertilización, o sea, de cómo hacerle entender al productor que para nosotros estar en el mercado tiene que a hacer o cómo fertilizar los campos. Lo que pasa es que es una gran dificultad el no tener una fruta uniforme; por ejemplo, hay agricultores que de repente tiene más recursos y lo que hace es invertir y, por efecto, tienen mejores ganancias…. [M]ientras que yo no cuente con recursos pues no hay forma de cómo interactuar con el agricultor, yo le digo: al menos que ustedes hicieran el mínimo esfuerzo de al menos limpiar su chacra, porque nosotros acá hemos hecho un programa, incluso de fumigación de las chacras de todas las áreas…Pues, hay agricultores que ni eso, pues es un trabajo que lo puede a hacer él con su propio hijo, pero no lo hace. Pues, eso es nuestra mayor dificultad" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5].*

A estas dificultades se le suma el problema de acceso a crédito, que se vio agradado con el fenómeno del niño.

"[N]o podíamos ser acreedores de un crédito de una financiera porque en realidad quedamos mal con el AGROBANCO. Quedar mal con el AGROBANCO significa que ninguna financiera te puede atender. Entonces, ¿qué hicimos? Algunos que pudieron pagar al AGROBANCO, el banco les dio una ampliación y algunos les dieron para la recuperación del banano, y a otros no. Ahí venimos sufriendo y ya una vez comenzó la ruta del banano a producir en el mes de julio y agosto, ya se sintió más de tranquilidad porque no se producía mucho, pero por lo menos nos daba para subsistir con nuestras familias y por lo menos atender. De hecho, que se nos cerraron las puertas de todas las instituciones bancarias, financieras; no nos querían atender, ¿por qué? Porque estábamos morosos y no es que no queríamos pagar, sino que lamentablemente, las fincas, el fenómeno hizo que las bananeras se voltearan. Fuimos afectados" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6].*

4.2.6. Necesidades de las organizaciones

Se podría decir que la necesidad central de las organizaciones en la actualidad son medidas de contención ante factores que no controlan como el cambio climático y el

fenómeno del niño y que afectan sobremanera su desarrollo y la sostenibilidad de los agricultores. De igual forma, un problema central de urgente atención es el acceso al agua.

> "[S]e vino el fenómeno. Si no hubiera habido fenómeno, Fairtrasa no se hubiera ido, o sea, ya nosotros tuviéramos hecho nuestro local con material noble pero no perdemos la esperanza que algún día lo podamos hacer" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

> "En el tiempo de lluvia, es difícil para sacar el producto. Hay que ver formas de cómo sacar esos productos" *[ENT 2. Trabajador técnico de organización pequeña de Morropón #6]*.

> "[[H]emos pasado por varias dificultades acá, los fenómenos naturales que afectan bastante a nuestro sector, el agua es uno de los factores que, entonces, a nosotros como administradores de la organización es una dificultad y un reto muy fuerte para mantenernos hasta el momento…La principal necesidad, hoy en día el factor principal acá en nuestro sector y que me perjudica y que perjudica a la organización especialmente es el agua… hemos pasado situaciones de sequía, entonces, eso ha generado también de que nosotros, o sea, la fruta llegue estresada a su destino. Hemos tenido bastantes pérdidas durante el año 2019 llegando a 128 mil dólares de pérdidas. Entonces, si es algo que perjudica a la organización" *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

Las organizaciones, además, necesitan vincularse en mejores condiciones con el resto de actores de la cadena. Por ello, se hace necesario el establecimiento de contrapesos para proteger sus intereses y mejorar su poder de negociación. Por ejemplo, una necesidad fundamental de las organizaciones es respecto al precio de su producto. Se necesita desplegar estrategias de protección del mismo.

> "Creo que hay un cuello de botella que nos preocupa, tiene mucho que ver con lo que las empresas, en una mirada de ganar y ganar, les permita a las plantas, a las organizaciones poder a hacer una maquila, pero sin que eso signifique que ellos quieran seguir ganando la mayor cantidad del recurso.... Y la intervención de las instituciones del Estado, que oriente, que apoyen, que intermedien las relaciones entre las organizaciones y empresas, es clave para los próximos" *[ENT 17. Representante de ONG]*.

“La primera es que no baje más de lo que está bajando para poder sostener y que la cooperativa sea sostenible, ya que somos socios, trabajadores, las cuadrillas, entre otros. Ojalá que este año, estamos haciendo una serie de ajustes y pagos, y algunos gastos que, si son obligatorios pagarlos, pero estamos viendo que puede pasar aquí para adelante” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

“[L]a industria bananera últimamente estamos teniendo problemas en el sentido del precio de las organizaciones a comparación de años pasados van bajando 1.40 dólar por cada caja a precio FOB y los insumos se disparan también. Tengo la sospecha que parece que podría crearse un monopolio” *[ENT 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano]*.

Actualmente, la competencia para las organizaciones ha aumentado, con la mayor participación de las fincas privadas en el negocio. Las cooperativas son un actor más del universo mayo y se encuentran en desventaja.

“Actualmente, por Paita, debe salir algo de 230 contenedores de banano. Entonces, a pesar de los problemas, las frutas salen…Esos 230 no son de cooperativas.... No, en general: empresas grandes, cooperativas y otras exportadoras que acopian de cooperativas, todo sale por Paita” *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

Las organizaciones han aumentado su capacidad de producción. Sin embargo, incluso la organización más consolidada experimenta problemas económicos.

“Han aumentado el volumen... Aunque ahorita ha bajado la exportación, mucha plata y las exportaciones no da” [*ENT 14. Dirigente de organización grande de Sullana #3]*.

También, les falta mejorar aspectos técnicos y de infraestructura. Para ello, se continúa con el requerimiento de apoyos a través de proyectos.

“El día de mañana yo estoy trayendo a una persona del Chira que quiero que me mire un tema de cómo concientizar al agricultor, pero me viene a hacer un diagnóstico para ver cuáles son mis dificultades en la organización, ya que es una persona de experiencia, bueno espero que me ayude al menos” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

La sostenibilidad y el mayor éxito de las organizaciones en términos político-organizativos son una ventaja al momento de negociar. Las organizaciones más sólidas pueden defender más eficientemente el precio que pagan por su caja.

> "[E]n el valle, si uno se da una vuelta pueden encontrar que por una caja de 18.14 kilos pueden pagarse desde 4.50 hasta 6.50 dólares por la misma caja, eso depende mucho de la eficiencia de cada una de las organizaciones. Al estar muy partido en pequeñas organizaciones es costoso" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira]*.

Una dificultad de urgente atención es la cohesión interna entre los miembros de cada organización. Los conflictos interpersonales influyen en el funcionamiento de las organizaciones. Por ejemplo, estos conflictos alimentan la dispersión territorial ya que los agricultores no quieren pertenecer a una misma agrupación que otros.

> "[Y]o no me explicaba sinceramente porque en medio de los sectores tenía una empacadora del otro; entonces, por qué este no se quiere juntar con el de su costado, pues son enemigos de toda la vida, nunca se han hablado y nunca van a estar en la misma organización" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

Finalmente, una dificultad que es tanto interna como un desafío general es el problema de la propiedad de la tierra. Las organizaciones que no cuentan con la cláusula de indivisibilidad, que son la mayoría, se ven afectadas por el proceso de herencia que genera un aumento en el número de socios, pero no del número de hectáreas. Ya de por sí el minifundio por la parcelación de tierras representa un problema productivo y de comercialización, pero este es agravado con la herencia de la tierra. Este es un fenómeno que amerita una intervención más allá de las mismas organizaciones.

> "[L]as parcelas van separándose o partiéndose cada vez más, las herencias de padres a hijos, hasta nietos a veces. Entonces, eso hace que el productor, o sea, el área es la misma, pero van a crecer solamente productores, y cuando llega aquí un beneficio como la canasta navideña si son cien canastas, aquí a dos o tres años, serán más. Se van separando cada vez más" *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

4.2.7. Principales desafíos de las organizaciones

Se necesita trabajar en un fortalecimiento de la identificación organizativa. De esta forma se contará un compromiso mayor para la sostenibilidad de las organizaciones.

> "[E]l agricultor tiene que estar en organizaciones donde prime el interés de todos; por ejemplo, hay organizaciones que solo hacen una o dos asambleas anuales, entonces, los productores no están identificados con la organización y si no están identificados con la organización, va a dejarse seducir fácilmente cuando venga un comercializador y le ofrezca un poco más, porque son organizaciones muy pequeñas, con esto de que, por ejemplo, los sueldos comienzan a subir, los costos de los materiales comienzan a subir, lo que hacen los dirigentes o los técnicos es reducir el precio de la fruta al agricultor" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira]*.

Las organizaciones más pequeñas como tienen entre sus principales pendientes la mejora de infraestructura y tecnología. Una salida ante esto es el compartir infraestructura entre organizaciones, como ya sucede con algunas en el Valle del Chira.

> "[E]stamos a punto para otro proyecto para organizar un cable vía más. O sea, un centro de empaque ya. O sea, porque somos varios…. Porque somos varios en la misma zona y estamos cerca. Eso es lo que estamos pensando ya" *[ENT 2. Trabajador técnico de organización pequeña de Morropón #6]*.

> "[C]ompartimos ciertas infraestructuras de proceso, pero a través de un mutuo acuerdo de mantenimiento, de reparaciones si es que hay algún tema. Entonces, de esa forma compartimos la infraestructura" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3]*.

4.2.8. El vínculo del Estado con las organizaciones

La Dirección Regional Agraria de Piura cuenta con diferentes formas de aproximarse a los productores, desde el fomento de la asociatividad, la innovación tecnológica y el acceso a financiamiento, hasta la asistencia técnica y el fortalecimiento de habilidades

blandas de los agricultores y de las capacidades organizativas. Esto se hace efectivo con la descentralización de oficinas agrarias.

> "En nuestras estrategias ha estado en la asociatividad... Después de que están asociados, hacemos innovación tecnológica, por qué lo promovemos, para que ellos vean financiamientos a través de créditos… También la asistencia técnica va desde la siembre hasta la comercialización. O sea, la estrategia que te mostré como dirección, todas las cadenas van ahí. La fortaleza que tenemos como región, a pesar de que falta una implementación, tenemos estructurado 7 agencias agrarias, 17 oficinas agrarias a nivel de toda la región. Entonces, ese soporte que tenemos es una fortaleza, que con una inyección de presupuesto podemos mejorar un mejor servicio… El PIB permitió un poco más fortalecer la cadena y sobre todo sensibilizar, justo también se trabajó un poco el tema de las habilidades blandas de los productores, pero a pesar de eso ha sido una pincelada…Nosotros implementamos dentro de nuestras propuestas en el 2015 una propuesta de asociatividad, para así tener más presencia. O sea, porque nos faltan profesionales. Pero si estamos trabajando una propuesta para fortalecer capacidades en todas las organizaciones que venimos interviniendo" *[ENT 18. Representante de la Dirección Regional Agraria de Piura]*.

Una forma de intervención desde la DRA-P es a través de los promotores. Sin embargo, un promotor puede atender un promedio de 200 a 250 hectáreas. El personal es escaso, solo 11 profesionales para cubrir toda la superficie cultivada de la región.

> "Una de las cosas que nos falta es promotores, ya sea por temas presupuestales, pero tenemos 11 profesionales para cobertura del espacio, de las cuales seis para la coordinación de crianza y los otros para la coordinación de cultivos…
>
> [Respecto a la] asistencia técnica, la cobertura solo abarca al 10%, esto se da, como te manifesté al inicio, por el número de los promotores que tenemos dentro de nuestra realidad por lo que un promotor normalmente debería manejar entre costa un promedio de 200 a 250 ha hectáreas mientras que en la sierra 100 o 150 ha hectáreas. Entonces para que vean casi miles de hectáreas que tenemos, ¿cuántas personas o promotores necesitaríamos, ¿cuántos nos faltan?, ¿cuántos necesitaríamos entonces una realidad que debemos de mejorar?" *[ENT 18. Representante de la Dirección Regional Agraria de Piura]*.

Existe la necesidad de contar con investigaciones actualizadas de los cultivos para promover la extensión y la reconversión. Además, se necesita fortalecer los lazos sociales entre los productores ya que muchos no tienen actividades compartidas entre ellos ya que solo se dedican a trabajar su tierra.

Entre las autoridades y funcionarios existe una aparente división de funciones que es poco clara para los productores. Ellos perciben que hay un bajo apoyo del Estado y, cuando interactúan con las autoridades, se les deriva con las instancias subnacionales (municipios), pero posicionándolas como fuera del Estado. Con esto, se desentienden de sus necesidades.

> "[C]uando vino Vizcarra para la inauguración de la pista y le presentamos un documento; la cosa que, nos llaman de Lima y nos dice que el Estado no apoya directamente a las cooperativas y que teníamos que buscar proyectos con las municipalidades, Agroideas" *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2]*.

Las organizaciones perciben que el apoyo del Estado es limitado y que la recaudación de impuestos de su actividad no se ve reflejado en la inversión que necesitan para mejorar como actores económicos y como grupo social.

> "Al final, esa cadena de exportación del banano orgánico va generando puestos de trabajo e ingresos, porque son instituciones que al final le van a dar ingresos al Estado" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.

Agroideas financia principalmente infraestructura y eso es una contribución importante para las organizaciones. Sin embargo, otros proyectos que ha implementado el Estado han terminado con resultados de baja intensidad.

> "[N]os han apoyado con proyectos; por ejemplo, con el proyecto de riego tecnificado, que no dio resultados, pero si nos apoyaron. Últimamente sí Agroideas ha hecho una empacadora, han hecho paletizado, tres empacadoras han hecho, camión" [*ENT 14. Dirigente de organización grande de Sullana #3]*.

Finalmente, el Estado se percibe como orientador, mas no mediador de las organizaciones. Termina sin facilitar la resolución de problemas que afectan a la cadena y, con ello, a las organizaciones.

> “[D]el Ministerio de Agricultura y Riego…hemos tenido por ahí algún apoyo, pero no suficiente, limitado en orientarnos en algún tema como de las plagas…es el único sector, de ahí el resto pues no hay ninguna incidencia. Comercio Exterior, quizás tenga toda la alternativa, la predisposición de apoyar, de que comercialicemos más, que exportemos más, pero siempre estamos ajustados a los otros sectores, impuestos, tasas, transporte que es limitado, problemas sociales que hay; o sea, no tenemos esa respuesta rápida por parte del Estado” *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3]*.

Debido a ello, muchas funciones de servicio público han sido atendidas por las organizaciones y los diferentes actores que los han apoyado. Así, las organizaciones han actuado muchas veces al margen del Estado: “[A]cá los productores actuaron ellos” *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1]*.

Aunque el Estado ha financiado proyectos a través de ProCompite, Agroideas e Innóvate y este esfuerzo es reconocido por los diferentes actores de la cadena, las organizaciones lo perciben como un actor poco involucrado en su apoyo. Para los representantes de las organizaciones, el trabajo que viene realizando ha contribuido en la dinamización económica de la región y sus ganancias también ingresan al Estado a través del pago de sus impuestos. Sin embargo, este no les da el soporte y retribución que esperan.

4.2.9. Apoyo hacia las organizaciones

Las ONG brindan apoyo especialmente en la etapa productiva. Realizan capacitaciones y asesorías técnicas.

> “En el estabón de producción trabajamos mucho en el tema de asesorías, capacitación y asistencia técnica para que ellos mejoren su ratio de productividad y calidad del producto. A nivel de la parte post cosecha, trabajamos mucho tema de calidad” *[ENT 17. Representante de ONG]*.

Las organizaciones, a través de proyectos financiados por las ONG, vienen implementando algunas mejoras tecnológicas. Por ejemplo, para mantener la calidad del producto durante el transporte hacia el lugar de destino.

> “Estamos introduciendo la tecnología de lo zono [11:59] como una alternativa para mejorar inocuidad y que el producto llegue en condiciones óptimas” *[ENT 17. Representante de ONG]*.

Asimismo, las ONG cumplen un rol de facilitadores de redes para las organizaciones. Por ejemplo, contribuyen con la conexión con clientes.

> “[T]rabajamos el vínculo a mejores instituciones importadoras o vinculándolos directamente con las organizaciones” *[ENT 17. Representante de ONG]*.

Sin embargo, su incidencia ha sido de baja intensidad. Las ONG han estado presentes durante estas décadas y sus esfuerzos han rendido frutos limitados. Otras instituciones que han contribuido con las organizaciones son la Embajada de Japón y la Cooperación Alemana. En el 2020, la ONG Solidaridad (Holanda) y la Unión Europea estaban impulsando la construcción del Clúster del Banano en Perú.

Un reciente proyecto de particular importancia es el Programa Se Competitivo como un ejemplo del salto productivo-comercial esperado. La industrialización es un proceso que ha estado principalmente en manos de las empresas privadas. Este programa tiene como objetivo llevar a cabo una transformación industrial en la cadena de banano dirigida por las organizaciones de pequeños productores.

> “Hay un contexto poco complicado actualmente de la línea de banano fresco para la exportación, entonces, siempre se obtuvo en el escenario la necesidad de poder migrar a otras líneas de negocio, que no se aparte a la del banano pero que sea complementarias y decíamos, para ser sincero, inicialmente la cooperación iba a financiar cacao, café, también se iba a priorizar banano como cadena pero dado que no se aprobó eso y se generó agroindustria, tomamos, de manera acertada, de poder apoyar una nueva línea de negocio de manera complementaria del banano, que era la agroindustria del banano” *[ENT 17. Representante de ONG]*.

La idea del proyecto es aprovechar todo el producto en su totalidad, utilizando el descarte de la fruta que se exporta. Para ello se ha avanzado con el estudio de mercado y conformación de la cartera de clientes.

> “[S]iempre va a haber un grueso de banano que va a quedar como merma, como descarte del proceso y que bien podría ser ingresado al tema del valor agregado” *[ENT 17. Representante de ONG]*.

"Los principales avances es que ya estamos en una etapa de culminación del estudio de mercado internacional, sino la herramienta que va a marcar la pauta de las diferentes estrategias que vamos a desarrollar para poder ingresar a un mercado exportación de esa línea…Manejamos ya una cartera de costos que nos permite claridad para temas de fijación de precios, estrategias para ver de bajar o bajar estos en beneficios de los ingresos de las familias. Hay mucha más claridad en torno a todos los estudios que venimos desarrollando, en esa fase estamos, la que llamamos estudio de pre inversión…El proyecto ha tenido un tiempo de duración en su concepción para su aprobación de 10 meses. Entonces, ha habido procesos de retroalimentación permanentes con las organizaciones y si creemos que responden a las necesidades y expectativas que ellas tienen, pero a nivel de la cadena de agroindustria" *[ENT 17. Representante de ONG]*.

El proyecto comprende a 16 organizaciones y está dirigido por un equipo de 4 personas. Las organizaciones cofinancian el proyecto.

"¿Son 16 organizaciones de pequeños productores? ... Sí, son 16.

¿Todas son de Sullana? ... No, tenemos 4 valles de la región: el valle de chira, que está el 80% de las organizaciones, pero también tenemos en el valle bajo de la chira, en Sullana-Paita tenemos una organización, en San Lorenzo tenemos dos organizaciones y en el Alto Piura tenemos una más.

¿Ese equipo técnico lo han conformado ustedes?

Lo hemos conformado nosotros, o sea, en total somos, de momento, somos 4 personas: yo, que soy el gerente del proyecto, dos colegas que una es ingeniera industrial y otra ingeniera alimentaria, y un técnico de campo que apoya en todas las gestiones de las acciones" *[ENT 17. Representante de ONG]*.

"Ellos son co-financiadores del proyecto también, tienen buena parte del cofinanciamiento. Así que tenemos una relación estrecha con las 16 organizaciones. En esa relación hay intermediadores de la relación también que son el equipo técnico que contamos en el proyecto" *[ENT 17. Representante de ONG]*.

Este programa está a cargo del Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte (CEDEPAS Norte). Ha permitido un espacio de participación conjunta entre las

organizaciones, las instituciones del Estado y el sector privado, incluyendo a los clientes. Entre otros, hasta el 2020, participan del proyecto el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial de Piura (CITE-AGRO Piura), la Cámara de Comercio, Agrofair, la Coordinadora Latinoamericana de Comercio Justo, el Gobierno Regional de Piura, la Municipalidad Provincial de Sullana y el Ministerio de la Producción.

4.2.10. El problema político intra e inter organizaciones

La organización facilita la negociación, el reclamo de condiciones y la atención inmediata de los problemas que se presentan. Sin embargo, hay aspectos internos e internos que debilitan el rol de incidencia de las organizaciones.

Los intereses de algunos dirigentes han generado divisiones dentro de algunas organizaciones. Por ejemplo, algunos dirigentes se han resistido al recambio dirigencial. Esto ha generado que las organizaciones les pongan frenos y ellos opten por crear nuevas organizaciones. Es por ello que actualmente se cuenta con un fraccionamiento de las organizaciones que debilita sobremanera su capacidad e influencia a lo largo de la cadena. De forma indirecta, el fraccionamiento beneficia a los importadores, quienes además son un núcleo reducido, y a las empresas de insumos que pueden negociar los precios a su favor con cada organización de forma individual. Las organizaciones ven afectados sus intereses comerciales debido a esta problemática. Muchas organizaciones más pequeñas incluso llegan a tener problemas de liquidez porque son menos competentes que otras. Los importadores tienen mayor capacidad de negociar a favor de sus términos por la competencia existente entre las organizaciones. Las empresas incluso utilizan estrategias para generar conflicto entre las organizaciones para asegurar su fidelización.

> "[S]i el productor está organizado en una cooperativa y/o una asociación, tiene mejores herramientas para negociar las condiciones y la calidad del producto. Desafortunadamente en el valle, por temas de formación, aspectos culturales o intereses personales se han abierto demasiadas organizaciones y al ser muy pequeñas, no son muy rentables" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira]*.

> "[E]n alguna oportunidad fuimos una organización grande y por motivos de apetitos diligénciales de otros socios trataron de quebrar a la organización…Acá

se ha visto que cuando suelta la directiva, pues se van y forman su organización para seguir siendo directivo. Hay bastante de eso. Eso debilita." *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2]*.

"[H]ay muchas organizaciones fraccionadas y eso es un caldo de cultivo para ellos. A ellos les conviene dividir" *[ENT 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano]*.

"[T]ambién nos encontramos con otra parte como la falta de clientes, no hay mucho volumen para poder vender o comprometer, en este caso, al cliente. Entonces, no tenemos más alternativas que aceptar sus condiciones" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3]*.

"[L]as organizaciones, ahora mismo, no es que tengan un poder de negociación alta porque, por ejemplo, hay in cliente Agrofair y compra en Perú a seis organizaciones y si las visita a cada uno, pues va generando sus condiciones. Cada una tiene sus cosas y el le va diciendo cuanto le va a pagar; entonces a ese nivel de negociación de cada una es pequeño y es casi nula, o sea, prácticamente tienes que decir que si lo que dice el importador si es que quieres venderle, sino no les vende y se acabó…Hay empresas que también saben de eso, entonces, aseguran a alguien y dicen que no, yo tengo este contrato, pero tú ya no converses con nadie, y así le dicen. O sea, ellos saben que ustedes son grandes y por ello le van a dar un precio extraordinario, pero solo para ti. ¿Por qué? Porque aquí si hay organizaciones que pueden tener menos costos" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

Este fraccionamiento que genera la existencia de un gran número de organizaciones en un mismo territorio evidencia las diferencias existentes entre cada una, tanto de conocimiento como de capacidades de gestión y ventajas comerciales. Hay diferentes tipos de organizaciones, de primer y segundo nivel. Hay algunas que dificultan el apoyo que se les puede brindar y otras que tienen mayor iniciativa de vinculación, por ejemplo, a través de la mesa técnica.

"Dentro de la cadena de banano, hay organizaciones de primer y segundo nivel. De primer nivel son las asociaciones y, en el segundo nivel son asociaciones y cooperativas grandes" *[ENT 18. Representante de la Dirección Regional Agraria de Piura]*.

> "[H]ay organizaciones que pueden tener menos costos; por ejemplo, nosotros tenemos setenta centros de empaque, distribuidos en un montón de sitios; en cambio, hay organizaciones que solo tienen una empacadora y en un día lo sacan, no se para moviendo a los diversos sitios. Tienen cable vía por aquí y por allá…Entonces, obviamente esta organización va a tener la mitad de costo del otro" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

Todo ello pone en evidencia la necesidad de una articulación orgánica entre organizaciones más que solo espacios de coordinación como los existentes, de los que se hablará en la próxima sección. Incluso, muy probablemente se necesite una reestructuración que considere el criterio territorial para que las organizaciones no se superpongan en sus territorios y esto mejore la gestión política institucional y el manejo técnico comercial.

> "El precio es bajo, el cambio climático, desorganización, insumos caros, resistencias de plagas, pero, colectivamente como familia bananera qué estamos haciendo, cada uno buscando su solución a su medida, cada uno haciendo sus mesas, sus congresos por allá" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

> "Hemos con algunos clientes hemos hecho plataformas de diálogo y nos hemos juntado y hemos decidido decir: que el precio va a ser eso. Muchas condiciones que se puede negociar, no solo se negocia el precio sino también la forma de pago, el control de la calidad, momentos de entrega, tarifas en los puertos. Entonces, todas esas cosas se pueden negociar en conjunto a nivel de Perú" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

4.3. Eje temático 3: La dinámica externa de las organizaciones: entre la negociación y la contienda a lo largo de la cadena

La cadena de banano orgánico cuenta con una serie de actores desde el momento en que se produce hasta que se consume. Las organizaciones tienen vinculación con los siguientes tipos de actores.

Figura 10
Actores con que se vinculan las organizaciones

En primer lugar, los protagonistas de las organizaciones son los pequeños productores. En ellos recae la labor productiva para obtener la fruta con las condiciones adecuadas.

> "En principio, los pequeños productores que son los que nos proporcionan la materia prima; las organizaciones que son las que logran procesar el producto, la organización a través de la comercialización. Tenemos a los entes externos que son los operadores logísticos que nos apoya con el soporte de la gestión aduanera y todo el trámite documentario para a hacer la exportación… También tenemos al Estado a través de los permisos y licencias de las cuales son necesarias para poder exportar. Tenemos la certificación, la certificadora que nos certifica nuestros productos que son actos para poder ser exportados y también tener un precio mayor a diferencia de un banano convencional" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3].*

Los productores son considerados como los "dueños de las frutas" y los responsables centrales de la tierra y su producto. Sus labores son fundamentales para el éxito de toda la cadena. Las dificultades que experimentan en la etapa productiva tienen efectos en el bien comerciable y por ende en su organización y el resto de actores.

> “La tarea principal de los socios, por decir, son las labores cultívales para que haya una buena producción, para que haya calidad, para que la cooperativa le convenga, entonces, la labor de ello es importantísimo en el campo” *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2]*.

> “Es llevar el manejo, de asear, limpiar, proteger la fruta para que así el proceso sea un buen proceso y que no haya muchos descartes” *[ENT 9. Dirigente de organización mediana #4]*.

> “El productor está perenne ahí en el campo” *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1]*.

> “[C]omo agricultor su función es cumplir con las normativas, cumplir con las buenas prácticas agrícolas, tener puntualidad, asistir a las reuniones. Muchísimas tareas tienen. También de vigilarnos para que hagamos las cosas bien. Entonces, es parte importante de las cooperativas o grupos” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

A los agricultores se les percibe un doble rol. Para algunos, su tarea es atender su parcela, centrarse en las labores culturales. Sin embargo, para otros, los productores son la base de la organización y por lo tanto deben conocer más que su tierra.

Además, el Estado participa a través de diferentes instancias. Una es la Dirección Regional Agraria, cuyas labores ya se mencionaron previamente. Otra forma de participación es a través de la implementación de proyectos a través de ministerios (PRODUCE y MIDAGRI). Finalmente, su rol permanente es a través del SENASA, que es la institución pública con la labor más rigurosa en la cadena. Desarrolla tanto Escuelas de Campo (ECA) para asegurar medidas de bioseguridad en los campos, así como la supervisión del cumplimiento estricto de los requerimientos del producto antes de salir del país.

> “[E]l gobierno regional no tiene recursos y a parte que SENASA depende del gobierno central y SENASA es quien tiene que establecer todo este tema de control en la frontera” *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

Las organizaciones también se vinculan con empresas privadas para tres tareas: certificación, compra de insumos y actividades logísticas (transporte en contenedores y

navieras). Entre las empresas que brindan servicios logísticos, así como también actúan como compradores de la fruta en algunas ocasiones se encuentran Dole, Port International, Fairtrasa y Los Ángeles (Chiquita).

Además, las organizaciones han formado espacios de interacción entre ellas. Existen dos hasta el momento: la Junta Nacional de Banano y la Mesa Técnica de Banano Orgánico.

4.3.1. La incidencia de las organizaciones y los pequeños productores en la cadena (dimensión política en lo comercial)

Aunque todos los eslabones de la cadena son fundamentales para su funcionamiento, los pequeños productores son su base ya que con su trabajo se obtiene el producto comerciable. Aun hasta el 2020, los pequeños productores son los que tenían más extensión de tierra cultivada de banano orgánico, esto contribuye en mantener esa importancia en la cadena.

> "El productor es la base principal de la exportación porque sin ellos no se pudiera, o sea, no funcionara ese negocio. Entonces, al productor, aquí se le ha capacitado muchas veces para el buen maneja, con algunas estrategias para que ellos manejen y aumenten su producción. Entonces, empezamos a partir de ellos. Luego, con los trabajadores que hagan un buen empaque, un buen proceso para que cuando la fruta llegue al destino llegue en óptimas condiciones y después no haya reportes que perjudiquen." *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

> "[T]odavía el pequeño productor creo que el pequeño productor tiene el 60 o 70% del área del banano orgánico de Perú… [L]os principales actores en la actualidad de la cadena de banano son los pequeños productores organizados, las organizaciones de pequeños productores" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

La figura central recae, sin embargo, no en el productor de forma individual, sino en las organizaciones como actor central del funcionamiento de la cadena. Esto se mantiene tanto para las organizaciones que han logrado exportar de forma directa, como para las que venden el producto a una empresa privada.

> “Son las organizaciones que lideran el ejercicio exportador, son las que tienen mayor volumen, las que tienen una capacidad de acopio de fruta local dentro de sus socios. Las empresas exportadoras creo yo que de cierta manera no lideran para nada el negocio, ahora ellas viven de las cooperativas les entreguen. Si una cooperativa no ha desarrollado la capacidad de exportar por si mismo, no le queda de otra de entregarlo a un exportador, y el exportador, obviamente, busca su margen” *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

La dinámica de mercado que tiene la cadena de banano orgánico, aun siendo una economía de nicho con comercio justo, mantiene la dependencia en los importadores. De ellos depende el precio y el volumen que las organizaciones logran colocar en el mercado.

> “[L]as importadoras que dependemos de ellos, ya que ellos llevan la fruta... Y ellos hacen el contrato” [*ENT 14. Dirigente de organización grande de Sullana #3]*.

> “Los importadores porque son los que ponen la cuota de volumen para recibir” [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira]*.

> “[N]osotros nos basamos o regimos a las normas que nos exige el mercado europeo; si el mercado europeo nos exige unos documentos, depende, hoy en día nos está pidiendo nos están pidiendo el certificado de transacción en un plazo mínimo, entonces, tenemos que adaptarnos de acuerdo con las exigencias que ellos nos pidan” *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

> “Veo más abuso por parte de los exportadores, de las personas que están arriba, de las personas que están arriba. Siento un abuso. Y nadie nos defiende. Así siento yo. Siento un abuso de quienes nos compran banano, de los insumos ponen el precio que le da la gana” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

Una estrategia que han utilizado algunas organizaciones que le venden a la misma empresa es coordinar entre ellas para la negociación. Así, se reúnen previamente, toman un acuerdo y con eso negocian con el importador.

4.3.2. Formación de espacios de articulación: incluyendo la dimensión política en lo comercial

En un primer momento, las organizaciones sugieren organizadas alrededor de las tradicionales centrales de cooperativas y asociaciones. CEPIBO es la central que articulaba a las organizaciones del Valle del Chira. Sin embargo, actualmente ya no funciona y se ha constituido como una cooperativa independiente.

Actualmente, el principal espacio de articulación es la Mesa Técnica Regional (Mesa Técnica del Banano) que cuenta con participación de los distintos actores de la cadena del banano orgánico: Estado (Dirección Regional Agraria, SENASA, gobierno regional y gobiernos locales), sector privado (importadoras) y organizaciones. A través de este espacio se impulsa especialmente el apoyo de SENASA para que los agricultores cumplan con todos los requerimientos, labor fundamental para la exportación. El gobierno regional tiene un ingeniero designado que participaba, al menos hasta el 2020, como secretario técnico de la mesa técnica regional de banano orgánico.

> "[S]on espacios donde realmente se juntan todos los interesados, tantas organizaciones, instituciones públicas, la academia, entre otros, que tiene que ver con la cadena de banano, donde ellos pueden interactuar experiencias, donde pueden hacer incidencia por alguna problemática como el caso del Fusarium Raza 4, que realmente es un problema grande y es una amenaza para nuestra cadena de agroexportación ya que tiene que ver a productores, familias involucradas, sobretodo, las divisas que deja para el país" *[ENT 18. Representante de la Dirección Regional Agraria de Piura]*.

> "[Como representante de la Mesa Técnica,] [m]i principal función es convocar a los principales actores de toda la cadena de banano. El liderar un poco el tema de información que exista elementos que ponga en riesgo la cadena, aunque todos tenemos información, todos participamos, pero han elegido a un presidente que represente a la cadena ante autoridades, ante al mercado; entonces, básicamente es representación y liderar todo lo que tengamos como mesa técnica" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

Este espacio surge en el 2011, frente a la afectación que estaban teniendo los bananeros por la plaga de la mancha roja. Las organizaciones empiezan a coordinar las

formas de atacarla y posteriormente se suman la Universidad Nacional de Piura, SENASA y el gobierno regional. Con este esfuerzo, se impulsa la formulación del Proyecto de Inversión en Banano, para que el gobierno regional contribuya de manera más sostenida. Los técnicos de las organizaciones fueron los encargados de formularlo y fue aprobado con 9 millones.

La Mesa Técnica busca brindar información y capacitación para todos los actores de la cadena. De esta forma, se espera lograr una estandarización en su funcionamiento. Principalmente, en este espacio se atienden aspectos técnicos que competen a la cadena.

> "[L]a mesa es para que todos salgan de sus organizaciones y así no hagamos nada, o sea, conversando te vas enterando las cosas e información sobre nuevas herramientas, problemas en la ley, entre otros; o sea, ese espacio lo que hace es estandarizar la información y centralizarla y compartirla, entonces, eso de centralizarla y compartir la información ya es algo que va a fortalecer la cadena… Aparte como mesa siempre hemos querido, no solamente en quedarnos en compartir información sino, por ejemplo, si hay algo novedoso y que es necesario que se compara para que lo sepan todo, ya con un nivel más técnico, entonces, se ve un espacio, un momento y se trae a un experto y da una charla, un taller, algo que todos, no solo lo de la mesa sino los mismos técnicos y directivos de las organizaciones vayan y estén atento a lo que hay…
>
> [D]espués del tema de las plagas, lo que hemos visto en realidad es temas de normas orgánicas, actualización de las normas, actualización de las normas FAIRTRADE, estándares, precios mínimos; todos esos temas lo hemos visto en la mesa técnica. Bueno, ese tema del PIB del banano siempre ha sido el mas fuerte; pero adicionalmente también hemos visto otros tipos de proyectos con el tema de suelos" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

Pese a ello, así como también lo menciona el mismo representante del espacio, no se llegan a acuerdos vinculantes. La información y discusiones no se transforman en resultados que los participantes reconozcan como fructíferos de forma sostenida. Esto se debe a que, aunque el espacio congregue a distintos tipos de actores para atender una agenda en común, cada uno vela por sus intereses y no se logra un compromiso en acuerdos comunes.

> “Hay una mesa técnica del banano, pero ya tiene más de 5 años, sería bueno ver que ha hecho, qué ha logrado, digamos que hay buenos esfuerzos, no hay que decir que no han conseguido cosas, pero tienen que ser más permanentes para poder evidenciar que su creación tienen logros… Yo, a la mesa técnica si iba sinceramente, ahora ya no voy, aunque me invitan, pero me di cuenta de que se dedican a estar gritando, se insultan y sobretodo se prometen todo” *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

> “La conformación de la técnica… es un espacio donde se juntan todos los actores que tienen que ver con las diferentes cadenas… pero muchas veces cada quién ve su interés” *[ENT 18. Representante de la Dirección Regional Agraria de Piura]*.

Además, la Junta Nacional del Banano es el espacio político que congrega a las diferentes organizaciones y cuyo objetivo es negociar y conseguir mejores condiciones para los pequeños productores.

> “Mi institución se dedica a las capacitaciones. Bueno, tanto brindar como también recibir capacitaciones, participar en ferias, innovar tecnologías y a las organizaciones decirles que ya diversifiquemos cultivos que también sean exportables…[N]osotros somos una entidad gremial y la cooperativa entra la parte comercial…Lo que hemos trabajado a lo largo de este tiempo son las capacitaciones a las organizaciones, a los equipos técnicos, a los gerentes. También hacemos algunas negociaciones en volumen, uno de ellos fue la negociación del costo de certificación de 40 dólares lo bajamos a 16 por hectárea, el cartón que estaba a 1.53 lo bajamos a 1.32 porque también ha habido un monopolio acá y tuvimos que traer proveedores de afuera…” *[ENT 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano]*.

La Junta tiene un rol más político, buscando incidir con los diferentes actores de la cadena para la atención de las demandas de los agricultores de pequeña escala, especialmente con el Estado. Han organizado reclamos y protestas respecto al tema de precios y el problema del agua.

> “[L]a junta es un espacio más gremial, un grupo de productores, vamos a hacer presión al Estado, si hay un tema buscamos la forma de conversar con el ministro para ver un asunto, por ejemplo, del agua. El agua es uno de los puntos que más ven ellos porque el agua no es un problema técnico, aquí en Piura, en el Valle del

Chira, es un problema de organización, es un problema político…Hay agua en realidad… pero el agua un grupo se la lleve, entonces, otro grupo dice que quiere agua, y empieza el conflicto. No es un problema técnico, es un problema político gremial…La junta es solo pequeños productores porque dentro de la Mesa hay algunas plantaciones, productores grandes" *[ENT 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano].*

Existe un conflicto entre los dos espacios de articulación. El presidente de la Junta Nacional del Banano indica que existe desconfianza de parte de los pequeños productores hacia los técnicos, que son los principales de la Mesa Técnica.

"En la mesa técnica participan la mayor parte, o sea, son los mismos técnicos que trabajan en las organizaciones. Así como se ve problemas en los temas políticos como corrupción, también hay algunos técnicos que tienen sus intereses. Entonces, eso es peligroso. A mí no me gusta y no me gustaría que se aprovechen de los pequeños productores; en otras palabras, el técnico busca aprovecharse del pequeño productor, ya que a través de ellos se pueden a acceder proyectos. Por ejemplo, con el PIB del banano, ¿cuánto se invirtió ahí? Casi 10 millones. ¿Cuáles fueron los resultados? Que se fue la plata. ¿Quiénes estuvieron al frente? ¿Quién fue la presidenta de la mesa técnica? … Cuando uno ve, como dice, si te la hacen…es un poco difícil [confiar] y eso hay que sabérselo ganárselo" *[ENT 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano].*

Además, en ambos espacios, las organizaciones del Alto Piura tienen menos conocimiento y participación. Los principales participantes son del Valle del Chira.

"[N]osotros somos una cooperativa que casi poco se conoce, pero si, llamase ASTROSOL, ASPRAHORRA, la cooperativa VICUS, ellos si asisten. Nosotros casi poco, pero cuando nos reunimos preguntamos, nos comparten la información y nosotros lo compartimos con nuevos compañeros" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6].*

"Es bonito vincularnos pero que trabajemos orgánicamente. Por ejemplo, la Mesa Técnica de Piura, discúlpame que lo diga, pero no existe el Alto Piura para ellos. Imagino porque será que somos pocos, también lo entiendo… Me gustaría que alguna vez se reúnan todas las cooperativas y decir en qué estamos mal y decir y

tener un diálogo, lógicamente también con profesionales. Eso sería importante" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

Pese a las dificultades que experimentan ambos espacios de articulación, se consideran como una oportunidad para hacer más fuerza entre productores. Para los dirigentes, gerentes y socios, e incluso para actores externos, es evidente que la única forma de tener más incidencia es a través de espacios de organización más amplios y consolidados. Esto generaría, además, un beneficio en términos económicos si se logra trabajar conjuntamente en los requerimientos técnicos.

"[S]omos un gran número de pequeños productores que a través de sus organizaciones podemos a hacer fuerza, quizás, para cambiar una política que va en contra de los pequeños productores. Sí, si hemos hecho fuerza. Y a través de estos espacios como la Junta Nacional de Banano, la Mesa Técnica a través de sus espacios, tenemos mayor representación y tenemos mayor poder para poder a hacer esas gestiones" *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3]*.

"Creo que debe de haber un poco más de involucramiento de las organizaciones para tener un mejor desarrollo, un contacto más directo con agentes que hacen políticas" *[ENT 15. Representante de empresa privada #1]*.

"Quizás nos falta más fuerza, todas las cooperativas deberían estar organizadas, estamos desatendidas" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

"[L]as organizaciones deberían ponerse de acuerdo, deberían organizase más, ya que si hubiera coordinación entre los consejos directivos se haría una sola idea y con esas ideas habría reclamos con un poco más de peso, mayor fuerza, pero a veces se individualiza. Sería bueno que se unan" *[ENT 8. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4]*.

"[S]ería lo ideal que todas las organizaciones se reúnan constantemente, mucho más seguido para ver temas de materiales, trabajar con el mismo operador logístico para que nos bajen los costos, para ver algunas problemáticas que existen… si nosotros fuéramos más unidos, nos reuniéramos, tratáramos esos problemas, viéramos esas necesidades, pues nosotros pudiéramos reclamar, pero

nos falta eso” *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

“Y algún día al menos tener una entidad que nos reúna a todititos y conocernos y ahí ver y gestar una buena comunicación y eso nos va a llevar a mejorar. Y a menos costo, qué quiere decir, que nos vamos a conocer y que vamos a llegar a mejorar” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

4.4. Eje temático 4: Impactos microsociales y micropolíticos

4.4.1. Cambios y perspectivas en el hogar de los productores

El negocio del banano orgánico ha impactado significativamente en las familias agricultoras del norte, brindando ingresos mucho más estables de los que se estaba acostumbrado. Principalmente, el desarrollo de esta cadena ha generado una fuente de trabajo tanto para los socios productores como para sus familias. Esto ha brindado oportunidades de ascenso social.

Sin embargo, aun muchos socios productores tienen un bajo nivel de estudios, lo que impacta en sus alternativas de crecimiento y mejora. Dentro de la organización se le da importancia a la formación educativa y, por ende, se identifica como desventaja el contar un bajo grado de estudios.

“A veces, la debilidad es, es el grado de estudio que cada uno tiene; no todos tienen el mismo grado de estudios” [*ENT 14. Dirigente de organización grande de Sullana #3]*.

Frente a ello, muchos agricultores han invertido en la educación de sus hijos. Muchos de ellos han alcanzado a profesionalizarse. Asimismo, han realizado inversiones en la infraestructura de sus casas. La exportación de banano orgánico ha permitido que los agricultores puedan mejorar el acceso a servicios educativos, de vivienda y alimentación en sus familias. En términos generales, se aprecia un impacto en el desarrollo local a través de la mejora de la calidad de vida. Ahora también hay una nueva generación de agricultores con nivel de estudios más alto y con mayores opciones.

“Sus hijos no iban a estudiar, ahora ya van a estudiar, ya son profesionales; también tienen sus vehículos, casas de material noble, ya tienen otra visión de ver las cosas. A través de la organización se les ha ido capacitando y eso ha contribuido que piensen diferente… [M]otiva mucho a poder utilizar técnicas adecuadas que produzcan sano, digamos que es una contribución a la sociedad, pero también mejora la calidad de vida de ellos y de sus familias. A través de esos negocios que son sostenibles, rentables para ellos, pueden cubrir los costos de operación, pero también cubrir los costos de vivienda, educación, alimentación y todo ello; entonces, dar un mejor nivel de vida a su familia y eso, ha tenido a lo largo del año…Es importante porque se ha generado el desarrollo, no solo de la localidad, sino del departamento. A través de Piura y a través de las organizaciones se exporta grandes volúmenes de exportación, lo cual se beneficia grandes cantidades de trabajadores y con mano de obra directa, pero también tenemos los servicios externos; entonces, hay una mayor participación y mayor rendimiento en el tema de calidad de vida de la población en general” *[ENT 13. Trabajador técnico de organización grande de Sullana #3].*

“Si antes el pequeño productor tenía primaria completa, en los mejor de los casos sus hijos, inclusive, ya tienen estudios superiores. Si antes su espacio físico familiar era bastante rural, con muchas carencias en cuanto de servicios básicos, ahora eso ya ha cambiado. La mentalidad empresarial si antes estaban pensando en a hacer una agricultura de subsistencia, vivían del día a día, ahora creemos que hay una proyección de vida para el futuro, entre otras cosas” *[ENT 17. Representante de ONG].*

“[H]a generado mano de obra, ha evitado la migración; o sea, jóvenes que se iban para la uva, el arroz o a Lima, se han quedado porque tienen trabajo. Es importante también porque ha permitidos que los medios de vida de las familias cambien, familias que antes no tenía agua potable y ahora tienen, hijos que van a la universidad o al instituto, familias jóvenes que se pueden independizarse fuera de sus padres” *[ENT 16. Representante de empresa privada #2].*

Sin embargo, se identifica la persistencia de brechas y desigualdades sociales. Incluso, esto se asume una limitación para el buen ejercicio de los dirigentes.

“[H]ay productores que se han cambiado…buenos ejemplos de familias que han logrado que sus hijos ingresen a la universidad, pero en general tú no ves un cambio evidente 20 años después en las comunidades, seguimos con los mismos problemas educativos, problemas de comunicación, de inseguridad porque no hay una conciencia que estas son oportunidades que presenta muy poco…

[T]ú que dependes de una asamblea de dirigentes no formados, no educados, estás más proclive a ser corrupto o ser víctima de un gerente inescrupuloso” *[ENT 16. Representante de empresa privada #2].*

Figura 11
Foto de una localidad de productores bananeros

“Casi la mayoría no cuenta con servicios básicos; no tiene agua y desagüe. Chalacalá cuenta con 5000 familias y no cuenta con agua potable ni alcantarillado. Tenemos un proyecto, pero el proyecto prácticamente es un elefante blanco porque más de 5 millones de soles está de parada, nunca funcionó, porque no hubo agua. Chilate, Somate tienen agua, pero no tiene desagüe. Guangalá no tiene agua, o sea, les han hecho el alcantarillado, pero no funciona. Todo el Alto Chira definitivamente no tenemos servicios básicos. Y si Chalacalá tiene agua es por el canal de regadillo y con motobomba se envía al caserío” *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2].*

4.4.2. Sentido de identificación y organización político-social

La pequeña producción se considera un rasgo de producción. Se asume como una condición. En ese sentido, esta realidad genera formas particulares de vincularse por parte de quienes son sus protagonistas.

> "[E]s una condición que nosotros no podemos escapar de ella. Es la realidad de la agricultura de la región" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

Entre los actores entrevistados, se identifica un prejuicio respecto a las capacidades de los agricultores. Esto se extiende a que en el funcionamiento de las organizaciones se haga una diferencia discriminatoria de conocimiento entre el manejo político y el técnico. Se sostiene que los productores deben preocuparse por dirigir y tienen que contratar profesionales que sepan para atender los asuntos comerciales de sus organizaciones.

> "El productor tiene que entender de que él dirige, pero que lamentablemente no está capacitado para gerenciar una cooperativa, para eso están los profesionales" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

Esta discriminación excede a la cadena, los agricultores identifican una discriminación de larga data a ellos dada su labor como campesinos. Sin embargo, algunos de los entrevistados afirman esa identidad, aunque subrayando su dinamismo y adaptación a los cambios ocurridos. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados prefieren identificarse como productores o agricultores y no como campesinos ya que estos últimos no necesariamente producen.

> "[Q]ue nos digan campesino, particularmente, no me afecta porque somos gente de campo, vivimos en el campo, como se dice, sin el campo no viviera la ciudad. Pero, antes cuando nosotros estudiamos sí, había una palabra que tenía los de la cuidad contra de los campos ... Si nos afectaba porque hacía que nosotros nos sintiéramos mal, ya que nosotros veníamos del campo. Ahora ya no" *[ENT 12. Dirigente de organización mediana de Sullana #2]*.

> "[N]nosotros nos consideramos campesinos. Laboramos con tierra. .... Mayormente el campesino es el que cultiva la tierra y creo que agricultor y

campesino es lo mismo porque cultivamos el campo. Son palabras distintas, pero con el mismo significado" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.

"Porque tú eres un productor de verdad, un productor que produces...Y el campesino no necesariamente lo hace. En cambio, acá aplica por estar en un espacio rural" *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1]*.

"[A]gricultor está más relacionado a su trabajo…Hace con la tierra lo que uno desea. Es decir, para nosotros los agricultores la tierra es como si fuéramos futbolistas. El futbolista le gusta patear la pelota, pero a nosotros nos gusta jugar con la tierra" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

"[E]s un orgullo ser un agricultor, pero la palabra campesino yo he tratado de que el agricultor entienda de forma empresarial que es un agricultor con una nueva innovación" *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

Finalmente, se reconoce la trayectoria de lucha que ha tenido el campesino en el país y en la región y, frente a ello, se ve necesario trabajar por una mayor organización que tenga en cuenta la identidad de los agricultores y, de esa forma, puedan sentirse más vinculados y dar más solidez a sus procesos organizativos. Esto supone atender la fragmentación existente detallada a lo largo del texto que influye en la fragilidad política que existe entre los agricultores y en general en sus localidades.

4.4.3. Percepción sobre la política agraria

El punto de quiebre para el desarrollo de los agricultores que participan del estudio fue la Reforma Agraria. Esta marcó la independencia de los mismos.

"La reforma agraria cambió muchísimo, se independizó el productor y trabaja por su cuenta; o sea, siembra lo que quiere y vende a quien quiera" *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1]*.

Sin embargo, las políticas a partir de ello se perciben como alejadas de su realidad y más bien perciben un abandono estatal. Los agricultores vienen trabajando y acumulando experiencia y consideran que las autoridades y funcionarios deben ese conocimiento para plantear las políticas pertinentes.

> “[L]as verdaderas autoridades que quieren la agricultura tienen que estar, ya ahorita hay comités, cooperativas pequeñas, medianas, grandes y son, si ellos quieren mirar bien eso en la política agraria, entonces, tienen que estar viviendo con ellos, tienen que ir a esos grupos, visitarlos y compartir las buenas ideas que ellos traen” *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

4.5. Eje temático 5: Perspectivas hacia un fortalecimiento organizativo

4.5.1. La cadena en perspectiva, entre el éxito y la necesidad

Aunque en el país hay experiencia con diversos tipos de cultivos, entre los que destaca recientemente el café, en su mayoría, los agricultores reciben un bajo precio por sus productos, así como no tienen la capacidad de producir en cantidades grandes. Además, el proceso de exportación es bastante complejo para lograr todas las condiciones requeridas, especialmente en un contexto de mayor competitividad, donde los pequeños agricultores se encuentran en desventaja. Si bien el banano permite una entrada económica, es insuficiente y los bananeros identifican que existe abuso en las condiciones en las que el comprador adquiere el producto.

> “El banano antes no era, ahorita se está poniendo en el primer lugar. Ahorita ha bajado bastantísimo. Ahorita las empresas vienen para que les vendamos, pero no tenemos. Antes no nos tocaban las puertas; o sea, nosotros íbamos y no querían para nada. Fuimos a Dole a Porro, pero no nos daban ninguna respuesta. Ahorita que no hay fruta vienen a decirnos que quieren fruta.
>
> Claro. Si nosotros como productores mejoramos el problema de la exportación, ahí necesitamos. O sea, hay un sinnúmero de requisitos para exportar: las navieras, las certificadoras, y si los documentos no están en ese día para que zarpe el barco, pues ahí te dejan el contenedor. No es como antes, que te esperaban como 4 días, ahora no. Cualquiera que falla pues se queda el contenedor y eso está bien complicado.” *[ENT 7. Dirigente de organización grande de Sullana #1]*.

“Si vamos a comparar con el año 2015, o sea, ha bajado, hay que ser sinceros que ha bajado, porque las cajas, las exportaciones tienen una baja.” *[ENT 8. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4].*

“La situación, los grandes tienen la posibilidad bajar costos, son competitivos, si ellos se proponen hasta pueden absorber a los pequeños.” *[ENT 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano].*

“[P]or más innovación, en la recta final no te retribuye. Entonces, esas cosas son las que nos incomoda. La producción puede ser muy buena, pero no se ve pues. Por ello, veo un estancamiento en la agricultura, veo una paralización en la agricultura…Hay estancamiento. Hace dos años veo que hay paralización, hace un año lo veía bien bonito todo. Yo decía que el así el banano baje, pues vamos a ganar bien bacán. O sea, hay que ser consciente, mientras tenga producción y así el banano esté un poquito bajo pues va a tener algo. Pero cuando sientes el abuso de quienes te compran el banano, pues te descuentan, te dicen que tienen esa caída. Yo veo que es un abuso y eso desmoraliza.” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5].*

La cadena de banano orgánico es un modelo a seguir ya que presenta la ventaja de la organización y de la producción orgánica. Pese a ello, desde el 2020 enfrenta grandes desafíos ya que los precios han bajado y la imagen del país en este mercado se ha debilitado. Hay una débil institucionalidad para afrontar todos los problemas que enfrenta la cadena. El importador continúa al margen de ello. La competencia además es tanto al interior del país como internacional. Hay otros países que han avanzado en la comercialización de banano orgánico. La debilidad interna del país coloca en desventaja la sostenibilidad en el mercado a largo plazo.

“[E]l Perú ya no es el primer productor de banano orgánico de mundo, lo es México. Ya no somos un país atractivo porque somos un país caro para producir. Nuestra fruta sale por Paita y llega a Europa en 22 días, con una diferencia con los otros países de aproximadamente de 2 a 3 dólares por caja…la imagen del país se ha deteriorado” *[ENT 16. Representante de empresa privada #2].*

“[La] cadena aún es frágil todavía en la manera que no puede soportar estos avatares fuertes: la baja internacional del precio, la carencia de los insumos, el tema del cambio climático, tres cosas que ponen en entredicho la eficiencia de las

operaciones…Tenemos que ser conscientes de que necesitamos desarrollar un mínimo de institucionalidad…Acá las organizaciones, las cooperativas, las empresas exportadoras tienen que líder con cargas laborales, tienen que lidiar con sindicatos, tienen que lidiar con fenómenos climáticos, tienen que pelear que haya cupos en los barcos. Eso es una carrera de todos contra todos, y el importador lo que espera es la fruta y el supermercado te vende al precio que le da la gana" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

"La negociación, así como está la situación con el crecimiento de otros países como Brasil, México que también se están desarrollando en banano, nosotros tenemos menos posibilidad de negociar… clientes que también se aseguran con volúmenes de allá porque les sale más rentables para ellos. O sea, menos costo, menos riesgo, menos días" *[ENT 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano]*.

Existe la necesidad de trabajar en torno a la sostenibilidad de la cadena, de forma integral, incluyendo aspectos técnicos, así como sociales y culturales. Esto implica considerar también un proceso de innovación constante, acorde con los cambios y desafíos del entorno.

"[L]o que no es fácil es mantenerse y como cadena realmente un techo de la cual el reto que se tiene justamente es la sostenibilidad. Ahí es donde radica que se tiene que trabajar en ese aspecto, y sobre todo en liderazgo, temas de género, resolución de conflictos, valores" *[ENT 18. Representante de la Dirección Regional Agraria de Piura]*.

"[E]l tema está en la sostenibilidad que tengan de aquí para adelante, que tienen varios factores que están incidiendo en los costos mismos de ellos: producir, empacar en una caja es más costoso aquí en la finca, entonces, es un tema más logístico, es un disgregado tal vez los procesos, pero creo que hay que trabajar bastante en eso. También en el tema de innovación de plantaciones, tal vez, renovar plantaciones" *[ENT 15. Representante de empresa privada #1]*.

"[A]ctualmente estamos tratando de implementar programas en el tema del cambio climático para reforestar la cuenca con una ONG" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira]*.

Cabe resaltar que en el momento actual la cadena experimenta serias dificultades de precios y de colocación del producto en el mercado. El Estado sigue promoviendo la conversión del cultivo sin asegurar un mercado, así como sin asegurar un seguimiento para asegurar que la conversión tenga los resultados esperados. Por lo tanto, importa implementar planes que consideren como matriz la diversificación agrícola. Las propuestas deben considerar las mismas prácticas de los agricultores, quienes desempeñan no solo una actividad orientada a la comercialización de banano orgánico, sino que aun cultivan otros productos y crían animales. Una propuesta sostenible necesita considerar la diversificación productiva frente al monocultivo, aprovechando la *expertise* de los mismos agricultores.

> "[E]l Estado sigue promoviendo aquí en el valle o en la costa, la conversión del arroz al banano; sin embargo, los agricultores siembran banano y no tienen quién les compre" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira].*

> "Como nosotros vivimos acá en el campo, somos unas personas que no solo vivimos de los bananos tenemos animalitos (el chivo, el ganado vacuno) por ahí íbamos vendiendo" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6].*

> "Ya no es como antes que sembrábamos bastante, pero ahora es poco. Tengo yuca sembrada, tengo una hectárea para lo que sembraba antes, antes sembraba más. Lo que es en maíz también siembro poco. También tengo animales" *[ENT 2. Trabajador técnico de organización pequeña de Morropón #6].*

Para lograr la atención de todos los pendientes, es necesario que se mejore la articulación de los distintos actores aunando esfuerzos para el desarrollo de la cadena. Esto implica que los apoyos lleguen a los sectores más alejados y atiendan las necesidades de los productores de manera integral.

> "Hay instituciones que tienen camionetazas para el campo, pero estás solo llegan hasta donde acaba la carretera. No caminan nada, no sabe de la realidad. Hay mucho por hacer, hay campo para todo, pero hay que ver propuestas que ayuden a mejorar la cadena, no solo la del banano, sino a todas" *[ENT 18. Representante de la Dirección Regional Agraria de Piura].*

Hasta el 2020, se encontraba en proyección la conformación del clúster del banano, impulsada por la Mesa Técnica. A través de este, se podría tratar con mayor atención y compromiso los temas comerciales, así como articular y negociar. Sin embargo, esto aún no se concretaba porque amerita la inversión de recursos.

Las organizaciones visitadas tienen expectativas de una mejora en lo técnico y en sus ingresos. Sin embargo, identifican un serio problema de competencia y la necesidad de la intervención del Estado para lograrlo. Se proyectan a una profesionalización técnica y un manejo adecuado de la gestión institucional.

4.5.2. Los desafíos ambientales y de sostenibilidad para los pequeños productores

Figura 12
Foto de la carretera donde se observan cultivos de banano y contaminación

Con el contexto normativo y de política agraria desde hace más de 30 años, la responsabilidad del cuidado de la tierra radica en el productor, sin mayor intervención de las instituciones estatales. Esto ha significado un proceso de aprendizaje de los agricultores para mejorar su producción. Sin embargo, hay cuestiones desde las más fundamentales, como la falta de agua, hasta de procesos y formas, en los que se vinculan con el resto de actores económicos, que limitan su capacidad de mejora sostenida y proyección a futuro.

> "El cuidado aquí es responsabilidad del productor de cuidar sus áreas, ya que de eso vive el productor. Es responsabilidad de cada uno mantener una buena producción y no maltratar sus tierras" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.

En términos generales, el principal reto de los productores es el acceso a los medios de producción. Estos abarcan desde los recursos naturales como el agua y la tierra, hasta los insumos agrícolas y el crédito para asegurar un capital que no tienen.

> "El principal problema ahora es el productor se siente limitado porque no tiene en su mano los medios apropiados para producir: (i) el agua, (ii) carestía de los insumos agrícolas. Producir ahora es casi 40% más caro que la década pasada" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2].*

Ante la pregunta de cuál es la situación actual de los pequeños productores y las perspectivas, la principal preocupación se centró en el problema ambiental. Esto abarca desde el problema frecuente del agua, hasta las plagas y el fenómeno del niño.

Los productores actualmente enfrentan un serio problema de agua, especialmente en el Alto Piura, así como las consecuencias del cambio climático. Esta situación afecta su productividad actual y su sostenibilidad a mediano y largo plazo. Lamentablemente, estos problemas exceden sus posibilidades de manejo.

> "[A]quí hay que saber que el recurso hibrido es bien pobre, no tenemos agua segura. El agua viene en época de invierno y dura cuatro o cinco meses y después se termina. No tenemos agua asegurada como lo tiene San Lorenzo. Nosotros subexistimos de la filtración del agua. Así como estamos de no llover en el mes de marzo de manera regular no tendremos agua o posible hasta junio, de ahí ya no. Si se presentara el año seco, lamentablemente, ¿qué ira a pasar? Porque los pozos de las aguas subterráneas ya se están profundizando, están mermando, ya están sintiendo el trabajo que se le da diario porque a las justas se le deja descansar 5 horas y los acuíferos parece que se está secando. Estamos rogándole a Dios para que por lo menos llueva, vuelva a su llenado. De ser el año seco, la mayoría de los compañeros agricultores van a fracasar con sus cultivos porque no van a tener con que regarlos. Que pena sería que personas que tienen 30 o 40 años con sus plantaciones y por una sequía, no tengan las formas de regar…Cada año las cosas se van empeorando; en primer lugar, para la agricultura, tener una buena agricultura es tener el recurso hídrico, que es lo más importante en la vida. Si un agricultor tiene agua segura hace maravillas con la tierra, pero si no tiene agua y así sea el mejor profesional no hace nada, entonces, el Estado tiene que preocuparse en ver que no se desperdicie el agua en el mar; o sea, tiene que a hacer

unas pequeñas represas. Las tierras del Alto Piura pueden ser las mejores del mundo, pero no hay el recurso hídrico. Por ello, el gobierno tiene que preocuparse, una vez que haga unos buenos reservorios, represas, este Perú se levanta porque Piura es tierra de agricultores, pero lamentablemente sin recurso hídrico y se pierde miles de hectáreas. Se habla de la venida del reservorio, pero hasta ahora nada, es el caballito de batalla y nada hace. Los congresistas que han sido elegidos ojalá que cumplan lo que han prometido a su pueblo y que recorran bien sus pueblos" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

"El cambio climático esta, pero terrible. Entonces, yo me atrevería decir que es el principal punto del tema productivo, que los productores tienen esa dificultad, porque todo lo demás lo podemos manejar tanto del pequeño productor como la del mediano productor" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

"[E]l tema del cambio climático es un tema que nos afecta, sobre todo, en la región de manera muy frecuente, por ejemplo, ahorita en el tema del bajo recurso hídrico, el problema de deficiencia de agua se acrecienta con la cantidad de calor que hay ahorita. Las altas temperaturas generan un impacto directo en la productividad" *[ENT 17. Representante de ONG]*.

"El productor ahorita ha aprendido bastante. En antes había productores que no sabía el manejo, producía poco, pero ahora producen más, porque ve que es más rentable. Pero yo veo el problema el factor agua; o sea, de repente hay una sequía o no hay agua adecuada, pues la región puede." *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

"El tema es que hay a veces ciertos factores que influyen en la agricultura que no permiten cosechar esa cantidad de cajas y ahí es donde hay perdidas. Por estas zonas nos juegan una mala pasada lo que es el tema de agua porque nosotros regamos 500 hectáreas con un solo canal" *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.

El banano es un cultivo bastante sensible y los cambios bruscos de temperatura afectan sobremanera su desarrollo. Por ejemplo, el 2018, después del fenómeno del niño, la temperatura en la región descendió anormalmente y esto impactó en la calidad de la

producción. Los pequeños productores no tienen la capacidad para hacerle frente a este tipo de dificultades.

> "[E]l año pasado tuvimos un frio durante 7 o 8 meses inusual para el Perú, este originó que la planta reaccionara de distinta forma, sobre todo, la calidad de la fruta se vio afectada porque la fruta al llegar al destino llegó con manchas marrones, grises, que no son normales ... también tenemos el otro lado opuesto, que es las altas temperaturas, por ejemplo, como la de este año. Entonces, la planta entra en un estrés hídrico tremendo. La planta ante el exceso de agua, perdón, por los escases de agua, las actas temperaturas es protegerse como todo ser viviente se protege y todo se refleja en el vacío, racimos pequeños, la fruta sube o baja y esa alternancia si juega en contra de las cooperativas, sobre todo, los más afectado los pequeños productores porque en cierta forma una empresa tiene mayor eficiencia" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2].*

> "El cambio climático, ¿verdad? Sí. La planta requiere más agua por el clima por la calentura o la tierra se seca" *[ENT 8. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #4].*

Asimismo, el cambio climático está generando la mayor propagación de plagas. Se han desplegado medidas al respecto desde la Mesa Técnica de Banano Orgánico, pero los agricultores aseguran que ya se está viendo afectada la producción. Esto supone un mayor trabajo de los productores y una mayor inversión en insumos.

> "[C]on eso del cambio climático, la producción ya viene con presencia de plaga que están apareciendo… La mancha roja, la escama… El trips…en realidad, porque la mancha roja es un efecto de un trips…
>
> *Y para evitarlo, ¿qué utilizan?*
>
> Se utilizan labores culturales y … productos orgánicos certificados" [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira].*

> "[Ú]ltimamente con el tema de la Raza 4, hay una amenaza que hasta ahorita en Colombia es el Raza 4; entonces, por muchos años, todos los que hemos estado en el banano y hemos escuchado sobre Raza 4, pero en Asia…En Oceanía. Hace cuatro años me dijeron que ya estaba en África y todo el mundo diciendo que ojalá no venga por acá. Pero el año pasado, lamentablemente, se dio la noticia que ya

está en América y que se detectó en Colombia, en una finca orgánica. Desde ahí todo el mundo, Ecuador, Panamá y otros está en una crisis y haciendo lo posible que eso no ingrese" *[ENT 6. Representante de la Mesa Técnica de Banano Orgánico]*.

"El productor está desesperado ahorita. O sea, quieren incrementar su producción, pero no ven. El año pasado se nos ha aparecido la erwinia…y ese si nos ha tirado bajo. Por ejemplo, en mi cooperativa, la baja de producción ha sido el 12%, es lo que ha bajado a comparación a la del año pasado. La erwinia te ataca desde la raíz hasta la planta. La racima te la corta, la planta se te cae" *[ENT 10. Valentín Ruiz, Presidente de la Junta Nacional del Banano]*.

Los agricultores, además, en el 2020, se encontraban fuertemente golpeados por el fenómeno del niño del 2028. Las organizaciones estaban en proceso de recuperación de sus tierras y producción. Esto, así como las plagas o cambio de temperatura que afectan la calidad de la fruta, impactan en la situación de la organización y en la marca de país.

"Por ejemplo, del 100% de área que teníamos, el 25% del área fue afectado por el fenómeno, especialmente, las parcelas que estaban más cercanas al rio, y tuvieron un periodo de casi más de un año para poder de nuevo de producir esos terrenos; pues para ellos y la organización fue una gran perdida. Muy aparte de eso también que las lluvias hacían que las frutas se malogren o lleguen inmaduras al destino y eso fue uno de los factores que nos llegaran reclamos de la mala calidad y que perjudique la economía de la organización" *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

El ingreso económico no ha abierto mejores posibilidades en los medios de vida como se ha evidenciado. Esto se atribuye, en cierta parte, a las decisiones propias del productor.

"[E]l productor creo yo aún no es consciente que está en una cadena de exportación, al no ser que sea el gerente. Entonces, el productor se acostumbró a tener dinero en su bolsillo todas las semanas, el trabajador cuadrillero también y eso en la práctica no ha servido para que haya cambios sustanciales en los medios de vida" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

Entre todas las cuestiones que deben atenderse en relación a los pequeños productores, hay un aspecto poco mencionado y de vital importancia. Dentro del conjunto de productores, se necesita implementar estrategias de atención prioritaria tanto a mujeres como adultos mayores. Las mujeres siguen siendo invisibilizadas dentro de las organizaciones, hay una baja cantidad de socias mujeres y casi ninguna ocupando cargos dirigenciales. Los adultos mayores son el grupo de mayor vulnerabilidad ya que no cuentan con una jubilación que les permita vivir dignamente y las labores del campo demandan un esfuerzo que excede sus posibilidades.

> "¿Por qué un agricultor que tiene más de 60 años produciendo comida para el país porque no se le da una jubilación? Que no haya pagado un seguro, acaso no vale mis 60 años que como agricultor he producido comida para mi país, ¿y los impuestos que hemos pagado? ¿Por qué ahorita con pensión 65 miran caras? Cuando vea a un congresista le voy a decir: ¿por qué no luchan por eso? Se envejeció, se partió el lomo trabajando para producir comida para que el país coma, entonces, ¿no es digno, no es merecedor que se le de una jubilación? ¿Cuántos de miles de productores, ancianos, que ya no pueden trabajar y que hasta ahorita no se le da una pensión 65? Y cuando van, no se los quieren dar, y cuando vienen a darle al señor ya se murió el señor. Entonces, eso lo que tiene que, a hacer nuestras autoridades, nuestros congresistas. Si un congresista lo hace, todos los agricultores estaríamos agradecidos. Yo como agricultor estoy desde el año 77 trabajando en la agricultura. Comencé desde los 27 años en la agricultura, y me voy a acabar en la agricultura, ¿y por qué no puede ser digno que el Estado me reconozca? Produzco cosas que no solo lo come el pueblo peruano, sino también lo come los extranjeros, entonces, eso es digno y meritorio, no lo digo por mí, pero veo cuántas personas ancianas que viene. Por ejemplo, ahorita una persona de 60 años viene y no le dan trabajo porque dicen que ya no pueden lampear, entonces, algo se tiene que a hacer" *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

Finalmente, un desafío que compete para la agricultura en general pero también para los bananeros en particular es el problema de la propiedad de la tierra. Hay un proceso de pérdida de propiedad para los agricultores de pequeña escala. Esto es influido por el proceso de herencia como se mencionó, pero también los la venta de tierras a empresas privadas.

> “Esos campos que están abandonados los hijos ya no se dedican en la agricultura. La mayoría de los agricultores educan a sus hijos y sus hijos se van a otro lado, lo que están esperando que el padre fallezca o que les den por herencia y venderlo. Entonces, en algunos sectores eso es lo que está sucediendo, se está vendiendo, por eso la presencia creciente aquí en el norte que estén apareciendo empresas. Los pequeños productores están vendiendo su propiedad” [*ENT.1 Neri Mejías, Directivo de la Junta de Usuarios del Sector Hidráulico Chira]*.

4.5.3. Se necesita un Estado que intervenga

Las organizaciones consideran que es necesario fortalecer el rol del Estado. Desde sus inicios, las organizaciones han buscado acercarse, demandando su atención. Hay una percepción de que, por un lado, no apoya, y por otro, no exige como es debido.

> “No hay un apoyo porque, por más que toques puertas, nada” *[ENT. 3. Dirigente de organización pequeña de Morropón #6]*.

> “[N]osotros siempre hemos intentado sacar proyectos a través del Estado, pero nos han cerrado la puerta, no se han llegado concretar por motivos de falta de presupuesto. Eso sinceramente es un tema que, nosotros como productores siempre nos ha afectado bastante. Porque siempre hemos solicitados proyectos que iban acorde a las necesidades de nosotros, como productores. Nunca se nos ha atendido” *[ENT 4. Dirigente de organización mediana de Sullana #7]*.

> “[Q]uisiéramos que esto mejore, que nos apoye más el Estado, porque, por ejemplo, en este sector el factor principal es el agua, nosotros muchas veces hemos tocado puerta al Estado, pero hasta ahora no nos ayudan; entonces, en eso si debe a ayudar el Estado” *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

> “[E]l rol del Estado es muy suave. La Agencia Agraria convoca, y si quieras vas o no vas. Creo que el Estado debería usar más su rol tutelar de la economía peruana” *[ENT 16. Representante de empresa privada #2]*.

Entre otros, se considera que el Estado debe atender el problema de la propiedad de la tierra y la fragmentación existente entre las organizaciones. Asimismo, debe apoyar

en la formulación de proyectos. Pero, sobre todo, el Estado está en la obligación de atender la falta de servicios básicos en las localidades de los productores y los problemas mayores como el acceso al agua y la prevención ante los problemas ambientales. En síntesis, con diferentes estrategias, el Estado tiene la responsabilidad de aprovechar lo avanzado hasta el momento y contribuir en la superación de la condición de subsistencia que mantienen los agricultores organizados.

> "Creo que hay todo un reto por parte del Estado por mejorar condiciones, en hacer inversiones, lograr asociarlo, establecer un mercado seguro, el Estado tiene que desembolsar, cosa que no lo hace" *[ENT 17. Representante de ONG]*.

4.5.4. Compromisos de los diferentes actores

Hasta el 2020, los diferentes actores que participan en la cadena proyectaban sus esfuerzos hacia una mejora. El objetivo que persigue la DRA-P es lograr un equilibrio entre la sostenibilidad ambiental y la seguridad alimentaria con el desarrollo tecnológico y financiero de la agricultura en Piura, permitiendo que la región asuma un mayor liderazgo. Busca trabajar la asociatividad, el fortalecimiento de capacidades y la articulación entre las instituciones que participan de la cadena de banano orgánico.

Otro aspecto se espera continuar trabajando desde el sector público y las ONG es el fortalecimiento organizativo, mejorando la gestión administrativa, la gestión interna y la transparencia. Se considera necesario que el productor avance en la cadena y pueda obtener mejoras para él y su organización.

Las organizaciones tienen como meta central el escalamiento, buscan producir más, crecer y tener más mercado. Saben que existe una mayor competencia y para eso necesitan implementar nuevas estrategias.

> "Hoy en día lo vemos; por ejemplo, el cliente nos dice a nosotros en reuniones que para ellos es mejor negociar directamente con un grande empresario antes que con un o varios pequeños productores. ¿Por qué? Porque los grandes empresarios implican la tecnología, su calidad de fruta es mucho mejor, el sistema de abonamiento es mucho mejor, la producción es mejor, el riego tecnificado. La producción de un empresario grande siempre va a hacer mejor que la del pequeño productor, para nosotros es bastante competencia y lo vemos, porque muchas

veces ha habido clientes que nos ha dejado a nosotros” *[ENT 5. Trabajador técnico de organización mediana de Sullana #7]*.

Uno de los objetivos es la adquisición de tierras colectivas para la organización. Algunas de las organizaciones más grandes cuentan con hectáreas comunes, pero aún no se han desarrollado planes de trabajo. Esperan lograr con esto tener una mejor producción y desarrollar nuevos procesos. Además, esperan que con ello se afirme el principio de autoridad colectiva, donde “la máxima autoridad somos todos” *[ENT 11. Dirigente de organización mediana de Morropón #5]*.

1

CONCLUSIONES

La penúltima parte de esta investigación especifica las principales conclusiones que se tienen a partir de los hallazgos presentados.

- En primer lugar y volviendo al punto de partida narrado en la introducción, el estudio da cuenta del desarrollo de una forma de organización colectiva por parte de agricultores familiares, ahora denominados pequeños productores, para contribuir en el desarrollo territorial local de los espacios rurales afectados con la nueva realidad social. Se constata que su nacimiento y funcionamiento ha tenido impactos significativos en los agricultores y sus hogares; sin embargo, experimentan fuertes limitaciones para un desarrollo a mayor escala que tenga impacto en sus localidades y mejore las posibilidades de crecimiento sostenible en lo económico, pero también lo político y sociocultural.

- La acción pública para atender las necesidades de las organizaciones debe considerar el establecimiento un enfoque doblemente centrado, tanto en la mejora técnica-empresarial como en el fortalecimiento institucional y de desarrollo político. De esta forma, se pueden establecer metas para atender las problemáticas en el corto plazo (cohesión interna de las organizaciones y articulación entre ellas), en el mediano plazo (planes de contingencia ante emergencia climática) y en el largo plazo (procesos de industrialización, diversificación de cultivos y planes de incidencia territorial más allá de lo agrícola).

- El desarrollo de las organizaciones estudiadas muestra la relación entre el Estado, el mercado y la sociedad, en donde se observa una dinámica de contienda y negociación a la que se enfrentan, por los intereses a veces contrapuestos entre los diferentes actores con los que se vinculan y el establecimiento de acuerdos o concesiones para su permanencia en la cadena agrícola de la que forman parte. Debido a los diferentes niveles de actuación que involucra esta cadena de comercio internacional que busca brindar beneficios de los pequeños productores, se tiene que tener un análisis y trabajo multinivel. Uno es el aspecto interno de las organizaciones y de interacción entre ellas. Hay una serie de problemas vinculados a la cohesión, al recambio dirigencial, el problema de la propiedad de la tierra con el minifundio, el cuidado productivo y la articulación interorganizacional. Otro es el mercado del banano orgánico de comercio justo. Los competidores que tienen las organizaciones están empezando a cultivar banano orgánico en mayores dimensiones y con más facilidades. Esto influye en la baja del precio. El último es el de las externalidades que impactan la cadena: el acceso al agua y el cambio climático.

- Se necesita, además, reconocer a los agricultores en sus diversos roles. A nivel laboral, son socios y también proveedores o trabajadores. A nivel identitario, son campesinos y agricultores productores. Esto amerita un tratamiento especializado desde las políticas públicas.

- Las organizaciones de banano orgánico cumplen un rol fundamentalmente de subsistencia para los pequeños productores. Su posición continúa siento de desventaja por el aumento de la competencia entre las mismas organizaciones y con las “fincas” (empresas privadas). A su vez, la empresa privada tiene el mayor poder de negociación en la cadena y ha proveído de diferentes tipos de servicios a las organizaciones. El Estado ha tenido una actuación focalizada sin cumplir, a veinte años de iniciada la cadena, la atención de servicios básicos de los agricultores y sus asociaciones. De atenderse estas cuestiones básicas se puede continuar en atender esos problemas de competencia y rentabilidad que amenazan el fracaso de la cadena.

- El proceso de transformación rural presenta a las nuevas organizaciones de pequeños productores como un espacio político constituido, pero que no termina de ejercer como tal. Esto genera que el desarrollo local se encuentre limitado por los desbalances de poder que se reproducen en el desarrollo de la asociatividad.
- Las políticas públicas, como la política de Asociatividad Empresarial Agrícola del 2021, tienen objetivos importantes y necesarios. Sin embargo, su propuesta hasta cierto margen se distancia de la realidad del campesino actual. En este documento se han detallado algunos de los aspectos más controvertidos del desarrollo de las organizaciones de productores. Esto es una evidencia, de las varias que pueden encontrarse en el país, de la necesidad de aterrizar los esfuerzos a metas menos ambiciosas, pero más directamente retribuyentes para los agricultores, quienes necesitan soluciones de urgencia. Esto implica no solo asumirles como sujetos económicos, sino también políticos o, mejor dicho, actores sociales con capacidades de ejercicio económico y político. Se necesita un rediseño en la toma de decisiones que le brinde mayores márgenes a los productores. Además, los actores públicos tienen la responsabilidad de velar por sus intereses e integrar sus necesidades en la actualización de sus políticas.

> "Se ha mejorado la incidencia política a través de la Junta Nacional del Banano, con Conveagro, con las agencias agrarias, la Dirección Regional de Agricultura; sin embargo, la política pública adolece de la palabra del campesino. Está hecha a la medida, muy a la medida, a lo teórico, lo que se debería de ser en lugar de lo que hay" *[ENT 16. Representante de empresa privada #2].*

> "[E]n la medida que haya un cambio a nivel del sistema, de gobierno, que les de mayor autonomía, pero también profesionalice a los espacios de toma de decisiones descentralizados… las decisiones a nivel del Estado son de las personas que tienen los cargos públicos y que en muchos casos ni siquiera tienen la experiencia porque muchas veces son elegidos a dedo y toman decisiones por conveniencia, a veces equivocas, pero las toman sin tener en cuenta las necesidades o planteamientos desde el pequeño productor se puedan hacer" *[ENT 17. Representante de ONG].*

- La asociatividad es la única oportunidad de los pequeños productores de enfrentar las limitaciones fruto de los cambios veloces que los han colocado en situación de desventaja, la debilidad de las instituciones formales y así mejorar sus condiciones de vida. Sin embargo, la asociatividad empresarial agrícola sin fortalecimiento político organizacional intra e inter cooperativas con un rol robustecido del Estado está condenada al fracaso.

RECOMENDACIONES

Finalmente, la última parte de la tesis reúne sugerencias elaboradas para el caso de estudio desde el abordaje desde las políticas públicas, así como una recomendación para el ámbito académico.

- En materia de las políticas públicas se encuentran las mayores posibilidades de reorientar el funcionamiento de la cadena en pro del bienestar de los pequeños bananeros. Para ello se sugieren siete principales aspectos para mejorar el trabajo de las instituciones del Estado.
- (1) Establecer regulaciones para el funcionamiento interno de las organizaciones y supervisar su cumplimiento: Las organizaciones necesitan contar con proceso internos en igualdad de condiciones en relación a la elección de representantes, propiedad y división de la tierra, personal necesario a nivel administrativo y técnico y organización territorial. De esta manera, se desincentiva la fragmentación existente y se promueve la reorganización de las organizaciones con miras a una mayor eficiencia y cohesión.
- (2) Establecer cláusulas de regulación para la adquisición de propiedades agrícolas de los pequeños productores: La propiedad de la tierra es un problema central para las organizaciones. El Estado debe establecer políticas de protección de las pocas hectáreas que poseen.
- (3) Implementar proyectos de infraestructura de contención y prevención de desastres por riesgo ambiental: Los bananeros experimentan un constante riesgo debido al cambio climático y en particular con el fenómeno del niño que afecta fuertemente el norte del país. Por ello, se requiere contar con infraestructura adecuada para evitar que cíclicamente sus terrenos se vean afectados. Se necesita proteger las riberas de los ríos, colocas diques, canaletas y mejorar las conexiones de acceso y salida de agua.

- (4) Viabilizar los proyectos de riego existentes como el Proyecto Especial de Irrigación e Hidroenergético del Alto Piura, asegurando el beneficio de los pequeños productores (PEIHAP): El PEIHAP contribuirá con más tierra cultivable y mejores posibilidades de acceso a agua de riego. Sin embargo, este proyecto lleva años sin llegar a culminarse y al mismo tiempo se corre el riesgo de que los beneficios solo sean para los propietarios de gran escala. El Estado debe acelerar la ejecución del proyecto y asegurar beneficios para los pequeños productores.
- (5) Incorporar el componente de fortalecimiento político organizativo en la ley de promoción de asociatividad agrícola: La Ley Nº 31335, Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias, debe mejorarse para incorporar como un aspecto fundamental el aspecto político-organizativo. Así como se incluye la meta de alcanzar una paridad en la membresía de las organizaciones, se necesita asegurar una serie de capacidades políticas y de negociación, que incluyan a hombres y mujeres productoras.
- (6) Supervisar los servicios que brindan las empresas privadas a las organizaciones de pequeños productores: Las empresas privadas compran los productos de las organizaciones y al mismo tiempo ofrecen servicios logísticos y de venta de insumos. Esta situación pone en desventaja a los productores. Se debe regular los precios de acceso a los insumos productivos, así como supervisar el cumplimiento de contratos.
- (7) Facilitar la supervisión de condiciones biosanitarias y de calidad de los productos agrícolas para las organizaciones de pequeños productores: Las organizaciones necesitan contar con procesos de supervisión internos para disminuir la desventaja que tienen en relación a la supervisión que realizan los importadores. El Estado cuenta con las facultades para ofrecer este servicio.
- Asimismo, desde el trabajo de investigación se necesita generar nuevos estudios que permitan contar con una recopilación de datos cuantitativos actualizados sobre la realidad agraria. A su vez, se necesitan mayores investigaciones cualitativas que estudien a fondo los impactos que ha tenido la pandemia, la crisis política y la recesión en la población rural y en particular en los agricultores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, L. (1993). Problemas públicos y agenda de gobierno. México D.F.: Miguel Ángel Porrúa.

Aranda, E. (2017). Talara: Ciudad petrolera de la Región Norte del Perú. En Historia económica del norte peruano. Señoríos, haciendas y minas en el espacio regional (Contreras y Hernández ed.). Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Altschul, C. (1999). Dinámica de la negociación estratégica. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Asensio, R. 2023. Breve historia del desarrollo rural en el Perú. Lima: Instituto de Estudios Peruanos

Augustin, L. & Alpermann, J. (2014). Introduction: Agro-Food Markets in China in Light of Economic Sociology. En The Political Economy of Agro-Food Markets in China The Social Construction of the Markets in an Era of Globalization (Augustin y Alpermann eds.). London: Palgrave Macmillan.

Banco Mundial (2018). Tomando impulso en la agricultura peruana. Oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector. Washington DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.

Bauböck, R.; Della Porta, D.; Unrureanu, I. (2012). ¿De las 'guerras' metodológicas al pluralismo metodológico? En Revista Española de Ciencia Política, Número 29. Recuperado de https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/37547/21065

Berger, B. (2001). Private Issues and Public Policy: Locating the Corporate Agenda in Agenda-Setting Theory, En Journal of Public Relations Research, 13:2, 91-126

Bernstein, H. (2010). Class dynamics of agrarian change. Nova Scotia: Fernwood Publishing.

BCRP (2021). Caracterización del departamento de Piura. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/piura-caracterizacion.pdf

Bonnano, A. & Wolf, S. (2013). The Neoliberal Regime in the Agri-Food Sector. Crisis, Resilience, and Restructuring. London: Routledge.

Bonanno, A. (2013). The Legitimation Crisis of Neoliberal Globalization: Instances from Agriculture and Food. En The Neoliberal Regime in the Agri-Food Sector. Crisis, Resilience, and Restructuring. London: Routledge. Barcelona: Malpaso.

Burneo, Z. (2011). El proceso de concentración de la tierra en el Perú. Lima: CEPES.

Cabrejos, C. (2014). Situación actual de la asociatividad agraria en la pequeña agricultura en Piura. Piura: CIPCA.

Carcausto, B.D. y Lopez, V. (2020). *Estudio de la gestión de la relación de la COOPERATIVA AGRARIA AGROEXPORTADORA DEL NORTE con sus socios proveedores del sector banano orgánico en Sullana – Piura* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20796/CARCAUSTO_HUAYTA_LOPEZ_VELIZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dargent, E., Feldmann, A.E., Luna, J.P. (2017). Greater State Capacity, Lesser Stateness:: Lessons from the Peruvian Commodity Boom. Politics & Society, 45(1), pp. 3-34 https://doi.org/10.1177/0032329216683

Della Porta, Donatella (2012). El método cualitativo y sus reglas. En ¿De las 'guerras' metodológicas al pluralismo metodológico? En Revista Española de Ciencia Política, Número 29. Recuperado de https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/37547/21065

Diez, A. (2001). Organizaciones e integración en el campo peruano después de las políticas neoliberales. En N. Giarracca (Ed.), *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* CLACSO. https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100929015028/10hurtado.pdf

Eguren, F. (2003). Las políticas agrarias en la última década: una evaluación. En Perú: El problema agrario en debate. Sepia X /Seminario Permanente de Investigación Agraria. Lima: SEPIA.

Escalante, F. (2016). Historia mínima del neoliberalismo. Madrid: Turner Publicaciones S.L.

Escobal, J. & Zegarra, E. (2015). Agricultura peruana: nuevas miradas desde el Censo Agropecuario. Lima: GRADE, 2015.

Fairtrade International. (s.f.). *Top 7 Products Dashboard*. https://www.fairtrade.net/impact/top-7-products-dashboard

Fridell, G. (2006). Comercio justo, neoliberalismo y desarrollo rural: una evaluación histórica. *Íconos - Revista De Ciencias Sociales*, (24), pp. 43–57. https://doi.org/10.17141/iconos.24.2006.145

FAO (s.f.). Producción de banano orgánico en Perú. Recuperado de https://www.fao.org/world-banana-forum/projects/good-practices/organic-production-peru/es/

FAO y BM. (2003). La nueva ruralidad en Europa y su interés para América Latina. Recuperado de https://www.fao.org/3/y4524s/y4524s.pdf

Fresh Fruit (17/09/2021). Las exportaciones de banano siguen creciendo. Recuperado de https://freshfruit.pe/2021/02/28/las-exportaciones-de-banano-siguen-creciendo/

Fresh Plaza. (s.f.). Peru: organic banana exports grow by 19%. Recuperado de https://www.freshplaza.com/article/162276/Peru-Organic-banana-exports-grow-by-19-procent/

Fridell, G. (2006). Comercio justo, neoliberalismo y desarrollo rural: una evaluación histórica. En Íconos, Revista de Ciencias Sociales, N° 24, Vol. 10, pp. 43-57, Quito-Ecuador.

Giddens, A. (1995). La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración. Buenos Aires: Amorrortu editores.

Gómez, S. (2003). Nueva ruralidad (fundamentos teóricos y necesidad de avances empíricos): una mirada desde la sociología rural. Bogotá: SEMINARIO INTERNACIONAL "EL MUNDO RURAL: TRANSFORMACIONES Y PERSPECTIVAS A LA LUZ DE LA NUEVA RURALIDAD".

Gonzales, E. (1996). El ajuste estructural y los campesinos. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Giraudy, A. y Luna, J.P. (2017). Unpacking the State's: Uneven Territorial Reach: Evidence from Latin America en MA. Centeno, A. Kohli y DJ. Yashar (Eds.) States in the Developing World (pp. 93-120). Cambridge University Press.

Gras, C. (2012). Agronegocios y empresarios. Un estudio sobre la reconfiguración de perfiles socioeconómicos y la construcción política del "campo" en Argentina. Recuperado de https://publications.iai.spk-berlin.de/servlets/MCRFileNodeServlet/Document_derivate_00000492/BIA%20148%20Gras.pdf

Gras, C. (2012). Elites rurales contemporáneas: cambio tecnológico, liderazgo empresarial y acción política en la Argentina sojera. Recuperado de: https://publications.iai.spk-berlin.de/servlets/MCRFileNodeServlet/Document_derivate_00000547/BIA%20149%20Gras.pdf

Gras, D. & Hernández, V. (2013). El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización. Buenos Aires: Biblios.

Guerra, C. (2018). Reforma del Estado [diapositivas de power point].

Harvey, D. (2005). A Brief History of Neoliberalism. Oxford: Oxford University Press.

Huamán, A. (2017). Tierras en pugna. Cambios en la tenencia y el valor de la tierra comunal frente a la expansión del agronegocio del etanol en el valle del Chira, Piura. El caso de la comunidad campesina San Lucas de Colán. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

IEXCAM. (2017). Bananas. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/ESTUDIOBANANA/bananas.pdf

INEI. (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario.* Lima. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1177/libro.pdf

Jaramillo, M. (2017). La articulación de un espacio económico: formación de la economía regional de Piura. En Historia económica del norte peruano. Señoríos, haciendas y minas en el espacio regional (Contreras y Hernández ed.). Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Jessop, B. (2007). Capitalismo(s) discurso y materialidad en las formaciones sociales capitalistas contemporáneas. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.

Jessop, Bob (2017): El Estado. Pasado, presente y futuro. Madrid: Los Libros de la Catarata.

Kay, C. (2020). Procesos de concentración de la tierra y del capital y la precarización del trabajo rural en la era de la globalización neoliberal. En Concentración Económica y Poder Político en América Latina (Pástor, C.). Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Lukes, S. (2005). Power. A Radical View. New York: Palgrave Macmillan.

McKague, K. (2012). Making Markets Work for the Poor: Market-Based Approaches to Poverty Alleviation as Institutional Leveraging and Redistribution of Social Control. Toronto: Graduate Program in Business Administration Schulich School of Business York University.

MIDAGRI. (s.f). Oportunidades y Desafíos de la Nueva Ley 31335 [Diapositiva de Power Point]. https://www.gob.pe/institucion/sse/informes-publicaciones/2146428-oportunidades-y-desafios-de-la-nueva-ley-31335

MINAGRI (2013). Resultados Definitivos. IV CENSO NACIONAL AGROPECUARIO 2012. Lima: INEI Y MINAGRI.

MIDAGRI (2018). *Situación Comercial del Banano Orgánico en el Mercado Europeo: Un análisis al complejo tratamiento arancelario para el acceso del banano peruano hacia el mercado europeo en el mercado del Tratado de Libre Comercios suscritos entre Perú y la Unión Europea* (Nota Técnica N°5). https://www.midagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2018?download=13898:situacion-comercial-del-banano-organico-en-el-mercado-europeo

MINAGRI (2019). Plan Nacional de Cultivos 2019. Campaña agrícola 2019-2020. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/471867/Plan_Nacional_de_Cultivos_2019_2020b.pdf

MIDAGRI (4/11/2019). Exportaciones de banano orgánico superan los US$ 117 millones hasta setiembre de este año. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/65980-exportaciones-de-banano-organico-superan-los-us-117-millones-hasta-setiembre-de-este-ano

Murphy, S (2012) Puntos de vista en evolución: agricultura de pequeña escala, mercados y globalización (edición revisada). London/The Hague/ La Paz: IIED/Hivos/Mainumby.

Owens, D. A., & Sutton, R. I. (2001). Status contests in meetings: Negotiating the informal order. In M. E. Turner (Ed.), Applied social research. Groups at work: Theory and research (p. 299–316). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Palazuelos, E. (2014). Economía Política Mundial. Madrid: Akal editores.

Paredes, H. & Fort, R. (2018). En los márgenes del boom agroexportador: articulación de los pequeños productores a las cadenas de valor globales, en Perú: el problema

agrario en debate. SEPIA XVII. Lima: Seminario Permanente de Investigación Agraria-SEPIA.

Parnreiter, C. (2018). Geografía Económica: Una introducción contemporánea. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

Plaza, O. (1990). Cambio social y desarrollo rural. *Estudios Rurales Latinoamericanos*, 13 (1-2).

Pozo-Vergnes, E. (2004). De la hacienda a la mundialización: sociedad, pastores y cambios en el altiplano peruano. Lima: IEP; IFEA.

Remy, M. & Glave, M. (2007). Cafetaleros empresarios. Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú. Lima: IEP.

Robiglio, V.; Reyes, M. & Castro, E. (2015). Diagnóstico de los productores familiares en la Amazonía Peruana. Lima: ICRAF Oficina Regional para América Latina. Por encargo de GGGI & DIE.

Rosin, C.; Stock, P. & Campbell, H. (2012). Food Systems Failure: The global good crisis and the future of Agriculture. New York: Earthscan.

Salas, V. (2016). El Rol de la Asociatividad en la Participación Comercial de los Productores Agrarios: El Caso de Piura. Lima: CIES.

Sanabria, A. (2009). "La naturaleza salarial del ajuste". En, Álvarez, N. (Ed.), Ajuste y salario: las consecuencias del neoliberalismo en América Latina y Estados Unidos (pp. 27-52). México: Fondo de Cultura Económica.

Sassen, S. (2010). Territorios, autoridad y derechos. De los ensamblajes medievales a los ensamblajes globales. Buenos Aires: Katz Editores.

Sassen, S. (2015). Expulsiones. Brutalidad y complejidad en la economía global. Buenos Aires: Katz Editores.

Schejtman, A. y Berdegué, J.A. (2004). Desarrollo territorial y rural. En J. Bengoa (Ed.), *Territorios rurales: movimientos sociales y desarrollo territorial rural en América Latina* (pp. 45-83). RIMISP – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

Schwartzman, H. (1989). The Meeting: Gatherings in Organizations and Communities. New York: Springer-Verlag New York Inc.

Scott, J. (2000). Los dominados y el arte de la resistencia. México D.F.: Ediciones Era.

Smith, A. (2014). Markets as Political Institutions. En The Political Economy of Agro-Food Markets in China The Social Construction of the Markets in an Era of Globalization (Augustin y Alpermann eds.). London: Palgrave Macmillan.

Soifer, H. (2016). The Development of State Capacity, en O. Fioretos, T. G. Falleti y A. Sheingate (Eds.), *The Oxford Handbook of Historical Institutionalism* (pp. 181-194). Oxford University Press.

Stinchcombe, Arthur (1968), Constructing Social Theories, Chicago, University of Chicago Press.

Trivelli, C.; Escobal, J. & Revesz, B. (2006). Pequeña agricultura comercial: dinámica y retos en el Perú. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Valdes, P. J. , Scotese, C. R., & Lunt, D. J. (2021). Deep ocean temperatures through time. *Climate of the Past*, 17(4), pp. 1483-1506. https://doi.org/10.5194/cp-17-1483-2021

Webb, R. (2013). Conexión y despegue rural. Lima: Universidad de San Martín de Porres, Instituto del Perú.

Yancari, J. (2009). Crisis y pobreza rural en Perú. RIMISP.

Zapata, O. (2009). Agenda pública de Antioquia: una aproximación desde los programas de gobierno 2008-2011. Estudios Políticos, 34, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, (pp. 143-162).

ANEXOS

ANEXO N° 1: GUÍAS DE ENTREVISTA

ENTREVISTA A TRABAJADORES DE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Características:

- Trabajador de una institución pública o de algún organismo de cooperación internacional o sector privado (ongs, empresas) que haya o esté trabajando con la cadena de banano orgánico
- Tener mínimo un año en su puesto

I. SECCIÓN I

1. Nombre:
2. Género:
3. Institución en la que trabaja:
4. Puesto:
5. Periodo de permanencia en el puesto:

II. EXPERIENCIA DE TRABAJO CON LA CADENA DE BANANO ORGÁNICO

1. ¿Cuáles son sus principales funciones como trabajador de _____?
2. ¿Cómo es la relación en el puesto que tiene con las organizaciones de pequeños productores de banano orgánico?

III. ROL EN EL IMPULSO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA

1. Según lo que conoce, ¿cómo inicia el desarrollo de la actividad agroexportadora de banano orgánico? ¿Qué rol juega la institución en la que trabaja en este proceso?

2. ¿Cuáles son las principales dimensiones en las que se ha trabajado a lo largo de este tiempo?
3. A su modo de ver, ¿cuáles cree que son los principales cambios que se hicieron con relación a las actividades productivas anteriores? ¿a qué se dedicaba la mayoría de los productores antes y cuál era el rol de su institución con ellos?

IV. PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

1. ACTORES Y FUNCIONES
   a) ¿Quiénes, diría usted, son los principales participantes del proceso general que amerita la exportación del banano orgánico? ¿Qué es lo que hace cada uno?
   b) En caso sea una institución pública: A lo largo del proceso, ¿cree usted que su institución y otras instituciones estatales juegan un rol importante? ¿de qué manera?/ En caso sea un organismo de cooperación o del sector privado: A lo largo del proceso, ¿cree usted que su institución juega un rol importante? ¿de qué manera?
   c) En todo el proceso, ¿de qué manera participan los pequeños productores? Según su percepción, ¿qué tanta capacidad de negociación tienen?
   d) ¿A qué se dedica su institución en relación a la cadena de banano orgánico?
2. FORMAS DE PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES
   a) Desde la institución en que trabaja, ¿de qué manera se concibe el rol de las organizaciones de pequeños productores? ¿Cómo cree que vienen funcionando?
   b) ¿Cuáles son las funciones de los dirigentes de las organizaciones en relación con su institución?
   c) ¿De qué manera observa usted la participación de los socios productores en las coordinaciones que su institución llega a establecer? ¿Cree que tienen capacidad de incidencia en las decisiones que se llegan a tomar?
   d) ¿Cómo funciona la articulación entre instituciones públicas, las empresas, cooperación internacional, las ong's y los organismos

internacionales? ¿Cuál es el papel que desempeña su institución al respecto?

e) ¿De qué manera cree que las organizaciones de pequeños productores impactan el proceso de agro-exportación? ¿Cuál de las partes cree usted que es la que tiene mayor capacidad de incidencia en el proceso?

f) ¿Cree usted que las organizaciones existentes de pequeños productores tienen un rol importante en la toma de decisiones del sector agricultura? ¿En qué sentido? ¿De qué manera cree que esto puede mejorar?

V. SOBRE EL TRABAJO AGRÍCOLA

1. ¿Cuáles cree que son las principales dificultades que tienen los pequeños productores en cuanto a su trabajo productivo?
2. ¿De qué manera cree que su institución u otras podrían intervenir?

VI. PERSPECTIVAS

1. Desde su actual puesto de trabajo, ¿cuáles diría que son las mayores limitaciones que tiene su institución en el apoyo a las organizaciones de productores?
2. ¿De qué manera se podrían solucionar? ¿Cuáles son las soluciones más necesarias? ¿De qué forma cree que deben implementarse?
3. ¿De qué manera cree que podría ser el rol de su institución de aquí a 10 años?
4. ¿Cuál es su apreciación respecto de la cadena exportadora del banano orgánico? ¿Cómo influye esto en el desarrollo de la agricultura en el país?
5. En términos generales, ¿cómo piensa que es la situación actual de los pequeños agricultores a nivel del país? ¿De qué manera cree que puede mejorar?

ENTREVISTA A DIRIGENTES AGRARIOS

Características: Miembro de la Junta Directiva de alguna Asociación o Cooperativa que exporta banano orgánico en la región Piura

VII. DATOS DEL ENTREVISTADO

1. Nombre de la organización a la que pertenece:
2. Cargo:
3. Tiempo en el cargo:
4. Género:
5. Edad:
6. Lugar (Provincia, Distrito, Centro Poblado):

VIII. EXPERIENCIA COMO DIRIGENTE

1. Trabajo actual como dirigente
   3. ¿Cuáles son sus principales funciones como _____ de la asociación/cooperativa?
   4. ¿Cuáles son las principales fortalezas y las mayores dificultades que ha encontrado hasta el momento para ejercer sus funciones?
   5. ¿Cuáles cree usted que son las principales necesidades de atender?
   6. ¿Qué tan frecuente se comunica con los socios productores? ¿Qué tipo de relación tiene con ellos?
2. Experiencia previa-elección
   a) ¿Cómo fue usted elegido dirigente? ¿Cuáles fueron sus principales motivaciones para aceptar el puesto?
   b) Hasta el momento de su gestión, ¿cuáles diría que son los principales avances?
   c) ¿Con quiénes coordina principalmente para el buen funcionamiento de la organización?

IX. REMONTANDO A LOS INICIOS

4. Según lo que sabe usted, ¿cómo inicia la producción y comercialización de banano orgánico en la región y en el país?
5. A su modo de ver, ¿cuáles cree que son los principales cambios que se dieron cuando inicia el desarrollo de esta estrategia? ¿A qué se dedicaba la mayoría de los productores antes?

6. ¿Desde cuándo y cómo se forma su organización?
7. ¿Quiénes vienen apoyando el desarrollo de su asociación/cooperativa?

X. PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LA CADENA DE BANANO ORGÁNICO

3. ACTORES Y FUNCIONES
   e) ¿Quiénes, diría usted, son los principales participantes del proceso general que amerita la exportación de su producto? ¿Qué es lo que hace cada uno?
   f) A lo largo del proceso, ¿qué rol han jugado las instituciones del Estado?
   g) Con respecto a los socios productores, ¿cuáles son sus tareas y de qué manera se relacionan con las demás partes?

4. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y FORMAS DE PARTICIPACIÓN
   g) Según lo establecido internamente, ¿cuáles son los objetivos que persigue su organización? ¿Cuáles son los requisitos para asociarse?
   h) ¿Por quiénes está conformada la organización y cuáles son sus funciones? ¿Su organización trabaja autónomamente? ¿Son parte de alguna agrupación mayor?
   i) Los socios productores se encuentran dispersos en la zona, ¿de qué manera se dan las coordinaciones con ellos? ¿Tienen reuniones generales? ¿Cuáles son los temas que se tratan principalmente?
   j) ¿En algún momento se ha pensado en estructurar la organización teniendo en cuenta la localización de los productores? ¿Cree que esto mejoraría el trabajo de su organización? ¿De qué manera?
   k) ¿Cómo se elige a la Junta Directiva? ¿Existe un recambio periódico de los dirigentes o estos suelen ser reelegidos, por qué cree que sucede esto?
   l) ¿Existe una amplia o limitada participación de los socios en las elecciones y reuniones? ¿A qué cree usted que se debe?
   m) ¿De qué manera se relaciona su organización con los distintos actores como las instituciones públicas, las empresas, las ong's y los organismos internacionales?

5. MANEJO DE LAS DECISIONES
   a) ¿Cómo se toman las decisiones al interior de su organización? ¿Qué tipo de decisiones competen a la Junta Directiva y cuáles ameritan la intervención del resto de socios?
   b) ¿Cree que las organizaciones de productores juegan un rol determinante en la actividad de agroexportación? ¿De qué manera?
   c) ¿Cómo se vinculan las distintas asociaciones y cooperativas? ¿En qué beneficia o perjudica esto? ¿Qué piensa usted sobre este tema?
   d) Se han desarrollado diferentes programas y proyectos públicos y privados de apoyo a los productores de banano orgánico, ¿cómo suele ser su participación como organización? ¿Suelen ser parte de la elaboración de estos? ¿Cómo cree que esto beneficia o perjudica su éxito?
   e) ¿Cree usted que las organizaciones existentes de pequeños productores tienen un rol importante en la toma de decisiones del sector agricultura? ¿En qué sentido? ¿De qué manera cree que esto puede mejorar?

XI. ORGANIZACIÓN LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN

1. Plano laboral de la organización
   a) Las cooperativas y asociaciones se encargan del trabajo a partir del recojo del producto. ¿Podría contarme de las tareas que realizan a partir de ahí? ¿Con qué personal de trabajo cuentan? ¿A qué se dedica cada uno? ¿Cuáles son los recursos que utilizan?
   b) ¿Cómo establecen el vínculo con el importador? ¿Cómo funciona su relación comercial? ¿Cuáles son los principales requerimientos en el producto?
2. Vinculación con los socios productores
   a) Pese a no tener un vínculo laboral establecido, ¿de qué manera se relacionan con los socios productores? ¿Prestan algún tipo de servicio en la etapa de producción?

b) ¿Cree usted que la ausencia de un vínculo laboral con los socios productores representa un obstáculo para el desarrollo de su organización? ¿De qué manera?

c) En el caso de que se presenten dificultades en la etapa de producción de algún socio productor, según lo que usted ha podido observar o experimentar, ¿cómo se suele resolver? ¿con qué instancias se comunican los productores? ¿Cómo cree que esto puede mejorar?

d) ¿Cuánto, aproximadamente, produce un socio de su organización/cooperativa y en qué tiempo? ¿Esto a cuánto equivale en ingresos?

e) En promedio, ¿cuántas hectáreas de tierra poseen los socios? ¿De qué manera cree que esto contribuye o no en todo el proceso? ¿Cómo cree que puede mejorar?

f) ¿Cuál es la cantidad de exportación general de su asociación/cooperativa? ¿Cuánto representa en soles/dólares?

XII. ORGANIZACIÓN COTIDIANA

1. *Para usted como productor/a y como dirigente, ¿de qué manera han variado sus relaciones y organización familiar desde que se ha iniciado en esta actividad de agro-exportación en cuanto a roles de cada miembro de su hogar y las actividades laborales a las que se dedican?*
2. *¿Cómo cree que esta situación pueda mejorar?*

XIII. IDENTIDAD POLÍTICO SOCIAL

1. *Muchas veces hay una referencia a los agricultores como campesinos, ¿qué significa esta palabra para ustedes? ¿se identifican con ella? ¿por qué?*
2. *Se ha hablado históricamente del campesinado como una forma de indicar una organización e identidad política y social entre ustedes, ¿cómo cree que se encuentra esta situación en la actualidad y qué piensa usted sobre esto?*
3. *¿Cómo piensa usted que las autoridades políticas vienen tratando los temas agrarios?*
4. *¿Cómo se caracteriza usted políticamente? ¿Se identifica usted con alguna orientación política (derecha, izquierda, centro)? ¿Por qué?*

5. *¿Estaría intersado/a en participar políticamente? ¿Con qué objetivos serían?*

XIV. EXPERIENCIA Y PERSPECTIVAS COMO AGRICULTOR

6. Como pequeño productor, ¿cuáles diría que son las mayores limitaciones que tienen?
7. ¿De qué manera se podrían solucionar? ¿Cuáles son las soluciones más necesarias? ¿De qué forma cree que deben implementarse?
8. ¿De qué manera cree usted que podría mejorar el manejo interno de las cooperativas y asociaciones?
9. ¿Cómo cree usted que podría mejor la coordinación entre las distintas organizaciones?
10. ¿De qué manera cree usted que pueden involucrarse las instituciones públicas para mejorar la situación de sus organizaciones?
11. ¿Cree usted que en los últimos años los agricultores están teniendo menor o mayor participación dentro del país? ¿Cómo piensa que esto puede mejorar?
12. ¿Cómo ve la situación de su organización en los siguientes 10 años?
13. Y, ¿cómo ve la situación de la agricultura en general?

ENTREVISTA A PROFESIONALES QUE LABORAN EN LAS ORGANIZACIONES

Características:

- Trabajador profesional de alguna cooperativa o asociación seleccionada
- Tener mínimo un año en su puesto

XV. SECCIÓN I

6. Nombre:
7. Género:
8. Institución en la que trabaja:
9. Puesto:
10. Periodo de permanencia en el puesto:

I. EXPERIENCIA COMO TRABAJADOR EN LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro de la organización?
2. ¿En qué otras actividades se ha desempeñado anteriormente?
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas y las mayores dificultades que ha encontrado hasta el momento para ejercer sus funciones?
4. ¿Cuáles cree usted que son las principales necesidades de atender?
5. ¿Qué tan frecuente se comunica con los socios productores? ¿Qué tipo de relación tiene con ellos?
6. Hasta este momento, ¿cuáles diría que son los principales avances que ha tenido la organización?
7. ¿Con quiénes coordina principalmente para el buen funcionamiento de la organización?

II. ROL EN EL IMPULSO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA

1. Según lo que sabe usted, ¿cómo inicia la producción y comercialización de banano orgánico en la región y en el país?
2. ¿Desde cuándo y cómo se forma la organización en la que trabaja? ¿Quiénes vienen apoyando su desarrollo?
3. ¿Cree usted que esta es una actividad que impulsa el desarrollo de los pequeños agricultores? ¿De qué manera cree que les beneficia?
4. A su modo de ver, ¿cuáles cree que son los principales cambios que se dieron cuando inicia el desarrollo de esta estrategia? ¿A qué se dedicaba la mayoría de los productores antes?

III. PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

1. ACTORES Y FUNCIONES
   a) ¿Quiénes, diría usted, son los principales participantes del proceso general que amerita la exportación de banano orgánico? ¿Qué es lo que hace cada uno?
   b) A lo largo del proceso, ¿qué rol han jugado las instituciones del Estado?
   c) En todo el proceso, ¿de qué manera participan los pequeños productores y cómo se relación con las demás partes? Según su percepción, ¿qué tanta capacidad de negociación tienen?
2. FORMAS DE PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES
   a) Según lo establecido internamente, ¿cuáles son los objetivos que persigue la asociación/cooperativa en la que labora? ¿Cuáles son los requisitos para asociarse?
   b) ¿Por quiénes está conformada la organización y cuáles son sus funciones? ¿Su organización trabaja autónomamente? ¿Son parte de alguna agrupación mayor?
   c) Los socios productores se encuentran dispersos en la zona, ¿de qué manera se relaciona con ellos? ¿Cuáles son los temas que se tratan principalmente?
   d) Según lo que conoce, ¿en algún momento se ha pensado en estructurar la organización teniendo en cuenta la localización de los productores? ¿Cree que esto mejoraría el trabajo de su organización? ¿De qué manera?
   e) ¿Cómo se elige a la Junta Directiva? ¿Existe un recambio periódico de los dirigentes o estos suelen ser reelegidos, por qué cree que sucede esto?
   f) ¿Existe una amplia o limitada participación de los socios en las elecciones y reuniones? ¿A qué cree usted que se debe?
   g) ¿De qué manera se relaciona su organización con los distintos actores como las instituciones públicas, las empresas, las ong's y los organismos internacionales?
   h) ¿De qué manera cree que las organizaciones de pequeños productores impactan el proceso de agro-exportación? ¿Cuál de las partes cree usted que es la que tiene mayor capacidad de incidencia en el proceso?

i) ¿Cree que las organizaciones de productores juegan un rol determinante en la actividad de agroexportación? ¿De qué manera?

j) ¿Cómo se vinculan las distintas asociaciones y cooperativas? ¿En qué beneficia o perjudica esto? ¿Qué piensa usted sobre este tema?

k) Se han desarrollado diferentes programas y proyectos públicos y privados de apoyo a los productores de banano orgánico, ¿cómo suele ser su participación como organización? ¿Suelen ser parte de la elaboración de estos? ¿Cómo cree que esto beneficia o perjudica su éxito?

l) ¿Cree usted que las organizaciones existentes de pequeños productores tienen un rol importante en la toma de decisiones del sector agricultura? ¿En qué sentido? ¿De qué manera cree que esto puede mejorar?

IV. ORGANIZACIÓN LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN

3. Plano laboral de la organización

c) Las cooperativas y asociaciones se encargan del trabajo a partir del recojo del producto. ¿Podría contarme de las tareas que realizan a partir de ahí? ¿Con qué personal de trabajo cuentan? ¿A qué se dedica cada uno? ¿Cuáles son los recursos que utilizan?

d) ¿Cómo establecen el vínculo con el importador? ¿Cómo funciona su relación comercial? ¿Cuáles son los principales requerimientos en el producto?

e) ¿Cuáles son los estándares internacionales que establecen los sellos como el Fair Trade? ¿Con cuáles trabajan ustedes?

4. Vinculación con los socios productores

g) Pese a no tener un vínculo laboral establecido, ¿de qué manera se relacionan con los socios productores? ¿Prestan algún tipo de servicio en la etapa de producción?

h) ¿Cree usted que la ausencia de un vínculo laboral con los socios productores representa un obstáculo para el desarrollo de su organización? ¿De qué manera?

i) En el caso de que se presenten dificultades en la etapa de producción de algún socio productor, según su experiencia, ¿cómo se suele resolver?

¿con qué instancias se comunican los productores? ¿Cómo cree que esto puede mejorar?

j) ¿Cuánto, aproximadamente, produce un socio de su organización/cooperativa y en qué tiempo? ¿Esto a cuánto equivale en ingresos?

k) En promedio, ¿cuántas hectáreas de tierra poseen los socios? ¿De qué manera cree que esto contribuye o no en todo el proceso? ¿Cómo cree que puede mejorar?

l) ¿Cuál es la cantidad de exportación general de su asociación/cooperativa? ¿Cuánto representa en soles/dólares?

V. RELACIONES COTIDIANAS DE LOS AGRICULTORES

1. ¿Cuáles cree que han sido los principales cambios que han tenido los pequeños agricultores en sus estilos de vida durante los últimos 20 años?
2. ¿De qué manera cree que puede mejorar su situación?

VI. PERSPECTIVAS

1. Respecto a su experiencia de trabajo, ¿cuáles diría que son las mayores limitaciones que tienen los pequeños productores?
2. ¿De qué manera se podrían solucionar? ¿Cuáles son las soluciones más necesarias? ¿De qué forma cree que deben implementarse?
3. ¿De qué manera cree usted que podría mejorar el manejo interno de las cooperativas y asociaciones?
4. ¿Cómo cree usted que podría mejor la coordinación entre las distintas organizaciones?
5. ¿De qué manera cree usted que pueden involucrarse las instituciones públicas para mejorar la situación de sus organizaciones?
6. ¿Cuál es su apreciación respecto de la cadena exportadora del banano orgánico? ¿Cómo influye esto en el desarrollo de la agricultura en el país?
7. ¿Cree usted que en los últimos años los agricultores están teniendo menor o mayor participación dentro del país? ¿Cómo piensa que esto puede mejorar?
8. ¿Cómo ve la situación de su organización en los siguientes 10 años?
9. Y, ¿cómo ve la situación de la agricultura en general?

10. En términos generales, ¿cómo piensa que es la situación actual de los pequeños agricultores a nivel del país? ¿De qué manera cree que puede mejorar?