William Nemesio Chunga Trelles
Janet del Milagro Zuñiga Trelles



Raíces que unen

Sostenibilidad con rostro humano en la tierra del banano orgánico

Religación
Press

William Nemesio Chunga Trelles, Janet del Milagro Zuñiga Trelles

Raíces que unen

Sostenibilidad con rostro humano en la tierra del banano orgánico

Religación **P**ress
[Ideas desde el Sur Global]

Roots that Unite. Sustainability with a Human Face in the Land of Organic Banana

Raízes que unem. Sustentabilidade com rosto humano na terra da banana orgânica

Religación **P**ress

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial
Editorial team

Ana B. Benalcázar
Editora Jefe / Editor in Chief
Felipe Carrión
Director de Comunicación / Scientific Communication Director
Melissa Díaz
Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator
Sarahi Licango Rojas
Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial
Editorial Board

Jean-Arsène Yao
Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova
Fabiana Parra
Mateus Gamba Torres
Siti Mistima Maat
Nikoleta Zampaki
Silvina Sosa
Víctor Ancajima Miñán

.....

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com
www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at
https://press.religacion.com

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)
This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.

El presente libro tiene el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICSHAL.

Título: Raíces que unen. Sostenibilidad con rostro humano en la tierra del banano orgánico

Versión actualizada: 2026-11-20

Derechos de autor | Copyright: William Nemesio Chunga Trelles, Janet del Milagro Zuñiga Trelles

Primera Edición | First Edition: 2026

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 338.1 - Agricultura

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: TVF - Agricultura sostenible | KCM - Economía del desarrollo y economías emergentes | RNF - Gestión medioambiental

BISAC: BUS094000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Ingeniería

Soporte| Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2026-03-23

ISBN: 978-9942-594-33-4

[APA 7]

Chunga Trelles, W. N., y Zuñiga Trelles, J. del M. (2026). *Raíces que unen. Sostenibilidad con rostro humano en la tierra del banano orgánico.* Religación Press. https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.396

Revisión por pares

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

Peer Review

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

Sobre los autores

ABOUT THE AUTHORS

William Nemesio Chunga Trelles
Universidad Nacional de Piura | Piura | Perú
https://orcid.org/0000-0002-4795-005X
wchungat@gmail.com

Ingeniero con Maestría en Ingeniería Ambiental y Seguridad Industrial con 20 años de experiencia en los sectores de agroindustrias, alimentos y pesca. Especialista en Sistemas de Gestión Integrados y calidad. Docente universitario y asesor de tesis.

Janet del Milagro Zuñiga Trelles
Universidad Nacional de Piura | Piura | Perú
https://orcid.org/0009-0006-5010-1418
jzunigatrelles@gmail.com

Resumen

Este libro es un viaje al corazón de Piura, donde el esfuerzo diario de pequeños agricultores transforma la tierra en esperanza. Lejos de las frías estadísticas, sus páginas revelan cómo una comunidad organizada convierte la producción de banano orgánico en una poderosa herramienta de desarrollo. A través de la experiencia real de ACPROBOQUEA, la obra explora los cimientos de una agroindustria diferente: aquella que mide su éxito no solo en cosechas, sino en dignidad laboral, justicia social y respeto por el entorno. Con una mirada integral que entrelaza lo económico, lo social y lo ambiental, se analizan los retos y logros de una cadena productiva consciente. Dedicado a quienes creen en un progreso que no separa al ser humano de la naturaleza, este libro inspira un futuro donde sembrar sostenibilidad es sembrar comunidad.

Palabras clave:
Sostenibilidad, Agricultura orgánica, Comunidad, Agroindustria responsable, Desarrollo humano

Abstract

This book constitutes a journey into the heart of Piura, where the daily efforts of smallholder farmers transform the land into hope. Moving beyond cold statistics, its pages reveal how an organized community converts organic banana production into a powerful tool for development. Through the real-world experience of ACPROBOQUEA, the work examines the foundations of an alternative agribusiness model: one that measures success not only in harvests, but also in labor dignity, social justice, and environmental respect. Employing an integrated perspective that interweaves economic, social, and environmental dimensions, it analyzes the challenges and achievements of a conscious production chain. Dedicated to those who believe in progress that does not separate humanity from nature, this book inspires a future where sowing sustainability means sowing community.

Keywords:
Sustainability, Organic agriculture, Community, Responsible agribusiness, Human development

Resumo

Este livro constitui uma viagem ao coração de Piura, onde o esforço diário de pequenos agricultores transforma a terra em esperança. Longe das frias estatísticas, suas páginas revelam como uma comunidade organizada converte a produção de banana orgânica em uma poderosa ferramenta de desenvolvimento. Através da experiência real da ACPROBOQUEA, a obra examina os alicerces de um agronegócio diferente: aquele que mede seu sucesso não apenas nas colheitas, mas na dignidade do trabalho, na justiça social e no respeito ao meio ambiente. Com um olhar integral que entrelaça as dimensões econômica, social e ambiental, analisam-se os desafios e conquistas de uma cadeia produtiva consciente. Dedicado a quem acredita em um progresso que não separa o ser humano da natureza, este livro inspira um futuro onde semear sustentabilidade é semear comunidade.

Palavras-chave:
Sustentabilidade, Agricultura orgânica, Comunidade, Agronegócio responsável, Desenvolvimento humano

CONTENIDO

Revisión por pares 7
Peer Review 7
Sobre los autores 8
About the authors 8
Resumen 10
Abstract 10
Resumo 11
Prólogo 17

Capítulo 1

El banano orgánico en el norte del Perú 24
Tejiendo sostenibilidad desde la asociatividad en Querecotillo 25
La trayectoria asociativa y sus desafíos en la medición del impacto 26
La sostenibilidad como horizonte estratégico 28

Capítulo 2

El espejo de la organización: lo que dicen (y callan) los informes de sostenibilidad 33
Responsabilidad social empresarial. Evolución conceptual y dimensiones fundamentales 40
Balance social. Instrumento de gestión para la medición del desempeño social 42
Guías y normas para la elaboración de informes de sostenibilidad 43
Memorias de sostenibilidad GRI. Estructura, principios y aplicaciones 44
El banano como producto estratégico 53
Factores determinantes en el cultivo del banano orgánico. Condiciones y prácticas para una producción sostenible 58
Condiciones agroecológicas. El entorno natural como fundamento de la productividad 59
Necesidades hídricas. El agua como recurso estratégico en la producción orgánica 62
Requerimientos edáficos. El suelo como soporte vital y fuente de nutrientes 63
El cultivo del banano orgánico en el Perú. Trayectoria, logros y desafíos organizativos 65
Asociaciones productoras de banano orgánico en Piura. Tejiendo redes para la competitividad 67
La cadena productiva del banano orgánico: eslabones, actores y dinámicas de funcionamiento 72

El panorama normativo de la responsabilidad social en el Perú. Entre la voluntariedad y la incipiente regulación 76
Manifestaciones de la responsabilidad social en el ordenamiento jurídico peruano 78
Disposiciones legales vigentes con referencia a la responsabilidad social 79
Desarrollos reglamentarios. Decretos supremos y su contribución al marco normativo 82
La dimensión internacional. Estándares, iniciativas y marcos de referencia globales 86
El pacto mundial (Global Compact) 87
Los indicadores Ethos 87
El estándar AA 1000 88
Glosario de términos básicos 89

Capítulo 3

Enfoque y características de la investigación 93
Metodología. Diseño, procedimientos y estrategias para la elaboración del balance de sostenibilidad 94
Estrategias metodológicas para el trabajo de campo. Un enfoque sistemático y participativo 95
Procedimientos detallados para la elaboración de instrumentos de recolección de datos 97
Planificación estratégica del trabajo de campo. Coordinación y logística 100
Cronograma y desarrollo del trabajo de campo. Ejecución de las actividades planificadas 102
Metodología específica para la recolección de datos según estándares GRI serie 100 104
Metodología para la recolección de datos según estándares temáticos GRI 110
Procesamiento de datos y elaboración del balance de sostenibilidad 114

Capítulo 4

El balance de sostenibilidad de la asociación 117
Una aproximación al desempeño organizacional 118
La cadena productiva y sus actores. Mapeo integral de la organización 118
Análisis del desempeño económico. Estructura de ingresos, costos y rentabilidad 121
Evaluación de impactos ambientales. Caracterización y distribución por eslabones productivos 124
Análisis del desempeño social. Caracterización del personal y prácticas laborales 131

Capítulo 5

Conclusiones. Integración de hallazgos y significado del balance de sostenibilidad 139
Visión integral del desempeño organizacional desde la perspectiva GRI 140
Estructura productiva y mapeo de grupos de interés. Fundamentos para la gestión sostenible 140
Desempeño económico. Sostenibilidad financiera en un contexto de márgenes reducidos 141
Desempeño ambiental. Contribuciones de la certificación orgánica a la sostenibilidad 143
Desempeño social. Generación de empleo digno y contribución al desarrollo local 144
Consolidación del ciclo de reporte y profundización en el análisis de grupos de interés 145
Fortalecimiento de capacidades internas y gestión del conocimiento para la sostenibilidad 147
Posicionamiento estratégico y liderazgo en sostenibilidad 150

Referencias 152

FIGURAS

Figura 1. Estándares GRI 2016 47
Figura 2. Exportaciones de Banano Orgánico en la Región Piura 2017-2018 69
Figura 4. Metodología de trabajo de campo 95
Figura 5. Cadena productiva de la asociación 119
Figura 6. Distribución de personal por género 132
Figura 7. Porcentaje personal por género y edad 133

TABLAS

Tabla 1. Estándares Universales GRI100 2016 48
Tabla 2. Estándares temáticos GRI200 2016–económicos. 200 ECONÓMICOS 48
Tabla 3. Estándares temáticos GRI300 2016- ambientales. 300 AM 50
Tabla 4. Estándares temáticos GRI400 2016- sociales. 400 SOCIALES 51
Tabla 5. Estándares temáticos GRI400 2016- sociales. 411 SOCIALES 52
Tabla 6. Clasificación de las especies del banano 58
Tabla 7. Cronograma de trabajo precampo. Entrevista. 98
Tabla 8. Instrumentos metodológicos en el trabajo de campo 101
Tabla 9. Cronograma de actividades trabajo de campo 103
Tabla 10. Metodología para la recolección datos del contenido perfil de la organización 105
Tabla 13. Metodología para la recolección datos del contenido gobernanza 108
Tabla 14. Metodología para la recolección datos del contenido participación de los grupos de interés 108
Tabla 15. Metodología para la recolección datos de los contenidos del estándar GRI 103 2016 109
Tabla 16. Metodología para la recolección datos de los contenidos del estándar GRI 200 2016 111
Tabla 17. Metodología para la recolección datos de los contenidos del estándar GRI 300 2016 112
Tabla 18. Metodología para la recolección datos de los contenidos del estándar GRI 400 2016 113
Tabla 19. Grupos de interés de la asociación por zonas 121
Tabla 20. Balance económico 2018 de la cadena productiva 123
Tabla 21. Participación en los costos de producción 123
Tabla 22. Porcentaje de impactos negativos y positivos de la asociación en el año 2018 126
Tabla 23. Valorización de Impactos Ambientales en la zona de Producción- cosecha y postcosecha de la asociación en el 2018 127
Tabla 24. Valorización de Impactos Ambientales en la zona Transformación- Acopio de la asociación en el 2018 128
Tabla 25. Valorización de Impactos Ambientales en la zona Transformación- Empaque de la asociación en el 2018 129
Tabla 26. Valorización de Impactos Ambientales en la zona Comercialización de la asociación en el 2018 130
Tabla 27. Equipo de protección por operador 135

Prólogo

Durante años, el análisis de la producción agrícola se ha centrado en indicadores de productividad, rendimiento por hectárea y volúmenes de comercialización, dejando de lado aquello que realmente sostiene la actividad: las personas que trabajan la tierra, las comunidades que se organizan para enfrentar los desafíos del mercado global y las relaciones complejas que se tejen entre los actores de una cadena productiva. Esta investigación viene a llenar ese vacío al ofrecer una mirada integral que no separa lo económico de lo social y lo ambiental, sino que los entiende como dimensiones inseparables de un mismo fenómeno.

El sector agrario enfrenta hoy desafíos de una magnitud sin precedentes. El cambio climático altera los ciclos productivos y obliga a repensar prácticas que durante décadas se dieron por sentadas. Los mercados internacionales imponen exigencias cada vez más estrictas en materia de trazabilidad, certificaciones y estándares de calidad. Las comunidades rurales experimentan transformaciones profundas en su estructura social y en sus formas de organización. En este contexto, comprender cómo una asociación de pequeños productores enfrenta estos desafíos no es solo un ejercicio académico, sino una necesidad práctica para quienes buscan construir modelos de desarrollo más justos y sostenibles.

La investigación que da origen a este libro se desarrolló con un rigor metodológico que merece ser destacado. La aplicación de los estándares del Global Reporting Initiative a una organización de produc-

tores de banano orgánico constituye un ejercicio pionero en el ámbito nacional, y sus resultados ofrecen lecciones valiosas que trascienden el caso particular. El trabajo de campo, realizado con la participación activa de los socios y directivos de la asociación, permitió recoger información de primera mano sobre los procesos productivos, las condiciones laborales, los impactos ambientales y las dinámicas organizativas que caracterizan a esta experiencia asociativa.

Uno de los méritos principales de esta obra es su capacidad para mostrar, con evidencia empírica sólida, que la sostenibilidad no es un concepto abstracto ni una moda gerencial, sino una práctica concreta que se construye día a día en la relación con la tierra y con las personas. El análisis de los impactos ambientales a lo largo de la cadena productiva revela que la certificación orgánica, más allá de ser un sello comercial, implica un compromiso real con el cuidado de los suelos, el agua y la biodiversidad. La evaluación de las condiciones laborales muestra que es posible generar empleo digno en el sector agrario, con trabajadores registrados en planilla, equipos de protección adecuados y oportunidades de capacitación continua.

La identificación y caracterización de los grupos de interés constituye otro aporte significativo de esta investigación. En un contexto donde las relaciones con la comunidad, los proveedores, las entidades certificadoras y los clientes son cada vez más complejas, contar con un mapeo claro de estos actores y comprender sus expectativas resulta fundamental para cualquier organización que aspire a proyectarse en el largo plazo. El ejercicio participativo realizado con la junta directiva y los socios de la asociación no solo generó información valiosa, sino

que fortaleció la capacidad de la organización para pensarse a sí misma en relación con su entorno.

El balance económico presentado en estas páginas ofrece una imagen realista de los desafíos que enfrentan las organizaciones de pequeños productores en mercados altamente competitivos. El margen de utilidad reducido, la alta participación de los costos de producción y la dependencia de insumos importados son realidades que limitan la capacidad de acumulación y de inversión. Sin embargo, el análisis también muestra que la eficiencia en la gestión y la diversificación de mercados pueden abrir oportunidades para mejorar la rentabilidad sin comprometer los principios que orientan la organización.

En el ámbito ambiental, la investigación documenta con detalle los impactos generados en cada eslabón de la cadena productiva. La identificación de puntos críticos, como el manejo de las fundas protectoras en campo o la gestión de residuos en la planta de empaque, proporciona una base sólida para el diseño de estrategias de mejora. La constatación de que los impactos negativos se concentran en actividades específicas, mientras que en la mayoría de las operaciones el desempeño ambiental es adecuado, sugiere que con intervenciones focalizadas es posible avanzar significativamente hacia una producción más limpia.

El análisis del desempeño social revela el papel fundamental que la asociación desempeña como generadora de empleo y dinamizadora de la economía local. La alta proporción de trabajadores provenientes de las comunidades cercanas, la formalidad laboral que caracteriza a la organización y las condiciones de seguridad en el trabajo son aspec-

tos que merecen ser destacados. La presencia mayoritaria de hombres en la fuerza laboral plantea interrogantes sobre la equidad de género que la organización deberá abordar en el futuro, aunque las condiciones salariales igualitarias para funciones equivalentes constituyen un punto de partida positivo.

Las recomendaciones formuladas al final de la obra ofrecen orientaciones prácticas para el fortalecimiento de la gestión sostenible. La continuidad en la elaboración de reportes, la profundización en el análisis de grupos de interés, el desarrollo de programas de capacitación integral y la implementación de un sistema integrado de gestión son propuestas que, de ser implementadas, pueden contribuir significativamente a mejorar el desempeño de la organización. El énfasis en la participación de los grupos de interés en el diseño de programas sociales y en la comunicación efectiva de los resultados refleja una concepción de la gestión que valora la transparencia y el diálogo como herramientas para construir confianza y legitimidad.

La experiencia documentada en estas páginas no debe ser vista como un modelo a replicar mecánicamente, sino como una fuente de aprendizaje y reflexión. Cada organización tiene su propia historia, sus propias dinámicas y sus propios desafíos. Lo que esta investigación ofrece es una metodología rigurosa para abordar la complejidad de la gestión sostenible, un conjunto de herramientas analíticas que pueden ser adaptadas a diferentes contextos y, sobre todo, una invitación a mirar la realidad agraria con nuevos ojos, reconociendo la dignidad del trabajo campesino y la importancia de construir modelos de desarrollo que pongan en el centro a las personas y al entorno natural.

El camino hacia la sostenibilidad es largo y está lleno de dificultades. No existen recetas mágicas ni soluciones universales. Lo que existe son experiencias como la documentada en este libro, que muestran que es posible avanzar, que los pequeños productores organizados pueden competir en mercados exigentes sin renunciar a sus principios, que la producción orgánica puede ser rentable y sostenible al mismo tiempo. Estas experiencias merecen ser conocidas, analizadas y difundidas, no porque sean perfectas o ejemplares en todos sus aspectos, sino porque ofrecen lecciones valiosas sobre lo que funciona y lo que no, sobre los obstáculos que es necesario superar y sobre las oportunidades que es posible aprovechar.

Quienes trabajamos en el ámbito de la ingeniería ambiental y la seguridad industrial sabemos que los problemas ambientales y sociales no pueden ser resueltos únicamente con tecnología o con normativas. Requieren, además, de organizaciones sólidas, de personas comprometidas y de comunidades capaces de actuar colectivamente. Este libro es un testimonio de lo que es posible lograr cuando estos elementos se combinan. Por ello, su lectura resultará de utilidad no solo para investigadores y estudiantes, sino también para dirigentes de organizaciones agrarias, funcionarios públicos, profesionales del desarrollo y todos aquellos interesados en construir un futuro más justo y sostenible para el campo.

La investigación que aquí se presenta es, en última instancia, una invitación a mirar más allá de las cifras y a reconocer el rostro humano de la producción agrícola. Detrás de cada racimo de banano que llega a los mercados internacionales hay familias que dependen de este culti-

vo, comunidades que se organizan para defender sus intereses, trabajadores que arriesgan su salud en las labores cotidianas. Comprender esta realidad es el primer paso para transformarla. Este libro contribuye significativamente a esa comprensión y, por ello, merece ser leído y valorado.

Capítulo

1

EL BANANO ORGÁNICO EN EL NORTE DEL PERÚ



Tejiendo sostenibilidad desde la asociatividad en Querecotillo

En el panorama agrícola peruano, los cultivos orgánicos han adquirido una relevancia creciente como generadores de empleo y desarrollo económico, fenómeno impulsado fundamentalmente por la sostenida demanda internacional y los atractivos precios que estos productos alcanzan en los mercados exteriores. Dentro de este contexto, el banano orgánico (Musa sp.) emerge como un caso particularmente exitoso, toda vez que su cultivo y comercialización han logrado posicionar al Perú entre las diez naciones líderes en exportación de esta fruta a nivel mundial. Este posicionamiento no solo refleja las ventajas comparativas del territorio nacional, sino también la capacidad de adaptación de los productores peruanos a los exigentes estándares que demanda la certificación orgánica y la comercialización internacional. La creciente preferencia de los consumidores globales por alimentos producidos bajo criterios de sostenibilidad ambiental y social ha abierto un abanico de oportunidades que los agricultores peruanos han sabido aprovechar, transformando un desafío de calidad en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Willer & Lernoud, 2019).

La concentración geográfica de esta actividad productiva constituye un fenómeno digno de análisis. Según datos proporcionados por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA, 2018), el departamento de Piura concentra el 93.5% de las hectáreas certificadas para la producción de banano orgánico en todo el territorio nacional, involucrando directamente a más de ocho mil productores. Esta notable

concentración ha generado dinámicas socioeconómicas particulares, caracterizadas por la necesidad imperiosa de los pequeños agricultores de organizarse colectivamente para enfrentar los retos de un mercado globalizado. La acción individual, en este contexto, resulta insuficiente y frecuentemente desventajosa frente a las exigencias de volumen, uniformidad y trazabilidad que demandan los compradores internacionales. Es así como la asociatividad emerge no solamente como una estrategia comercial orientada a mejorar la capacidad de negociación y reducir costos operativos, sino también como un mecanismo de resiliencia social y fortalecimiento del tejido comunitario que permite a los productores integrarse de manera más equitativa y efectiva en la cadena productiva del banano orgánico.

La trayectoria asociativa y sus desafíos en la medición del impacto

En este contexto de efervescencia organizativa, la Asociación Comunal de Productores de Banano Orgánico de Querecotillo y Anexos, que en adelante denominaremos "la asociación", representa un caso emblemático de los esfuerzos colectivos por consolidar una agricultura sostenible con rostro humano. Con trece años de trayectoria institucional, esta organización ha sido testigo y protagonista de la evolución del sector bananero orgánico en la región. Un hito significativo en su devenir ocurrió en 2017, cuando, como resultado de reestructuraciones internas en su junta directiva, se constituyó la Asociación de Pequeños Productores de Frutos Orgánicos del Norte del Perú (APPFONORPE), una nueva figura jurídica que, sin embargo, mantuvo intacta la base

social y productiva original, evidenciando la continuidad del núcleo humano que le da vida. Esta capacidad de adaptación institucional refleja la madurez organizativa alcanzada por los productores, quienes han comprendido que la estructura legal debe estar al servicio de los fines sociales y no al revés, permitiéndoles explorar nuevas oportunidades comerciales sin perder la cohesión comunitaria que constituye su principal fortaleza.

Los reconocimientos obtenidos por la asociación en el marco del Comercio Justo constituyen un testimonio elocuente de su compromiso con prácticas éticas y socialmente responsables. Estos sellos y distinciones, otorgados por organismos internacionales que certifican el cumplimiento de estándares laborales, ambientales y comerciales, avalan ante los consumidores globales que detrás de cada fruto exportado existe una historia de dignidad y respeto por las personas y el entorno. La literatura especializada ha documentado ampliamente cómo estos mecanismos de certificación no solo garantizan precios mínimos y condiciones comerciales justas, sino que además establecen una prima destinada a la inversión social comunitaria, generando un círculo virtuoso que trasciende lo meramente económico para incidir en el bienestar colectivo y el desarrollo local (Fairtrade International, 2019). Experiencias documentadas en otros contextos latinoamericanos, como las cooperativas cafetaleras de Colombia o las asociaciones cacaoteras de Ecuador, demuestran que la certificación de Comercio Justo puede actuar como catalizador de procesos de empoderamiento comunitario y mejora sustancial de las condiciones de vida de los pequeños productores y sus familias.

Sin embargo, el prestigio externo contrasta con una debilidad interna significativa que merece ser abordada con honestidad y rigor. La asociación, a pesar de sus loables esfuerzos en materia de responsabilidad social, carece de un análisis sistemático y estructurado de sus grupos de interés y del impacto real que sus actividades generan sobre estos. No se evidencia la existencia de procesos formales destinados a identificar y comprender las necesidades, expectativas y percepciones de actores fundamentales como los propios socios, los trabajadores de campo, las familias que dependen indirectamente de la actividad, las comunidades vecinas, las instituciones financieras colaboradoras o los compradores internacionales. Esta ausencia de diagnóstico impide, a su vez, la definición y seguimiento de indicadores de gestión que permitan monitorear la eficacia de las iniciativas implementadas y verificar las mejoras en el desempeño social, económico y ambiental de la organización. La teoría de los stakeholders, desarrollada originalmente por Freeman (1984) y ampliamente aplicada en el ámbito de la responsabilidad social empresarial, enfatiza precisamente la importancia de identificar y gestionar las relaciones con todos aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por las actividades de una organización, como condición indispensable para la sostenibilidad a largo plazo.

La sostenibilidad como horizonte estratégico

La necesidad de implementar sistemas de medición del impacto no constituye un mero ejercicio de transparencia o una concesión a las modas gerenciales, sino que responde a imperativos estratégicos

de primer orden para cualquier organización que aspire a proyectarse sosteniblemente en el tiempo. Realizar evaluaciones periódicas y rigurosas en los ámbitos social, económico y ambiental permite a las organizaciones comprender cabalmente los efectos de sus operaciones, identificar áreas de mejora, prevenir riesgos potenciales y comunicar de manera creíble sus logros a los distintos públicos de interés. En el caso específico de una asociación de productores agrícolas, disponer de un balance de sostenibilidad bien elaborado se convierte en una auténtica carta de presentación que fortalece su competitividad, facilita el acceso a mercados exigentes y la posiciona como un actor confiable y con visión de futuro en el sector empresarial global. La adopción de marcos reconocidos internacionalmente, como los estándares del Global Reporting Initiative (GRI), permite estructurar esta información de manera rigurosa y comparable, facilitando la optimización de procesos internos y, potencialmente, la obtención de mejores precios y condiciones comerciales en el mercado internacional al demostrar una gestión integral y de clase mundial (Global Reporting Initiative, 2021).

La creciente producción académica en torno a la aplicación de estos estándares en contextos agrarios revela un campo en expansión. En teoría, la adopción de memorias GRI puede contribuir a la profesionalización de la gestión, aunque la evidencia empírica para organizaciones de pequeños productores aún es limitada.

Frente a este panorama, la situación actual de la asociación revela una brecha crítica que la presente obra busca contribuir a cerrar. A pesar de contar con reconocimientos en Comercio Justo y de realizar actividades con componentes de responsabilidad social, no se dispo-

ne de un sistema formal de indicadores que permita medir el impacto generado por su cadena productiva en las dimensiones económica, social y ambiental. Esta carencia limita la capacidad de la organización para gestionar proactivamente sus riesgos y oportunidades, evaluar la eficiencia de sus procesos y demostrar fehacientemente su compromiso con un desarrollo que sea verdaderamente sostenible en todas sus dimensiones. Atendiendo a esta necesidad, la presente obra se ha propuesto como propósito fundamental efectuar el balance económico, social y ambiental de la asociación correspondiente al año 2018, para lo cual se han delineado objetivos específicos orientados a identificar la cadena productiva y sus eslabones fundamentales, reconocer los grupos de interés relevantes que en ella participan, evaluar los impactos económicos generados a lo largo de todo el proceso productivo, analizar las repercusiones ambientales derivadas del uso de insumos, la afectación a la biodiversidad, las actividades de transporte y los efectos de los productos y servicios generados, así como valorar el impacto social de las actividades desplegadas en el conjunto de la cadena.

La hipótesis que ha guiado este trabajo sostiene que el balance social, económico y ambiental de la asociación evidenciará que sus operaciones se desarrollan bajo principios de responsabilidad integral a lo largo de toda su cadena productiva, hipótesis cuya contrastación se ha realizado mediante el análisis riguroso de la información correspondiente al año 2018, período que constituye el alcance temporal de esta investigación. Los hallazgos, reflexiones y aprendizajes que emergen de este ejercicio analítico no pretenden constituir un punto de llegada, sino más bien un punto de partida para un proceso de mejora continua que permita a la asociación y a organizaciones similares

transitar con paso firme hacia la anhelada sostenibilidad, esa que se construye día a día en la relación respetuosa con la tierra, en el trato digno a quienes la trabajan y en la producción consciente de alimentos que alimentan cuerpos y también esperanzas.

Capítulo

2

EL ESPEJO DE LA ORGANIZACIÓN: LO QUE DICEN (Y CALLAN) LOS INFORMES DE SOSTENIBILIDAD



La construcción de un marco teórico sólido requiere necesariamente una revisión cuidadosa de las investigaciones que, en contextos diversos y desde perspectivas complementarias, han abordado temáticas afines a la sostenibilidad organizacional, la responsabilidad social empresarial y la aplicación de estándares internacionales de reporte. Estos antecedentes no solo proporcionan un sustento conceptual a la presente investigación, sino que también permiten identificar tendencias, vacíos y desafíos que persisten en el campo de estudio, particularmente en lo referente a la medición y comunicación de impactos económicos, sociales y ambientales por parte de organizaciones de diversa naturaleza y tamaño.

En el ámbito nacional, diversas investigaciones han contribuido significativamente a comprender cómo las organizaciones peruanas abordan los desafíos de la sostenibilidad y la gestión de sus impactos. Chancán Román, Girao Silva, Matos Arana y Valencia Márquez (2019) desarrollaron un estudio pionero que tomó como base de datos los informes GRI presentados por empresas peruanas de distintos rubros durante el período 2011 a 2018, con el propósito de evaluar el grado de influencia que ejercen sus grupos de interés más representativos sobre la transparencia de sus memorias de sostenibilidad. Los hallazgos de esta investigación resultan particularmente reveladores, pues demuestran que, si bien las organizaciones estudiadas manejan conceptualmente los principios de sostenibilidad en su gestión cotidiana, persiste una desconfianza significativa en torno a la transparencia y verificación de la información que se presenta a los grupos de interés, incluso cuando esta se estructura bajo un formato de reporte uni-

versalmente reconocido como es el GRI. Esta brecha entre el conocimiento conceptual y la práctica efectiva de transparencia constituye un desafío que organizaciones de todo tamaño deben enfrentar en su camino hacia la madurez en sostenibilidad.

Por su parte, Roque Cruz (2018) abordó la problemática de la responsabilidad social empresarial desde una perspectiva centrada en las condiciones laborales, tomando como caso de estudio el complejo pesquero La Puntilla ubicado en Pisco, Perú. Su investigación sostiene que la responsabilidad social empresarial para una organización trasciende el mero cumplimiento de disposiciones legales, pues su adopción responde fundamentalmente a un carácter voluntario que refleja el compromiso genuino de la organización con sus grupos de interés. El caso analizado resulta ilustrativo, pues evidencia un porcentaje significativo de implementación de prácticas de RSE materializadas en acciones concretas como programas de capacitación continua, realización periódica de exámenes médicos ocupacionales y entrega sistemática de implementos de seguridad a los trabajadores. Estas prácticas, aunque no necesariamente exigidas por la normativa más allá de mínimos legales, contribuyen sustancialmente a generar un entorno laboral digno y a fortalecer la confianza de los trabajadores en la organización que los emplea.

Ayala Soler (2017), en una investigación de notable rigor metodológico, evaluó la sostenibilidad corporativa de una empresa del sector hidrocarburos aplicando la metodología de la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del Global Reporting Initiative en su versión G4. Su trabajo demuestra que esta metodología constituye

una herramienta de gran valor, accesible para organizaciones de distinto tamaño y rubro, pues permite informar a los grupos de interés sobre los impactos tanto positivos como negativos generados en los ámbitos económico, social y ambiental. Más importante aún, la investigación evidencia cómo esta herramienta facilita la comunicación de las estrategias mediante las cuales dichos impactos son gestionados para asegurar la sostenibilidad de los procesos organizacionales en el largo plazo, constituyéndose así en un instrumento de gestión estratégica más que en un mero ejercicio de rendición de cuentas.

Desde una perspectiva más crítica, Lapas Salinas (2014) examinó la evolución del concepto de responsabilidad social empresarial y su aplicación en el contexto peruano, concluyendo que este ha ido transformándose con el paso del tiempo hasta constituirse en una obligación de carácter moral y ético que interpela a las empresas a funcionar sobre la base de principios de sostenibilidad. No obstante, su investigación identifica una realidad preocupante, particularmente en el segmento de las micro y pequeñas empresas peruanas, donde se observa una adaptación deficiente de estos principios que genera incertidumbre y disconformidad entre los grupos de interés más representativos para estas organizaciones. Frente a esta realidad, la autora propone una medida controversial pero sugerente: que la adaptación a prácticas de sostenibilidad no permanezca en el ámbito de la voluntariedad, sino que sea promovida a través de proyectos de ley que obliguen a las empresas a gestionar sus impactos con criterios de sostenibilidad, garantizando así estándares mínimos que la autorregulación no ha logrado asegurar.

Finalmente, en el ámbito nacional, Otoya Calle (2012) abordó la relación entre el derecho y la responsabilidad social empresarial, destacando el rol protagónico que cumplen las empresas transnacionales de diferentes rubros en el desarrollo de operaciones guiadas por principios de responsabilidad social. Su investigación documenta cómo estas corporaciones adoptan códigos de conducta, se adhieren a acuerdos internacionales y elaboran balances sociales que son implementados en los países donde operan, generando una dinámica en la cual se busca que el estado no asuma un papel predominantemente regulador y fiscalizador, sino que estas regulaciones se realicen en el marco del libre ejercicio y respeto de los derechos humanos. Esta perspectiva plantea interrogantes fundamentales sobre el rol que deben cumplir los estados nacionales y las organizaciones supranacionales en la promoción de prácticas empresariales responsables.

En el contexto internacional, las investigaciones revisadas ofrecen una mirada complementaria que enriquece la comprensión del fenómeno estudiado. Peña Miranda (2018) desarrolló un estudio de casos en empresas turísticas hoteleras de la ciudad de Santa Marta, Colombia, demostrando cómo la industria hotelera, siendo una importante fuente de empleo, genera impactos que no se limitan a los trabajadores del sector sino que se extienden al ambiente natural y a las comunidades donde estos establecimientos desarrollan sus operaciones. Su investigación evidencia la capacidad de adaptación de la responsabilidad empresarial a cualquier tipo de industria, así como su naturaleza dinámica y evolutiva, que le permite responder a los cambiantes desafíos que cada contexto particular presenta.

Barrio Fraile (2016) analizó el caso paradigmático de Unilever España, compañía dedicada a la elaboración y comercialización de más de cuatrocientas marcas en distintos países, que ha venido adoptando políticas de sostenibilidad en sus operaciones hasta ser reconocida y premiada internacionalmente por sus esfuerzos. El estudio presenta un modelo dinámico de gestión de responsabilidad social corporativa cuyo ciclo comprende las fases de implementación, verificación, comunicación y retroalimentación para la mejora continua. Este modelo se inicia con la identificación sistemática de los stakeholders de la organización, para luego planificar los objetivos a través del diálogo entre los intereses de estos grupos y la misión y visión corporativa, constituyéndose así en un referente metodológico de gran valor para organizaciones que buscan estructurar profesionalmente su gestión en materia de sostenibilidad.

Travassos Conde (2014) realizó un exhaustivo análisis de los informes de responsabilidad social corporativa divulgados voluntariamente por organizaciones de la Península Ibérica durante el período 2007 a 2011, examinando específicamente los indicadores GRI y de gobierno corporativo presentes en dichos reportes. Sus hallazgos revelan una tendencia significativa: a medida que transcurren los años, se observa una creciente confianza en la divulgación de información estructurada bajo los indicadores GRI en comparación con aquellos referidos exclusivamente a gobierno corporativo. Esta tendencia sugiere que los estándares GRI, por su naturaleza comprehensiva y su enfoque en la materialidad, ofrecen a las organizaciones un marco de reporte que genera mayor credibilidad entre los grupos de interés y permite una comunicación más efectiva de los impactos organizacionales.

Rodríguez Castañeda (2014) estudió el caso del BBVA, organización del sector financiero que ha demostrado cómo es posible gestionar responsablemente las actividades empresariales en un mundo globalizado caracterizado por la cultura del consumismo. Su investigación concluye que para una organización, actuar de forma voluntaria con responsabilidad social corporativa implica involucrarse no solamente en la búsqueda de eficiencia económica, sino también en la generación de impactos sociales positivos y en la gestión responsable de sus huellas ambientales. El caso del BBVA resulta particularmente ilustrativo por tratarse de una entidad financiera que ha logrado innovar sus procesos para hacerlos más eficientes desde una perspectiva de sostenibilidad, demostrando que el sector servicios también puede y debe asumir compromisos concretos con el desarrollo sostenible.

Finalmente, Henao Ramírez (2013) analizó la experiencia de Pranha S.A., una organización del rubro construcción de viviendas en Colombia, que ha incorporado la responsabilidad social empresarial como estrategia de gestión para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus metas y objetivos. El estudio evidencia cómo, incluso en sectores tradicionalmente asociados con impactos ambientales significativos, es posible adoptar enfoques de gestión que integren consideraciones sociales y ambientales como parte de la estrategia competitiva, generando valor no solo para los accionistas sino para el conjunto de grupos de interés que interactúan con la organización.

Responsabilidad social empresarial. Evolución conceptual y dimensiones fundamentales

La responsabilidad social empresarial constituye un concepto polisémico y en permanente evolución que ha sido abordado desde diversas perspectivas disciplinarias y enfoques teóricos. En términos generales, puede entenderse como la responsabilidad que asume una organización o empresa frente a la sociedad por los impactos que sus actividades generan en los ámbitos social, ambiental y económico. Es importante destacar que, desde un punto de vista estrictamente legal, las empresas no se encuentran obligadas a actuar con responsabilidad social, pues esta implica ir más allá del cumplimiento normativo para adentrarse en el terreno de la acción voluntaria y éticamente orientada (Correa, 2007). Sin embargo, las dinámicas del mercado contemporáneo revelan que los consumidores, inversores y otros grupos de interés tienden a preferir e identificar positivamente a aquellas organizaciones que se encuentran comprometidas con causas sociales y ambientales, generando así un incentivo de mercado para la adopción de prácticas responsables. Las organizaciones que actúan más allá de las obligaciones legales, invirtiendo recursos financieros y humanos en iniciativas de responsabilidad social, pueden generar una imagen corporativa más positiva y, consecuentemente, alcanzar mayores niveles de competitividad en sus respectivos sectores.

La responsabilidad social empresarial puede ser conceptualizada como un modelo de gestión adoptado voluntariamente por diversas organizaciones que buscan asegurar la sostenibilidad de sus actividades en el largo plazo. Para iniciar este proceso de gestión, las organiza-

ciones deben realizar un diagnóstico cuidadoso de la situación actual de sus actividades con respecto a criterios de sostenibilidad, definir los objetivos que se propone alcanzar, identificar los recursos que serán destinados a este fin y precisar los grupos hacia quienes se dirigen las acciones e iniciativas (CONFECAMARAS & BID, 2007). Este enfoque de gestión por objetivos, aplicado al campo de la responsabilidad social, permite que las organizaciones transiten desde aproximaciones intuitivas o fragmentadas hacia intervenciones sistemáticas y coherentemente articuladas con la estrategia organizacional.

Un aspecto fundamental en la comprensión de la responsabilidad social empresarial es la distinción entre sus impactos internos y externos. Los impactos internos se refieren a aquellos que afectan directamente a los miembros de la organización, tales como los valores que orientan el actuar corporativo, las prácticas de gestión de personal y las relaciones con accionistas o socios. Los impactos externos, por su parte, comprenden todo lo referente a la cadena productiva en su relación con el entorno, incluyendo a las comunidades locales, los clientes, los proveedores y la sociedad en general. El conjunto de actores impactados por las actividades de la empresa recibe la denominación de partes interesadas, un concepto que ha sido desarrollado extensamente en la literatura especializada bajo los términos stakeholders en inglés o grupos de interés en español (The World Bank, 2016). Esta conceptualización amplía significativamente el horizonte de responsabilidad organizacional, que deja de limitarse a los tradicionales grupos de accionistas y trabajadores para abarcar un espectro mucho más amplio de actores sociales con legítimos intereses en el desempeño organizacional.

Desde una perspectiva ética, la comprensión de la empresa ha evolucionado significativamente. La organización ya no es concebida exclusivamente como una entidad orientada a la obtención de beneficios económicos, sino que se reconoce su papel como generadora de relaciones constructivas con sus grupos de interés, relaciones en las cuales se potencia aquello que resulta positivo y se transforma o mitiga aquello que genera impactos negativos (Navarro, 2008). Esta aproximación enfatiza el carácter voluntario y éticamente fundamentado de la responsabilidad social, pero también advierte sobre un riesgo importante: al no estar sujeta a leyes y mecanismos de control estrictos, la RSE puede devenir en un instrumento de marketing empresarial orientado primordialmente a la obtención de mayores ganancias más que a la genuina contribución al bien común. Esta tensión entre la autenticidad del compromiso social y su posible instrumentalización comercial constituye uno de los debates más relevantes en el campo, pues refleja la evolución de las expectativas sociales: actualmente no se busca únicamente una empresa que genere empleo sin contaminar excesivamente, sino una organización que sea capaz de vivir en equilibrio genuino con todos sus grupos de interés.

Balance social. Instrumento de gestión para la medición del desempeño social

El balance social constituye una herramienta de gestión de particular relevancia para las organizaciones comprometidas con la responsabilidad social. Según la definición clásica proporcionada por la Organización Internacional del Trabajo (2001), el balance social es un

instrumento de gestión que permite planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar, en términos tanto cuantitativos como cualitativos, la gestión social de una empresa durante un período determinado de tiempo. Esta definición enfatiza el carácter integral del balance social, que no se limita a ser un registro histórico de acciones realizadas, sino que se concibe como una herramienta prospectiva que informa los procesos de planeación y mejora continua de la gestión social organizacional.

La elaboración de un balance social proporciona a la organización un informe estructurado que da cuenta de la evaluación del cumplimiento en temas de responsabilidad social, tanto en el ámbito interno como externo, durante un período determinado. Este informe no solo satisface las necesidades de información de los grupos de interés externos, sino que constituye una herramienta de autoconocimiento organizacional que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el campo de la gestión social. La información generada a través del balance social alimenta los procesos de toma de decisiones estratégicas y operativas, contribuyendo así a la mejora continua del desempeño social de la organización.

Guías y normas para la elaboración de informes de sostenibilidad

La elaboración de informes que den cuenta del balance social y del desempeño en sostenibilidad requiere el empleo de metodologías estandarizadas que proporcionen herramientas e indicadores para la presentación sistemática de la información. Estos informes, que pue-

den recibir diferentes denominaciones y enfatizar distintos aspectos según el contexto, deben centrarse en aquellos temas que resultan significativos para la organización y sus grupos de interés. Para su elaboración, existen diversas guías y normas internacionalmente reconocidas que ofrecen marcos conceptuales y metodológicos para estructurar la información de manera coherente y comparable.

Entre estas guías destacan el Eco-Management and Audit Scheme, conocido como EMAS o Plan para la eco-gestión y la auditoría, que se encuentra específicamente orientado a la identificación y reporte de impactos ambientales. Esta norma, de origen europeo, establece requisitos detallados para que las organizaciones puedan evaluar, gestionar y mejorar su comportamiento ambiental de manera sistemática. Por su parte, la norma ISO 26000 proporciona orientación sobre la implementación de prácticas de responsabilidad social, abarcando un espectro amplio de temáticas que incluyen gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa en el desarrollo comunitario. Sin embargo, es importante señalar que esta norma, a diferencia de otras, no requiere la elaboración de informes específicos ni es certificable, constituyéndose más como una guía de orientación que como un estándar de reporte propiamente dicho.

Memorias de sostenibilidad GRI. Estructura, principios y aplicaciones

El Global Reporting Initiative, conocido por sus siglas GRI, constituye actualmente el marco de referencia más ampliamente utilizado

a nivel mundial para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Los informes elaborados conforme a los estándares GRI promueven la comunicación pública de las contribuciones, tanto positivas como negativas, derivadas de los impactos de las actividades organizacionales. La última versión de estos estándares fue presentada en el año 2016, estableciendo un nuevo formato modular que reemplazó a la anterior versión G4 y que ofrece información detallada y actualizada para la elaboración de informes de sostenibilidad, permitiendo a las organizaciones informar sobre su contribución y sus impactos en temas clave de sostenibilidad (Global Reporting Initiative, 2021).

Los estándares GRI están diseñados para presentar los impactos de la organización de manera ordenada, equilibrada y bajo los principios de elaboración de informes basados en temas materiales. La materialidad, concepto central en esta metodología, se refiere a aquellos aspectos que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, o que podrían influir sustancialmente en las evaluaciones y decisiones de sus grupos de interés. El informe elaborado de conformidad con los estándares GRI debe contener un índice de contenidos GRI que permita a los usuarios localizar fácilmente la información reportada y verificar el cumplimiento de los requisitos del estándar. Adicionalmente, este marco puede ser utilizado seleccionando partes específicas de su contenido para la publicación de información sobre temas particulares, siempre que se haga referencia clara al uso parcial del estándar y se evite generar confusión sobre el alcance de la aplicación.

La estructura de los estándares GRI se organiza en cuatro series claramente diferenciadas que responden a distintos propósitos dentro

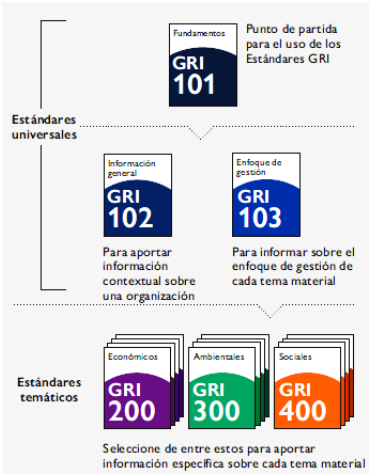
del sistema integrado de reporte. La serie 100, denominada Estándares Universales, comprende tres estándares fundamentales. El GRI 101: Fundamentos establece los principios para definir el contenido y la calidad del informe, actuando como puerta de entrada al sistema de estándares y especificando los requisitos que las organizaciones deben cumplir para elaborar una memoria conforme a GRI. El GRI 102: Información General contiene las disclosure que las organizaciones utilizan para proporcionar información contextual sobre su perfil organizacional, su estrategia, su ética e integridad, su gobernanza, sus prácticas de participación con los grupos de interés y su proceso de elaboración de reportes. El GRI 103: Enfoque de Gestión, por su parte, presenta la información sobre cómo la organización aborda la gestión de cada uno de sus temas materiales, incluyendo la explicación del tema material y su cobertura, el enfoque de gestión y sus componentes, y la evaluación de dicho enfoque de gestión.

Las series 200, 300 y 400 constituyen los Estándares Temáticos, diseñados para que las organizaciones reporten información específica sobre sus impactos en relación con temas particulares. La serie 200 comprende los estándares referidos a temas económicos, incluyendo desempeño económico, presencia en el mercado, impactos económicos indirectos, prácticas de adquisición, anticorrupción y comportamiento anticompetitivo. La serie 300 agrupa los estándares ambientales, abordando temáticas como materiales, energía, agua y efluentes, biodiversidad, emisiones, residuos, cumplimiento ambiental y evaluación ambiental de proveedores. Finalmente, la serie 400 contiene los estándares sobre temas sociales, que abarcan empleo, relaciones laborales, salud y seguridad ocupacional, capacitación y educación,

diversidad e igualdad de oportunidades, no discriminación, libertad de asociación, trabajo infantil, trabajo forzoso, prácticas de seguridad, derechos de los pueblos indígenas, evaluación de derechos humanos, comunidades locales, evaluación social de proveedores, políticas públicas, salud y seguridad del cliente, marketing y etiquetado, privacidad del cliente y cumplimiento socioeconómico.

Esta estructura modular y comprehensiva hace de los estándares GRI una herramienta particularmente valiosa para organizaciones de cualquier tamaño y sector que buscan comunicar de manera transparente, rigurosa y comparable su desempeño en materia de sostenibilidad, contribuyendo así a la construcción de confianza con sus grupos de interés y a la mejora continua de su gestión en los ámbitos económico, social y ambiental.

Figura 1. Estándares GRI 2016



Fuente: GRI 101 Fundamentos (p. 3).

En la Tabla 1 se explica a detalle los estándares universales GRI serie 100.

Tabla 1. Estándares Universales GRI100 2016

101	Fundamentos	Incluye los principios para determinar el contenido y calidad de la memoria, el uso de los estándares GRI y como pueden usarse las declaraciones o afirmaciones.
102	Información general	Incluye información de la organización y como elabora sus informes. Se debe declarar que se ha elaborado bajo los estándar GRI e indicar la opción de conformidad esencial o exhaustiva.
103	Enfoque de gestión	Se explica de manera general como la organización identifica, analiza y responde a los impactos generados de su materialidad utilizando los estándares temáticos específicos.

Fuente: elaboración propia basado en Estándares Universales GRI 2016

En la Tabla 2 se evalúan los impactos económicos de la organización con respecto a sus grupos de interés a nivel local, nacional y global.

Tabla 2. Estándares temáticos GRI200 2016–económicos. 200 ECONÓMICOS

201	Desempeño económico	Incluye información sobre el impacto del desempeño económico de la organización con respecto a los diferentes grupos de interés y como los gestiona.
202	Presencia en el mercado	Incluye información sobre el impacto del desempeño económico de la organización con respecto a los principales grupos de interés y la imagen o presencia que se tiene de la organización en el mercado.

203	Impactos económicos indirectos	Incluye información sobre el impacto económico de la organización con respecto a la comunidad o economía local que puede ser monetario o en estructura
204	Prácticas de adquisión	Incluye información sobre el impacto económico de la organización con respecto a los proveedores de la zona, mujeres o de condición vulnerable
205	Anticorrupción	Incluye información sobre los impactos negativos sociales, ambientales y económicos producto de las prácticas de soborno, fraude, lavado de activos, etc
206	Competencia desleal	Incluye información sobre los impactos negativos sociales, ambientales y económicos producto de las prácticas comerciales desleales, fijación de precio, cárteles, etc.

Fuente: elaboración propia basado en Estándares temáticos GRI 200 2016–económicos

En la Tabla 3 se evalúan los impactos de la organización con respecto a los sistemas vivos e inertes incluido aire, agua y tierra.

Tabla 3. Estándares temáticos GRI300 2016- ambientales. 300 AM

301	Materiales	Incluye información sobre los impactos ambientales del uso de los recursos y materiales además de la gestión que la organización realiza con los residuos de éstos materiales.
302	Energía	Incluye información sobre los impactos ambientales del uso de energía además de la gestión que la organización realiza para combatir el cambio climático.
303	Agua y efluentes	Incluye información sobre los impactos ambientales de la extracción, consumo y vertimientos de agua además de la gestión que la organización realiza para gestionar el uso del agua.
304	Biodiversidad	Incluye información sobre los impactos de la organización en la biodiversidad y como los gestiona.
305	Emisiones	Incluye información sobre los impactos de las emisiones de gases como los de efecto invernadero, oxidos de nitrógeno y oxidos de azufre al aire y como los gestiona.
306	Efluentes y residuos	Incluye información sobre los impactos de los efluentes, vertidos al agua y residuos así como la gestión en el tratamiento de efluentes y en la reducción de los residuos.
307	Cumplimiento ambiental	Incluye información sobre cumplimientos legales o normativos en materia ambiental de la organización, así como firmas de convenios o tratados a favor del cuidado del medio ambiente.
308	Evaluación ambiental de proveedores	Incluye información sobre la cadena de suministro, los impactos generados y cuales son los criterios ambientales para la evaluación de sus proveedores.

Fuente: elaboración propia basado en Estándares temáticos GRI 300 2016- ambientales

En la Tabla 4 se evalúan los impactos de la organización con respecto a los temas sociales

Tabla 4. Estándares temáticos GRI400 2016- sociales. 400 SOCIALES

401	Empleo	Incluye información sobre la gestión de la organización en temas de empleo como contrataciones, sueldos, beneficios, condiciones laborales, reclutamiento, etc en toda su cadena de suministro.
402	Relaciones trabajador-empresa	Incluye información sobre la gestión de la organización en temas de negociaciones colectivas ya sea por una parte de empleados, o por sindicatos.
403	Salud y seguridad en el trabajo	Incluye información sobre la gestión de la organización en condiciones laborales saludables y seguras para sus empleados y como estas repercuten en la continuidad del empleo.
404	Formación y enseñanza	Incluye información sobre los impactos de la formación y capacitación de sus empleados, así como programas para la continuidad laboral o por jubilación.
405	Diversidad e igualdad de oportunidades	Incluye información sobre los impactos de la igualdad de oportunidades para la comunidad donde se desarrolla la operación así como para hombres o mujeres en puesto y su sueldo.
406	No discriminación	Incluye información sobre situaciones de discriminación tanto en trabajadores así como en las personas incluidas en la cadena de suministro.
407	Libertad de asociación y negociación colectiva	Incluye información sobre los impactos de la organización en temas de asociaciones o negociaciones colectivas y como los gestiona.
408	Trabajo infantil	Incluye la información sobre la gestión de la organización en evitar el trabajo infantil dentro de la misma organización y con los miembros de su cadena de suministro.

409	Trabajo forzoso u obligatorio	Incluye la información sobre la gestión de la organización en evitar el trabajo forzoso dentro de la misma organización y con los miembros de su cadena de suministro.
410	Prácticas en materia de seguridad	Incluye información sobre los impactos de la formación en el personal de seguridad para evitar abusos o infracciones a los derechos humanos.

Fuente: elaboración propia basado en Estándares temáticos GRI 400 201. 400 SOCIALES 6- sociales

Tabla 5. Estándares temáticos GRI400 2016- sociales. 411 SOCIALES

411	Derechos de los pueblos indígenas	Incluye la información sobre la gestión de la organización en el respeto a los derechos de los pueblos indígenas y los impactos de sus actividades.
412	Evaluación de derechos humanos	Incluye información sobre los impactos sociales directos e indirectos de la organización en temas de derechos humanos.
413	Comunidades locales	Incluye información sobre los impactos sociales, económicos, ambientales y culturales en las comunidades locales y como gestiona la organización para mitigar los impactos negativos.
414	Evaluación social de los proveedores	Incluye información sobre la cadena de suministro, los impactos generados y cuales son los criterios ambientales para la evaluación de sus proveedores.
415	Política pública	Incluye información sobre los impactos positivos o negativos en el apoyo a las políticas públicas en beneficio de la organización o de un partido político.
416	Salud y seguridad de los clientes	Incluye información sobre la gestión de la organización en temas de salud y seguridad del producto en todo su cliclo de vida para asegurar la seguridad de los clientes y su gestión.

417	Marketing y etiquetado	Incluye información sobre la gestión de la organización en temas de información precisa y confiable en el etiquetado y marketing de los productos o servicios que ofrecen.
418	Privacidad del cliente	Incluye información sobre el impacto de la privacidad de información de los clientes y como los gestiona.
419	Cumplimiento socioeconómico	Incluye información sobre cumplimientos legales o normativos en materia socioeconómica de la organización, así como firmas de convenios o tratados en los temas sociales y económicos.

Fuente: elaboración propia basado en Estándares temáticos GRI 400 2016-sociales

El banano como producto estratégico

En el lenguaje cotidiano y comercial contemporáneo, el término banano ha adquirido una acepción específica que conviene precisar para evitar confusiones terminológicas. Actualmente, se conoce como banano a la variedad de plátanos que se consumen en estado fresco, caracterizados por su sabor dulce y su textura suave, lo que los diferencia claramente de aquellos que requieren cocción para ser consumidos. En algunas zonas de la región Piura, particularmente en las áreas rurales donde la tradición agrícola mantiene viva una nomenclatura propia, a esta variedad se le denomina coloquialmente "plátano de seda", una denominación que alude a la textura delicada de su pulpa. Por el contrario, los plátanos destinados a la cocción, conocidos en la misma región como "plátanos de freír", presentan características organolépticas distintas que los hacen aptos para preparaciones culinarias específicas, constituyendo un elemento fundamental en la die-

ta tradicional del norte peruano (Soto, 2008). Esta distinción, aunque aparentemente simple, tiene implicaciones importantes tanto para la comercialización como para la investigación agronómica, pues cada variedad responde a condiciones de cultivo, manejo postcosecha y mercados diferenciados.

Un aspecto particularmente relevante para comprender la importancia social del banano en el contexto peruano es su comportamiento en términos de precios y accesibilidad. A diferencia de otros productos agrícolas destinados fundamentalmente a la exportación, el banano mantiene una presencia significativa en los mercados locales, donde su precio fluctúa de acuerdo con factores estacionales y variaciones en la producción. En el mercado local piurano, el precio del banano puede oscilar entre S/. 0.20 y S/. 0.30 por unidad, lo que lo convierte en un alimento extraordinariamente accesible para amplios sectores de la población (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018). Esta accesibilidad económica, combinada con su alto poder calórico y su riqueza nutricional, explica en buena medida por qué el banano constituye un componente fundamental de la canasta básica de alimentos en las regiones productoras y, por extensión, en gran parte del territorio nacional. La doble condición del banano como producto de exportación y como alimento de consumo masivo local plantea interesantes desafíos para la gestión sostenible de su cadena productiva, pues las decisiones orientadas al mercado externo deben equilibrarse cuidadosamente con la necesidad de garantizar el abastecimiento y la accesibilidad para las poblaciones locales.

La reconstrucción de los orígenes del banano y de su proceso de dispersión a lo largo de la historia humana constituye un desafío científico de considerable complejidad, pues las evidencias disponibles provienen de fuentes diversas y no siempre convergentes. Los estudios sobre el origen de las plantas cultivadas se han apoyado tradicionalmente en disciplinas tan variadas como la lingüística comparada, el análisis de tradiciones orales, el estudio de narraciones de viajes antiguos y, fundamentalmente, la arqueología. En el caso específico del banano, esta tarea se ha visto dificultada por la naturaleza del propio material vegetal, pues no se han encontrado restos o vestigios de su preservación arqueológica en forma de estructuras fácilmente identificables (Nayar, 2010). Esta limitación, sin embargo, ha sido parcialmente superada gracias al desarrollo de metodologías de análisis más sofisticadas, particularmente la identificación de fitolitos de banano, que son estructuras microscópicas de biomineralización de origen vegetal que pueden preservarse en condiciones arqueológicas durante largos períodos. El estudio de estos fitolitos ha permitido a los investigadores rastrear la presencia ancestral del banano en regiones donde los restos macroscópicos simplemente no existen, abriendo nuevas posibilidades para comprender su historia.

El consenso científico actual sitúa el lugar de origen del banano silvestre, del cual descienden todas las especies y variedades cultivadas que conocemos en la actualidad, en el sureste de Asia y las islas del Pacífico. Según documenta Soto (2008), esta región de origen se extiende desde la India hasta Papua Nueva Guinea, incluyendo los territorios de Malasia e Indonesia, y la evidencia disponible sugiere que las primeras formas de banano comenzaron a ser utilizadas por pobla-

ciones humanas hace aproximadamente unos seis mil años. Los procesos mediante los cuales esta planta se diseminó posteriormente por el mundo son aún materia de debate académico, aunque existe cierto consenso en que los movimientos de personas y el comercio jugaron un papel determinante. Se sabe que entre los siglos V y XV, el océano Índico fue intensamente navegado por mercaderes procedentes de Arabia Saudita, Persia, India e Indonesia, estableciendo complejas redes de intercambio que facilitaron la circulación de productos, conocimientos y, presumiblemente, materiales vegetales (Marín et al., 2002). Es razonable suponer que los primeros bananos fueron distribuidos a través de las rutas costeras de este océano, alcanzando progresivamente las costas africanas y, desde allí, accediendo al continente americano mediante los posteriores viajes transatlánticos. Esta historia de dispersión milenaria explica la extraordinaria diversidad de variedades y usos que el banano presenta actualmente en las diferentes regiones tropicales del mundo, incluyendo por supuesto el Perú, donde encontró condiciones particularmente favorables para su cultivo.

La clasificación taxonómica del banano ha sido objeto de numerosos estudios y revisiones a lo largo de la historia de la botánica, reflejando la complejidad de un género caracterizado por una extraordinaria diversidad y por procesos de hibridación que dificultan las clasificaciones simples. De acuerdo con Nayar (2010), quien se basa en los estudios fundamentales realizados por Cheesman, la taxonomía del banano puede describirse según la siguiente jerarquía sistemática: Reino Plantae, División Magnoliophyta, Clase Liliopsida, Orden Zingiberales, Familia Musaceae y Género Musa. Esta clasificación sitúa al banano dentro del grupo de las monocotiledóneas, compartiendo

características estructurales y reproductivas con otras especies de importancia económica como el jengibre, la cúrcuma y el cardamomo, todas ellas pertenecientes al mismo orden botánico.

La diversidad dentro del género Musa es verdaderamente notable, pues existen más de cincuenta especies reconocidas, muchas de las cuales presentan numerosas subespecies y variedades que complican considerablemente los intentos de clasificación sistemática. Para manejar esta complejidad, los taxónomos han dividido tradicionalmente el género en secciones, de las cuales tres resultan particularmente relevantes: la sección Musa, que incorpora lo que anteriormente se conocía como Rhodochlamys; la sección Callimusa, que incluye la antigua sección Australimusa; y la sección Ingentimusa (Duarte & Paull, 2011). De estas, la sección Musa es la que presenta una distribución geográfica más amplia, extendiéndose desde África hasta Asia y el Pacífico, y es precisamente en esta sección donde se ubican la mayoría de las especies que han dado origen a las variedades cultivadas comercialmente en la actualidad. Esta diversidad genética constituye un recurso de incalculable valor para la seguridad alimentaria global, pues proporciona el material base para programas de mejoramiento genético orientados a desarrollar variedades más resistentes a enfermedades, más productivas o mejor adaptadas a condiciones ambientales cambiantes, un aspecto de creciente relevancia en el contexto del cambio climático y la necesidad de transitar hacia sistemas agrícolas más resilientes (FAO, 2017).

Tabla 6. Clasificación de las especies del banano

ESPECIE	GRUPO	SUBGRUPO	CLONES	OTROS NOMBRES
Musa acuminata	Diploide AA	Sucrier	Baby Banana	Lady's Finger
		Gross Michel	Gross Michel	Orito
	Triploide AAA	Cavendish	Gran Naine	Gran Enano
			DwarfCavendish	Cavendish
			Valery	Robusta
			Lacatan	Filipino
			Williams	
			Rojo y Rojo-verde	Morado
Musa balbisiana	Triploide AAB	Plantain	French Plantain	Dominico
			Dominico Harton	Barragenete
			Maqueño	
			Manzano	
			Limeño	
	Triploide ABC	Plantain	Cuatrofilios	
			Pelipita	
	Triploide AAAB		FHIA 4	
			FHIA 21	

Fuente: Pro Ecuador (2013).

Factores determinantes en el cultivo del banano orgánico. Condiciones y prácticas para una producción sostenible

El cultivo del banano orgánico, a diferencia de su contraparte convencional, se encuentra sujeto a una serie de factores interrelacionados que determinan no solo su productividad sino también la via-

bilidad misma de la certificación que le otorga valor agregado en los mercados internacionales. Comprender estos factores resulta fundamental para apreciar las particularidades de la producción en regiones como Piura, donde las condiciones naturales y las prácticas de manejo se combinan para crear un entorno propicio para este cultivo. A continuación, se examinan en detalle los elementos más relevantes que influyen en el cultivo del banano orgánico, aquellos que explican por qué la región Piura se ha consolidado como una zona privilegiada para su desarrollo agroindustrial y que, al mismo tiempo, plantean desafíos que deben ser gestionados adecuadamente para asegurar la sostenibilidad del sector.

Condiciones agroecológicas. El entorno natural como fundamento de la productividad

Las investigaciones agronómicas han establecido con claridad los parámetros ambientales dentro de los cuales el cultivo del banano alcanza su máximo potencial productivo. De acuerdo con Torres (2012), esta especie se desarrolla en climas cálidos y húmedos, aunque también muestra una adaptabilidad notable a condiciones de aridez siempre que se cuente con el suministro hídrico adecuado. El rango óptimo de temperatura para su crecimiento se sitúa entre los 25 y 30 grados centígrados, con un valor ideal de 25 grados que maximiza los procesos metabólicos y fisiológicos de la planta. Investigaciones complementarias han precisado que temperaturas inferiores a 4 grados centígrados afectan severamente estos procesos, pudiendo ocasionar daños irreversibles en los tejidos vegetales y comprometiendo la productividad

del cultivo (Barrera et al., 2011). Esta sensibilidad térmica explica en buena medida por qué las regiones tropicales y subtropicales, donde las temperaturas se mantienen consistentemente dentro de rangos favorables, concentran la producción mundial de banano.

La duración del ciclo de cultivo constituye otro aspecto crítico que varía significativamente en función de las condiciones ambientales predominantes. En condiciones óptimas, el período comprendido entre la siembra y la cosecha puede extenderse de 8 a 18 meses, aunque en regiones tropicales con temperaturas consistentemente cálidas y alta luminosidad, este ciclo puede reducirse a solo 7 meses (Duarte & Paull, 2011). Sin embargo, la altitud sobre el nivel del mar introduce una variable moduladora de considerable importancia. Investigaciones realizadas por Rosales et al. (2004) han documentado que, manteniendo condiciones óptimas de temperatura durante el primer ciclo productivo, este puede completarse en aproximadamente 12 meses en altitudes que oscilan entre 390 y 560 metros sobre el nivel del mar. A medida que la altitud aumenta, la temperatura ambiental tiende a disminuir, generando una relación inversa que prolonga el ciclo vegetativo. Así, por ejemplo, con una temperatura ambiental de 22 grados centígrados y una altitud comprendida entre 600 y 750 metros sobre el nivel del mar, el ciclo productivo puede extenderse hasta 14 meses, lo que tiene implicaciones directas en la planificación de la producción y la rentabilidad del cultivo.

Las precipitaciones constituyen otro factor agroecológico de primer orden, particularmente en sistemas de producción que no dependen exclusivamente del riego. Barrera et al. (2011) señalan que

los requerimientos hídricos del banano, expresados en términos de precipitación, deben bordear los 1500 milímetros por año como mínimo, aunque en zonas donde la distribución de lluvias es uniforme a lo largo del año, los valores óptimos se sitúan entre 1500 y 2500 milímetros anuales. Esta demanda explica por qué la producción tiende a incrementarse durante las épocas lluviosas, cuando la disponibilidad de agua en el suelo satisface plenamente las necesidades del cultivo. En el contexto específico de la región Piura, las precipitaciones se concentran típicamente en los meses de enero a marzo, definiendo una estacionalidad que los productores han aprendido a incorporar en sus prácticas de manejo. Esta dinámica climática regular se ve ocasionalmente alterada por la presencia del Fenómeno El Niño, que puede generar precipitaciones extraordinarias con consecuencias tanto positivas como negativas para la agricultura regional. El evento más cercano en el tiempo ocurrió en 2016, dejando lecciones importantes sobre la necesidad de desarrollar sistemas productivos resilientes capaces de absorber perturbaciones climáticas extremas.

La susceptibilidad del banano a los daños provocados por el viento constituye una limitación agroecológica que merece atención especial. Duarte y Paull (2011) han documentado que velocidades de viento comprendidas entre 20 y 50 kilómetros por hora pueden ocasionar daños que van de moderados a severos, manifestándose principalmente en el rasgado de las hojas, lo que reduce la superficie foliar funcional y compromete la capacidad fotosintética de la planta. Esta vulnerabilidad ha llevado a los investigadores a desaconsejar el establecimiento de plantaciones en zonas donde la velocidad del viento supere consistentemente los 20 kilómetros por hora, no solo por los

daños foliares sino por el riesgo adicional de volcamiento de plantas completas (Rodríguez & Guerrero, 2002). La respuesta práctica a esta limitación ha sido la implementación de cortinas rompevientos en parcelas expuestas, una práctica de manejo que, aunque efectiva, requiere planificación cuidadosa y mantenimiento periódico para cumplir adecuadamente su función protectora.

Necesidades hídricas. El agua como recurso estratégico en la producción orgánica

Los requerimientos de agua del cultivo de banano se encuentran entre los más elevados dentro de los sistemas agrícolas tropicales, una característica que se explica por dos factores fundamentales: la condición herbácea de la planta y la extraordinaria superficie foliar que permanece expuesta permanentemente a los procesos de evapotranspiración. Torres (2012) ha cuantificado estas necesidades en términos de suministro mensual, estableciendo que se requieren entre 1200 y 1300 metros cúbicos de agua por hectárea durante todos los meses del año para satisfacer plenamente la demanda hídrica del cultivo. Esta exigencia sostenida en el tiempo implica que las zonas productoras deben contar con fuentes de agua confiables, ya sea en forma de precipitación regular o mediante sistemas de riego que garanticen el suministro durante los períodos secos. Las recomendaciones técnicas para zonas con régimen de lluvias sugieren que la precipitación anual debe fluctuar entre 2000 y 3000 milímetros, manteniéndose constante durante todos los meses del año para evitar estrés hídrico en cualquier fase del ciclo productivo.

En la provincia de Piura, se ha señalado que, si bien el clima árido de la región y la disponibilidad suficiente de agua proporcionan condiciones perfectas para el cultivo orgánico, el suministro hídrico constituye el principal factor limitante para la expansión del área cultivada. Esta paradoja aparente refleja la realidad de una región donde el agua, proveniente fundamentalmente de reservorios como Poechos, debe ser gestionada con creciente eficiencia en un contexto de sequías más frecuentes asociadas al cambio climático. La experiencia de productores organizados, como la Asociación Valle del Chira, demuestra que la recuperación de los niveles productivos después de eventos adversos está directamente vinculada a la mejora en el suministro de agua desde las fuentes de almacenamiento regional.

Requerimientos edáficos. El suelo como soporte vital y fuente de nutrientes

El banano muestra una notable versatilidad en cuanto a la textura del suelo, pudiendo desarrollarse en suelos que van desde arenas hasta arcillas pesadas, siempre que se cumplan otras condiciones de fertilidad y drenaje. Sin embargo, la estructura granular del suelo es la preferida por cuanto facilita el movimiento del agua y el crecimiento expansivo de las raíces. La presencia de altos contenidos de materia orgánica y una fertilidad natural elevada son condiciones que aseguran rendimientos altos y sostenidos en el tiempo. Duarte y Paull (2011) señalan que la mayoría de los bananos destinados a la exportación se producen en limos aluviales altamente fértiles, suelos que combinan una textura favorable con un aporte constante de nutrientes prove-

nientes de las inundaciones periódicas. Los plátanos, por su parte, muestran un comportamiento similar en estos suelos de alta calidad, aunque presentan la ventaja adicional de adaptarse mejor que el banano de postre a suelos de menor calidad, una mayor rusticidad que los investigadores atribuyen a la presencia del genoma "B" en su constitución genética.

La profundidad efectiva del suelo constituye otro parámetro crítico, recomendándose que alcance al menos 1.0 a 1.2 metros para permitir un desarrollo radical sin restricciones. Esta condición debe ir acompañada de la ausencia de niveles freáticos superficiales o capas impermeables que puedan limitar la exploración en profundidad o crear condiciones de anegamiento. El drenaje adecuado resulta esencial, pues aunque la planta prefiere suelos húmedos, no tolera condiciones de agua estancada que provocan asfixia radical y favorecen la aparición de enfermedades. Duarte y Paull (2011) advierten que inundaciones prolongadas durante una semana pueden ser suficientes para causar la muerte de la mayoría de las plantas de banano. En cuanto a la tolerancia a la salinidad, el cultivo muestra cierta capacidad de adaptación, pudiendo soportar concentraciones de cloro de hasta 300 a 350 miligramos por litro y contenidos de sales totales de hasta 1500 partes por millón, aunque estos límites no deben ser sobrepasados para evitar efectos tóxicos que comprometan la productividad.

La experiencia práctica y la investigación agronómica han sintetizado estas recomendaciones en un conjunto de consideraciones fundamentales que deben orientar la selección de suelos para el establecimiento de plantaciones de banano orgánico. En primer lugar,

se requieren suelos bien drenados y aireados, ricos en nutrientes y con contenidos apreciables de humus que sostengan la actividad biológica y la fertilidad natural. Deben evitarse los suelos arcillosos pesados, los arenosos excesivos y aquellos de textura muy gruesa que no proporcionan condiciones adecuadas de retención de agua y nutrientes. El pH del suelo debe mantenerse dentro del rango de 4.5 a 8.0, siendo el intervalo óptimo para el cultivo el comprendido entre 6.0 y 6.6. La salinidad, tanto del suelo como del agua de riego, debe mantenerse en niveles bajos, implementando lavados de sales mediante riego cuando sea necesario para evitar acumulaciones perjudiciales. Finalmente, la profundidad efectiva para el desarrollo de raíces debe ser la máxima posible, considerando que en ausencia de impedimentos físicos estas pueden alcanzar hasta 150 centímetros, aunque frecuentemente se desarrollan principalmente en los primeros 30 centímetros del perfil donde la fertilidad y la actividad biológica son más intensas.

El cultivo del banano orgánico en el Perú. Trayectoria, logros y desafíos organizativos

A finales de la década de los años noventa, el Perú inició un proceso de transformación productiva de consecuencias profundas para la agricultura nacional: la conversión de cultivos de banano convencional a sistemas de producción orgánica certificada. Este proceso encontró en el Valle del Chira, ubicado en la Provincia de Sullana, Departamento de Piura, su epicentro geográfico y productivo. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2017) ha documentado que esta región concentra aproximadamente el 80% de

la producción nacional de banano orgánico, consolidándose como el corazón de una actividad que ha transformado la realidad socioeconómica de miles de familias agricultoras. La conversión implicó no solo cambios en las prácticas agronómicas, con la eliminación de insumos de síntesis química y la adopción de métodos de manejo ecológico, sino también transformaciones organizativas profundas que permitieran a los productores acceder a los exigentes mercados internacionales que demandaban este producto.

Los resultados de este proceso de conversión y fortalecimiento organizativo se reflejan elocuentemente en las estadísticas de exportación del período 2013-2018. Según información proporcionada por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2018), los productores del Valle del Chira lograron incrementar su capacidad exportadora de manera extraordinaria, pasando de enviar 4 contenedores semanales al inicio del período a exportar hasta 17 contenedores por semana hacia su finalización, lo que representa un aumento del 325% en el volumen de producción destinada a los mercados internacionales. Los destinos de estas exportaciones incluyeron países europeos como Holanda, Italia, Alemania y Bélgica, así como Corea del Sur en el continente asiático, alcanzando un valor FOB en ventas que superó los 8.7 millones de dólares. Esta dinámica expansiva se consolidó hacia 2015, cuando las exportaciones incorporaron nuevos destinos como Canadá y Japón, logrando un incremento del 19% con respecto al año anterior y alcanzando los 143 millones de dólares en valor exportado, con un volumen total de 190 mil toneladas métricas (FRESHPLAZA, 2016). Estas cifras evidencian no solo el dinamismo del sector, sino también su capacidad para posicionarse en mercados exigentes y diversificados geográficamente.

Los avances descritos no habrían sido posibles sin la confluencia de dos factores habilitadores de particular importancia. Por un lado, el apoyo gubernamental materializado a través de programas como AGROIDEAS, que proporcionaron asistencia técnica, capacitación y apoyo financiero para la adopción de tecnologías y prácticas orientadas a la mejora de la competitividad. Por otro lado, la capacidad de adaptación de los productores y sus organizaciones a las exigencias crecientes de los mercados internacionales, que requirió la adopción de sistemas de gestión cada vez más sofisticados para cumplir con los requisitos de las certificaciones exigidas y mantenerse vigentes en mercados altamente competitivos. Sin embargo, es importante señalar que la figura predominante de organización adoptada por los productores ha sido la asociatividad, un modelo que, si bien ha demostrado ventajas significativas para la comercialización conjunta y el acceso a economías de escala, presenta también limitaciones importantes en términos de desarrollo de visión empresarial de largo plazo y cumplimiento sistemático de objetivos de gestión. Esta tensión entre las ventajas de la acción colectiva y las limitaciones para el desarrollo de capacidades gerenciales avanzadas constituye uno de los desafíos pendientes para el sector.

Asociaciones productoras de banano orgánico en Piura. Tejiendo redes para la competitividad

La región Piura, reconocida por su vocación y tradición agrícola, ha sido escenario de un fenómeno organizativo de proporciones significativas. Los productores, conscientes de las limitaciones que impone

la acción individual en mercados cada vez más concentrados y exigentes, han venido organizándose y asociándose para poder competir en condiciones más equitativas frente a empresas privadas de mayor escala y acceder así a los mercados nacional y extranjero. Esta tendencia se ha manifestado con particular fuerza en el ámbito de la producción orgánica, donde las certificaciones, los estándares de calidad y las exigencias de trazabilidad hacen prácticamente inviable la participación individual. El Gobierno Regional de Piura (2018) ha documentado que, en el caso específico del banano orgánico, producto que ha logrado un posicionamiento destacado en los mercados internacionales, existe un total de 8500 productores distribuidos en la región. Del total de la producción bananera regional, el 80% corresponde a la provincia de Sullana, territorio conocido como el Valle del Chira, mientras que el 20% restante se distribuye entre las zonas productoras del Alto Piura, Paita y San Lorenzo. La estructura de precios revela los márgenes que capturan los diferentes eslabones de la cadena: mientras el precio en chacra por caja de 18.47 kilogramos es de 6.20 dólares, el valor FOB en el puerto de Paita para la misma caja asciende a 12.20 dólares, diferencia que refleja los costos y márgenes asociados a los procesos de empaque, certificación, transporte y comercialización internacional.

Figura 2. Exportaciones de Banano Orgánico en la Región Piura 2017-2018

Variables	Unidad de Medida	Banano Orgánico / Campaña 2017 / 2018
Producción	Tm	336,934
Áreas	Has	15,477
Rendimiento/ Has.	Tm	21.77
Precio Chacra / Kg.	S/	1.13
Exportacio n	$	147'216,147.00
Volú menes	Tm	200,532.94
Mercados		Países Bajos 42%, EE.UU 23%, Alemania 13%, Bélgica 7%, Corea 5%, Finlandia 4%, otros 5%.
Lí neas de Comercialización		Fruta Fresca
Mercado Nacional	Tm	136,161.06

Fuente: Gobierno Regional de Piura (2018).

Una característica estructural de la agricultura peruana que condiciona profundamente las posibilidades de desarrollo es la pequeña escala de las unidades productivas. Vargas (2011) ha señalado que las extensiones destinadas a la producción agrícola por productor son muy reducidas, con fundos que oscilan típicamente entre 0.1 y 10 hectáreas, y que muchos agricultores se encuentran en condiciones de pobreza extrema que limitan su capacidad de inversión y su exposición al riesgo. La región Piura no escapa a esta realidad, presentando un panorama similar de minifundio y vulnerabilidad socioeconómica. Es precisamente en este contexto donde la formación de asociaciones adquiere su sentido más profundo: agricultores que comparten el cultivo de un producto común encuentran en la organización colectiva una vía para superar las limitaciones de escala, acceder conjuntamente a servicios y tecnologías, negociar en mejores condiciones y, en definitiva, obtener ingresos monetarios superiores a los que podrían alcanzar individualmente. Maldonado (2012) ha analizado este fenómeno desde

una perspectiva sociológica, señalando que al asociarse los productores establecen objetivos comunes y suscriben un conjunto de acuerdos que definen derechos y deberes, libertades y restricciones, todo ello enmarcado en lo que puede conceptualizarse como un contrato social de naturaleza explícita o implícita. Estos acuerdos resultan particularmente relevantes cuando existen certificaciones de por medio, pues el incumplimiento de uno de los miembros puede afectar negativamente a todos los integrantes de la asociación, generando externalidades que refuerzan la necesidad de cohesión y disciplina colectiva.

La evolución histórica del sector bananero orgánico en Piura muestra una trayectoria de progresiva apropiación de la cadena de valor por parte de las organizaciones de productores. Vargas (2011) documenta que en el año 2001 las empresas DOLE y BIOCOSTA acaparaban las exportaciones de banano orgánico, no solo comercializando el producto sino controlando también las fases de cosecha y empaque. Las asociaciones de productores, en su proceso inicial de fortalecimiento, comenzaron proporcionando servicios a estas empresas para posteriormente, apoyadas por los mecanismos del Comercio Justo, consolidarse y realizar exportaciones directas a los clientes finales, eliminando intermediarios y capturando una mayor proporción del valor generado. Este proceso de empoderamiento económico ha sido fundamental para el desarrollo del sector y constituye un ejemplo de cómo la acción colectiva puede modificar progresivamente la estructura de gobernanza de una cadena productiva.

La dinámica organizativa del sector en años recientes revela un proceso de consolidación y especialización de particular interés. Según

datos del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA, 2018), en el año 2017 existían en la región Piura 68 organizaciones de productores de banano orgánico, constituidas bajo las figuras legales de asociación o cooperativa. Sin embargo, las crecientes exigencias de los mercados y la intensificación de la competencia llevaron a que, hacia 2018, este número se redujera significativamente a 42 organizaciones, coexistiendo con 9 empresas privadas que mantienen actividad exportadora. Esta reducción del 38% en el número de organizaciones en un solo año refleja un proceso de depuración y fortalecimiento, donde aquellas entidades con menor capacidad de gestión, menor escala o menores niveles de cumplimiento de estándares han debido fusionarse, transformarse o simplemente cesar sus operaciones exportadoras. Es importante destacar que las organizaciones de tipo asociación representan actualmente el 82.4% del total de entidades no privadas dedicadas a la exportación de banano en la región Piura, lo que evidencia el peso predominante del modelo asociativo en la estructura productiva del sector.

La diversidad de estrategias comerciales adoptadas por las asociaciones ha sido analizada por Aponte y Lacroix (2010), quienes proponen una tipología que distingue tres modelos empresariales fundamentales. En el primer modelo, se ubican las organizaciones productoras que limitan su participación a la fase productiva, dedicándose exclusivamente a cultivar y vender su producción a empresas privadas que son las encargadas de colocar el producto en el mercado internacional bajo sus propias marcas. Este modelo, aunque proporciona un mercado asegurado para los productores, limita su capacidad de aprendizaje comercial y su participación en los márgenes más altos

de la cadena. El segundo modelo corresponde a aquellas organizaciones que actúan como aliadas de una o varias empresas, estableciendo relaciones de colaboración más estrechas que pueden incluir incluso participación en exportaciones, pero sin llegar a controlar plenamente el negocio ni a desarrollar marca propia. Finalmente, el tercer modelo, el más avanzado en términos de desarrollo organizacional, comprende a las organizaciones productoras que asumen el control integral de la cadena productiva, exportando con marca propia y manteniendo presencia directa en los mercados internacionales. Estas organizaciones, de acuerdo con sus estatutos, han desarrollado capacidades gerenciales que les permiten gestionar todos los niveles de la cadena, desde la producción en campo hasta la comercialización internacional, distribuyendo entre sus socios el control y los beneficios generados en cada etapa.

La cadena productiva del banano orgánico: eslabones, actores y dinámicas de funcionamiento

La cadena productiva del banano orgánico constituye un sistema complejo que se extiende desde las labores iniciales de siembra en el campo hasta el momento en que el producto llega al consumidor final, integrando en su trayectoria a múltiples organizaciones que proporcionan servicios o productos específicos para cada etapa o eslabón. Cárdenas (2009) ha propuesto una estructura analítica que divide esta cadena en cuatro eslabones principales: producción y postcosecha, transformación, comercialización y consumidor final, cada uno con actores, procesos y dinámicas características que merecen ser exami-

nados en detalle para comprender el funcionamiento integral del sistema.

El eslabón de producción y postcosecha constituye el punto de partida de la cadena y se caracteriza por la participación de diversos actores cuyas intervenciones resultan determinantes para la calidad y certificación del producto final. Las empresas certificadoras juegan un papel fundamental en esta etapa, verificando que las actividades realizadas se ajusten estrictamente a los estándares que definen la producción orgánica. El modelo empresarial adoptado por la organización determina quién asume la responsabilidad de gestionar estas certificaciones, pudiendo recaer esta función en la asociación misma, en cada socio individualmente o en el comprador que adquiere la producción. Complementariamente, intervienen en este eslabón todos los proveedores de insumos necesarios para la producción, incluyendo semillas o material vegetativo, abonos orgánicos, y otros insumos permitidos por la normativa orgánica. Las instituciones tanto privadas como del sector público también desempeñan un papel relevante, proporcionando servicios de capacitación, apoyo económico o créditos monetarios que facilitan el desarrollo de esta fase productiva. La postcosecha, por su parte, comprende las labores de selección, clasificación y preparación inicial del producto, actividades que deben realizarse con especial cuidado para preservar la calidad y cumplir con los estándares exigidos por los mercados de destino.

El eslabón de transformación comprende el conjunto de actividades mediante las cuales el producto cosechado es acondicionado para su comercialización, así como los procesos de evaluación que de-

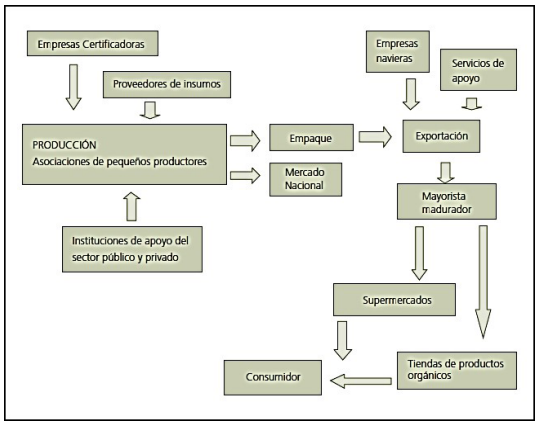
terminan si el banano cumple con las exigencias de calidad para ser destinado al mercado extranjero o si, por el contrario, debe ser canalizado hacia el mercado nacional. En el caso del producto destinado a la exportación, intervienen en este eslabón los proveedores de insumos para el embalaje, incluyendo cajas de cartón, bolsas plásticas, etiquetas y demás materiales necesarios para presentar el producto según las especificaciones de los compradores. La logística de transporte hacia las plantas de empaque y procesamiento constituye otro componente crítico de esta etapa, pues de ella depende que el producto llegue en condiciones óptimas para ser procesado y empacado. Las decisiones tomadas en este eslabón, incluyendo la selección de proveedores, la definición de especificaciones técnicas y la organización de los flujos logísticos, tienen consecuencias significativas tanto en la calidad final del producto como en la estructura de costos de la organización.

El eslabón de comercialización varía significativamente según el destino del producto, estableciéndose una diferenciación fundamental entre los canales para el comercio exterior y aquellos orientados al mercado nacional. En el caso de la exportación, participan en este eslabón las navieras que proporcionan el transporte marítimo, los operadores logísticos que coordinan el movimiento de la carga, las agencias de aduanas que gestionan los trámites de exportación y, en muchos casos, los representantes comerciales que facilitan la conexión con los compradores en los mercados de destino. Para el producto destinado al mercado nacional, el canal típico involucra a un mercado mayorista que se encarga de recibir la producción, realizar los procesos de maduración y distribuir el producto a los minoristas que atienden directamente al consumidor final. En este último caso, el productor ge-

neralmente se limita a trasladar el banano de descarte, aquel que no cumple con los estándares para exportación, hasta las unidades proporcionadas por el acopiador, que suelen ubicarse en la misma zona productora o en sus cercanías, minimizando así los costos logísticos asociados a esta producción de menor valor comercial.

Finalmente, el eslabón del consumidor final representa el punto de llegada de toda la cadena, donde los individuos se benefician del consumo de un producto que ha transitado por sucesivas operaciones logísticas y transformaciones, ya sea para satisfacer la demanda en los mercados internacionales o para atender el consumo nacional. En ambos casos, el producto debe satisfacer las exigencias legales y contractuales establecidas en el ámbito donde se desarrolla el consumo, incluyendo normativas sanitarias, requisitos de etiquetado y, en el caso de los mercados más exigentes, estándares adicionales relacionados con la sostenibilidad social y ambiental de la producción. La satisfacción de estas exigencias por parte de los consumidores finales constituye, en última instancia, la validación última de todo el esfuerzo desplegado a lo largo de la cadena y el fundamento de la viabilidad comercial del sistema en su conjunto.

Figura 3. Cadena Productiva del Banano Orgánico



Fuente: Fairlie (2008).

El panorama normativo de la responsabilidad social en el Perú. Entre la voluntariedad y la incipiente regulación

El análisis del marco normativo que regula la responsabilidad social en el Perú revela una realidad caracterizada por la dispersión normativa, la escasa especificidad y una tensión fundamental entre el principio de voluntariedad que tradicionalmente ha definido a la RSE y la necesidad creciente de establecer estándares mínimos exigibles que garanticen prácticas empresariales responsables. Esta situación no es exclusiva del contexto peruano, sino que refleja un debate más amplio que se desarrolla en el ámbito internacional acerca del papel que deben cumplir los estados en la promoción y eventual regulación de conductas empresariales socialmente responsables. Como señala Bazán (2017) a partir de las reflexiones de la Dra. Julianna Ramírez, el

cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial parte del principio fundamental de ser "voluntario", teniendo como base esencial la ética de las organizaciones. Precisamente porque se fundamenta en la adhesión voluntaria a principios éticos, cuando se pretende imponer y hacer cumplir de forma rígida a través de mecanismos coercitivos, el sector empresarial tiende a incumplir en sus relaciones con los stakeholders, generando una brecha entre lo formalmente prescrito y lo efectivamente realizado. Sin embargo, como ocurre con todos los sistemas normativos, siempre existirán vacíos y limitaciones debido a la infinidad de situaciones y contextos que pueden dar lugar a incumplimientos, lo que plantea interrogantes fundamentales sobre la eficacia de los enfoques puramente regulatorios.

A pesar de esta tensión fundamental entre voluntariedad y regulación, es posible identificar en el ordenamiento jurídico peruano un conjunto de disposiciones que, de manera directa o indirecta, hacen referencia a la responsabilidad social y, en algunos casos, detallan su alcance más allá de las actividades propias de la empresa como ente económico. Un hito significativo en este desarrollo normativo lo constituye la creación del Programa "PERÚ RESPONSABLE" por parte del Poder Ejecutivo en el año 2011, mediante el Decreto Supremo Nº 015-2011-TR, adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Este programa tiene como objetivo fundamental promover la Responsabilidad Social de las empresas para que ofrezcan empleos decentes (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2011), prestando especial atención a grupos poblacionales tradicionalmente excluidos del mercado laboral, como los jóvenes y las personas con discapacidad. La iniciativa busca fomentar el uso intensivo de mano de obra perteneciente a estos grupos a través de programas y proyectos de responsabilidad

orientados a la empleabilidad y al fomento del autoempleo, constituyéndose así en un intento de articular las políticas de promoción del empleo con los principios de la responsabilidad social empresarial.

Sin embargo, más allá de esta iniciativa específica, la presencia de la responsabilidad social en el ordenamiento jurídico peruano se caracteriza por su carácter fragmentario y su aparición en contextos normativos diversos que abordan aspectos puntuales sin llegar a configurar un sistema integrado y coherente. Investigaciones en el campo jurídico, como la desarrollada por Herrera Mollepaza (2019), han permitido sistematizar estas disposiciones, agrupándolas en categorías que facilitan su comprensión y análisis. Esta sistematización resulta particularmente valiosa para entender cómo el concepto de responsabilidad social ha ido penetrando progresivamente en diferentes ámbitos del derecho peruano, desde la jurisprudencia constitucional hasta leyes sectoriales y disposiciones reglamentarias de diversa índole.

Manifestaciones de la responsabilidad social en el ordenamiento jurídico peruano

Un primer ámbito donde la responsabilidad social ha encontrado reconocimiento explícito es en la jurisprudencia emitida por el Tribunal Constitucional, máxima instancia de interpretación de la Constitución Política del Perú. Herrera Mollepaza (2019) ha identificado dos sentencias particularmente relevantes en las que el Tribunal se pronuncia sobre el alcance y la exigibilidad de la responsabilidad social por parte de las empresas. La primera de ellas es la sentencia del Pleno del Tribunal Constitucional Nº 0048-2004-PI-TC, en la cual se señala de manera

enfática que "la responsabilidad social se constituye en una conducta exigible a las empresas, de forma ineludible". Este pronunciamiento resulta particularmente significativo porque establece, desde la más alta jurisdicción constitucional, que la responsabilidad social no es una mera opción discrecional para las empresas, sino una conducta que puede ser exigida de manera ineludible, particularmente en lo referente a la responsabilidad sobre el medio ambiente y las comunidades con las que las empresas se interrelacionan, en una perspectiva orientada a la búsqueda permanente de la sostenibilidad.

La segunda sentencia identificada por Herrera Mollepaza (2019) es la correspondiente al Expediente Nº 0008-2003-AI-TC, en la cual el Tribunal Constitucional desarrolla el concepto de economía social de mercado como una condición importante del Estado Social y Democrático de Derecho, precisando que esta debe ser ejercida con responsabilidad social. Este pronunciamiento vincula directamente el modelo económico adoptado por la Constitución con la exigencia de que las actividades económicas se desarrollen bajo principios de responsabilidad social, estableciendo así un fundamento constitucional para la promoción de prácticas empresariales responsables que trasciende el ámbito de la legislación ordinaria.

Disposiciones legales vigentes con referencia a la responsabilidad social

Un segundo conjunto de normas relevantes lo constituyen las leyes aprobadas y vigentes que, en diferentes ámbitos sectoriales, incorporan referencias explícitas a la responsabilidad social. Zapata y Prado

(2014) han realizado una sistematización comprehensiva de estas disposiciones, cuyo análisis permite apreciar la diversidad de enfoques y aplicaciones que el concepto ha recibido en la legislación peruana.

La Ley N° 27711, Ley del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, establece en su artículo 5 que dicha institución debe cumplir, entre otras funciones, la de "promover normas y estándares de Responsabilidad Social Empresarial, así como el desarrollo de ventajas competitivas basadas en la difusión y certificación independiente de las mismas". Esta disposición otorga al Ministerio de Trabajo un rol promotor en materia de RSE, reconociendo además la importancia de la certificación independiente como mecanismo para generar ventajas competitivas basadas en prácticas responsables.

Por su parte, la Ley N° 28278, Ley de Radio y Televisión, al establecer los principios que deben regir la prestación de los servicios de radiodifusión, alude en su artículo II literal i) a la Responsabilidad Social de los medios de comunicación como uno de los principios fundamentales para la prestación de sus servicios. Esta inclusión resulta particularmente interesante por cuanto extiende el concepto de responsabilidad social más allá del ámbito empresarial tradicional para aplicarlo a los medios de comunicación, reconociendo el impacto social que estos tienen en la formación de opinión y la transmisión de valores.

La Ley N° 28611, Ley General del Ambiente, dedica un artículo específico, el 78°, a tratar sobre la Responsabilidad Social Empresarial en materia ambiental. Esta disposición establece que "El Estado promueve, difunde y facilita la adopción voluntaria de políticas, prácticas y mecanismos de responsabilidad social de la empresa", enfatizando el

carácter voluntario de dicha adopción. Además, la ley proporciona una definición operativa al señalar que la RSE "constituye un conjunto de acciones orientadas al establecimiento de un adecuado ambiente de trabajo, así como de relaciones de cooperación y buena vecindad impulsadas por el propio titular de operaciones". Esta definición resulta valiosa por cuanto vincula la responsabilidad social tanto con las condiciones internas de trabajo como con las relaciones externas con las comunidades del entorno.

La Ley N° 29230, Ley que impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado, conocida comúnmente como Ley de Obras por Impuestos, modificada por diversas disposiciones posteriores, establece en su artículo 2° un mecanismo mediante el cual las empresas privadas pueden financiar y ejecutar proyectos públicos previamente priorizados por los Gobiernos Regionales y Locales. Las empresas financiadoras recuperan su inversión a través de los Certificados de Inversión Pública Regional y Local (CIPRL), emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, con los cuales pueden pagar exclusivamente el Impuesto a la Renta. Este mecanismo, aunque no menciona explícitamente la responsabilidad social, constituye un instrumento de promoción de la inversión privada en proyectos de interés público que puede ser entendido como una manifestación de responsabilidad social corporativa en la medida en que canaliza recursos empresariales hacia el desarrollo de infraestructura y servicios públicos.

Schwalb y García (2003), en un trabajo pionero sobre la evolución de la responsabilidad social en el Perú, identificaron un conjunto

adicional de disposiciones legales que, sin utilizar necesariamente la terminología de la RSE, establecen obligaciones para las empresas que pueden ser consideradas como manifestaciones de responsabilidad social en ámbitos específicos. Entre estas disposiciones destacan la Ley 27050, Ley General de la Persona con Discapacidad, que promueve la inclusión laboral y la protección de las personas con discapacidad bajo las mismas condiciones de derecho que la población general; los Decretos Legislativos 677 y 892, sobre Participación de los Trabajadores en las Utilidades, que reconocen el derecho de los trabajadores a beneficiarse de las utilidades generadas por las empresas, estableciendo un monto mínimo de 5% sobre las utilidades brutas; la Ley N° 26772, que prohíbe que las ofertas de empleo y el acceso a medios de formación educativa contengan requisitos discriminatorios que atenten contra la igualdad de oportunidades; la Ley N° 26626, Ley Contra el SIDA, que prohíbe toda discriminación hacia trabajadores portadores de VIH y ampara su derecho a permanencia en la empresa; y el Decreto Legislativo 613, Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales, que establece la obligatoriedad de realizar estudios de impacto ambiental por entidades especializadas y de presentar un Programa de Adecuación y Manejo Ambiental.

Desarrollos reglamentarios. Decretos supremos y su contribución al marco normativo

Complementando las disposiciones legales, un conjunto significativo de decretos supremos ha ido incorporando referencias a la responsabilidad social en ámbitos sectoriales específicos, contribuyendo

a perfilar un marco normativo cada vez más diversificado. Además del ya mencionado Programa "PERÚ RESPONSABLE", Herrera Mollepaza (2019) y otros autores han identificado una serie de disposiciones reglamentarias que merecen ser destacadas.

El Decreto Supremo Nº 013-2003-MINCETUR aprueba las Normas de Reorganización Institucional y el Reglamento de Organización y Funciones de PROMPEX, señalando explícitamente la implementación de códigos de responsabilidad social junto con otras certificaciones y sellos de calidad como parte de las funciones de la institución. Esta disposición reconoce la importancia de la responsabilidad social como un componente de la competitividad exportadora, vinculándola con las certificaciones que facilitan el acceso a mercados internacionales.

El Decreto Supremo Nº 006-2003-VIVIENDA, que aprueba el "Plan Nacional de Vivienda–Vivienda para Todos: Lineamientos de Política 2003-2007", establece en su numeral 4.6 inciso c) que los actores involucrados en la construcción de viviendas deben satisfacer las necesidades y expectativas de la población en términos de tiempo, precio y márgenes de ganancias razonables que evidencien su responsabilidad social. Esta disposición introduce el concepto de responsabilidad social en el sector construcción, vinculándolo con la satisfacción de las expectativas de los consumidores y con la obtención de márgenes de ganancia razonables.

El Decreto Supremo Nº 207-2004-EF, que aprueba el estatuto del Banco de la Nación, establece que, como empresa estatal, sus políticas deben contemplar la gestión de la responsabilidad social a través del apoyo a proyectos y actividades de carácter social y cultural. Esta

disposición resulta relevante por cuanto extiende el concepto de responsabilidad social a las empresas estatales, reconociendo que estas también deben gestionar sus impactos y contribuir al desarrollo social más allá de su función específica.

El Decreto Supremo Nº 021-2004-ED, que aprueba el Estatuto del Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú, precisa en su artículo 7 que son funciones propias del profesional de relaciones públicas "la aplicación del concepto de responsabilidad social de las entidades involucradas". Esta disposición reconoce el vínculo profesional entre las relaciones públicas y la gestión de la responsabilidad social, asignando a estos profesionales un rol específico en su implementación.

El Decreto Supremo Nº 001-2004-RE ratifica el Memorándum de Entendimiento suscrito con el Gobierno del Reino de los Países Bajos en el Marco del Programa de Cooperación con Mercados Emergentes, indicando en su artículo 5 que se prestará especial atención a los aspectos de responsabilidad social corporativa en todos los sectores. Esta disposición refleja la incorporación de la responsabilidad social como un componente de la cooperación internacional y las relaciones bilaterales.

El Decreto Supremo Nº 061-2005-PCM aprueba los Lineamientos de Política Nacional de Juventudes, señalando que el Estado debe generar una legislación que promueva la responsabilidad social de los empleadores en relación con los jóvenes trabajadores. Esta disposición vincula la responsabilidad social con las políticas de juventud y empleo juvenil.

El Anexo del Decreto Supremo Nº 059-2005-EM, que aprueba el Reglamento de Pasivos Ambientales de la Actividad Minera, introduce en su numeral 4.2 la figura de los Bonos de Responsabilidad Social Ambiental como una herramienta de financiamiento de carácter no reembolsable y sin intereses para ayudar a restablecer áreas impactadas por pasivos ambientales mineros. Esta disposición resulta particularmente innovadora por cuanto crea un instrumento financiero específico vinculado a la responsabilidad social ambiental en el sector minero.

El Decreto Supremo Nº 017-2005-JUS aprueba el Plan Nacional de Derechos Humanos 2006-2010, elaborado por el Consejo Nacional de Derechos Humanos, estableciendo en su numeral 3.2.4) literal a) la promoción y el reconocimiento de buenas prácticas de responsabilidad social empresarial que contribuyan a mejorar sustancialmente las condiciones laborales, promover el uso racional de los recursos naturales y la sostenibilidad, actuar con transparencia en la información y ofrecer bienes y servicios de calidad. El Plan incluye también la responsabilidad fiscal de las empresas y el compromiso con el desarrollo de las comunidades, vinculando así la responsabilidad social con los derechos humanos en una perspectiva integral.

El Decreto Supremo Nº 007-2007-TR modifica artículos del Decreto Supremo N° 009-2005-TR, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, estableciendo que la responsabilidad social empresarial debe crear conciencia sobre las buenas condiciones laborales entre los trabajadores, mejorando su calidad de vida e incentivando la competitividad de las empresas en el mercado. Esta disposición vincula explícitamente la RSE con la seguridad y salud en el trabajo.

Finalmente, el Decreto Supremo Nº 009-2009-MINAM establece medidas de ecoeficiencia y precisa el papel facilitador del Estado y el incentivo para la participación de las empresas privadas en programas de responsabilidad social a través de normas o regulaciones que otorgan incentivos mediante la creación de programas específicos.

La dimensión internacional. Estándares, iniciativas y marcos de referencia globales

El análisis del marco normativo de la responsabilidad social no puede limitarse al ámbito nacional, pues las empresas peruanas que participan en cadenas globales de valor se ven crecientemente interpeladas por estándares e iniciativas internacionales que, sin tener fuerza de ley en el país, condicionan su acceso a mercados y su posicionamiento competitivo. Zapata y Prado (2014) han documentado la existencia de países como Bélgica, Francia y Holanda que cuentan con leyes específicas sobre responsabilidad social, mientras que otros como España se encuentran en fases de estudio para su posible elaboración. En América Latina, la legislación relacionada con temas de Responsabilidad Social Empresarial se ha orientado predominantemente a la conservación del ambiente, la protección y buen trato a los trabajadores, la protección de los derechos del consumidor, la gobernabilidad corporativa y la ética en los negocios. Sin embargo, estas disposiciones no han logrado el alcance y la aplicación esperada, coexistiendo con un enfoque de legislación voluntaria que permite a las empresas elegir entre un abanico de normas internacionales para reportar su gestión en materia de responsabilidad social, muchas de las cuales constituyen requisitos indispensables para ingresar a determinados mercados.

El pacto mundial (Global Compact)

El Pacto Mundial, iniciativa lanzada por la Organización de las Naciones Unidas en julio del año 2000, constituye la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial a nivel mundial. Establece la implementación de diez principios universalmente aceptados en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción, que deben ser incorporados en las actividades y la estrategia de negocios de las empresas adheridas. Con más de 10,000 entidades firmantes distribuidas en más de 130 países, el Pacto Mundial representa un esfuerzo significativo por establecer un marco común de principios que orienten la conducta empresarial responsable a escala global, basado en el compromiso voluntario de las organizaciones y en mecanismos de reporte de avances que permiten dar cuenta del progreso en la implementación de los principios.

Los indicadores Ethos

Los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial fueron desarrollados en 2005 por el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, una organización no gubernamental brasileña que ha jugado un papel pionero en la promoción de la RSE en América Latina. Estos indicadores ofrecen a las organizaciones empresariales herramientas para profundizar su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sustentable, estructurándose a través de cuestionarios orientados al desarrollo socioambiental que permiten a las empresas autoevaluar su gestión y establecer planes de mejora. La

particularidad de los Indicadores Ethos radica en su adaptación al contexto latinoamericano y en su enfoque práctico orientado a facilitar la incorporación progresiva de prácticas responsables en organizaciones de diverso tamaño y nivel de desarrollo.

El estándar AA 1000

El estándar AA (AccountAbility) 1000, desarrollado por el Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA), tiene como objetivo medir y difundir el comportamiento ético de las organizaciones, sean estas empresariales o no. Contiene principios, procesos y guías prácticas para el desarrollo de informes corporativos de sustentabilidad social y ambiental que proporcionen a las partes interesadas credibilidad sobre la exactitud y confiabilidad de la información expuesta en los reportes. Es importante señalar que el AA 1000 no es una norma certificable, sino que establece una serie de principios y procesos orientados a asegurar la calidad del proceso de reporte y la participación de los grupos de interés. Su enfoque complementario al GRI lo ha convertido en una herramienta valiosa para organizaciones que buscan asegurar la credibilidad de sus procesos de diálogo con stakeholders y la integridad de su información de sostenibilidad.

Glosario de términos básicos

Con el propósito de facilitar la comprensión de los conceptos fundamentales utilizados en este marco normativo y teórico, se presenta a continuación un glosario de términos básicos que recoge las definiciones más relevantes para la presente investigación:

Asociación: Organización socioeconómica reconocida jurídicamente que agrupa a personas naturales o jurídicas con el propósito de buscar beneficios comunes a través de la acción colectiva y el cumplimiento de objetivos compartidos.

Banano orgánico: Variedad de plátano destinada al consumo directo en fresco que ha sido cultivada y producida bajo estrictos estándares de certificación orgánica, aplicando técnicas de manejo agronómico que excluyen el uso de insumos de síntesis química y promueven el equilibrio ecológico del sistema productivo.

Cadena productiva: Secuencia lógica de actividades productivas y económicas interrelacionadas que desarrolla una organización o sector en relación con un producto o servicio específico, abarcando desde la provisión de insumos hasta la entrega al consumidor final e incluyendo los flujos de materiales, información y valor entre los diferentes eslabones.

Certificación orgánica: Documento emitido por una entidad acreditada que valida que las prácticas de producción agrícola o pecuaria aplicadas en un determinado predio o unidad productiva cumplen con las normas y estándares establecidos para la producción

orgánica, garantizando la trazabilidad y el cumplimiento de los requisitos exigidos por los mercados de destino.

Comercio justo: Sistema de intercambio comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca promover relaciones comerciales equitativas, condiciones laborales dignas, el desarrollo de comunidades productoras y la lucha contra la pobreza mediante mecanismos que aseguran precios justos y condiciones preferenciales para pequeños productores organizados.

Desarrollo sostenible: Modelo de desarrollo que busca satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, integrando armónicamente las dimensiones social, económica y ambiental en los procesos de toma de decisiones (GRI, 2016).

Directrices GRI: Ejemplos prácticos incluidos en los estándares GRI que tienen como propósito facilitar la comprensión y aplicación de los requerimientos, orientando a las organizaciones sobre cómo reportar determinada información de manera adecuada (GRI, 2016).

Grupo de interés (stakeholder): Personas, grupos de personas u organizaciones que son impactados por las actividades de una organización o que tienen la capacidad de impactar dichas actividades, manteniendo algún tipo de relación o interés legítimo en el desempeño y la conducta de la organización (GRI, 2016).

Impacto: Efecto significativo, positivo o negativo, que una organización genera sobre temas económicos, sociales y ambientales, ya sea como resultado directo de sus actividades, como consecuencia de sus relaciones con terceros o como efecto acumulado de sus decisiones a lo largo del tiempo (GRI, 2016).

Materialidad: Principio según el cual los temas incluidos en un reporte de sostenibilidad deben ser aquellos que reflejen los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, o aquellos que podrían influir sustancialmente en las evaluaciones y decisiones de sus grupos de interés (GRI, 2016).

Requerimientos GRI: Instrucciones de carácter obligatorio que las organizaciones deben cumplir para elaborar una memoria de sostenibilidad conforme a los estándares GRI, especificando la información que debe ser incluida y la forma en que debe ser presentada (GRI, 2016).

Tema: Aspecto específico relacionado con el desempeño económico, social o ambiental de una organización que puede ser objeto de medición, gestión y reporte en el marco de los sistemas de gestión de la sostenibilidad (GRI, 2016).

Capítulo

3

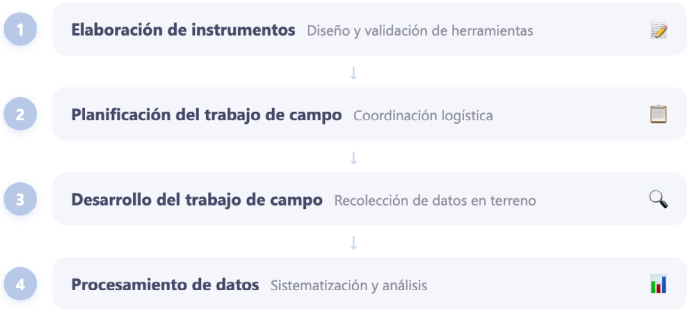
ENFOQUE Y CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN



Metodología. Diseño, procedimientos y estrategias para la elaboración del balance de sostenibilidad

La presente investigación se enmarca en un diseño metodológico cuidadosamente estructurado para responder a los objetivos planteados y garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. De acuerdo con la clasificación propuesta por Hernández et al. (1997), esta investigación corresponde al tipo no experimental transversal, una elección metodológica que responde a la naturaleza de los fenómenos estudiados y a los propósitos específicos del estudio. Se considera no experimental porque no se manipularán variables ni se someterán a tratamiento experimental alguno; por el contrario, los datos serán analizados en su contexto natural, tal como se presentan en la realidad de la asociación, sin la intervención directa del investigador más allá de los procesos de observación, medición y registro. Este enfoque resulta particularmente adecuado cuando el interés se centra en comprender fenómenos tal como ocurren en su entorno habitual, respetando su complejidad y las múltiples interacciones que en ellos se producen. La investigación es, asimismo, de carácter transversal, pues las variables serán estudiadas en un período de tiempo determinado, específicamente durante el año 2018, capturando la información correspondiente a ese momento sin realizar seguimiento a lo largo del tiempo. Esta decisión metodológica permite obtener una fotografía comprehensiva de la situación de la asociación en un período concreto, proporcionando una base sólida para el análisis y la formulación de recomendaciones.

Figura 4. Metodología de trabajo de campo



Fuente: elaboración propia

Estrategias metodológicas para el trabajo de campo. Un enfoque sistemático y participativo

La primera etapa, denominada de elaboración de instrumentos de recojo de datos, se desarrolló en dos fases complementarias. En la primera fase, se realizó un trabajo de precampo que consistió en la revisión exhaustiva de los estándares GRI 2016 de la serie 100, correspondientes a los estándares universales, y en la elaboración preliminar de los instrumentos que serían utilizados posteriormente para la recolección de información en campo. Esta fase preparatoria resultó fundamental para familiarizarse con los requerimientos del marco GRI y para diseñar instrumentos alineados con sus exigencias. La segunda fase de esta etapa se activó una vez determinados los temas materiales de la asociación, momento en el cual se procedió a revisar los estándares GRI 2016 de las series 200, 300 y 400, correspondientes a los estándares temáticos económicos, ambientales y sociales respec-

tivamente, para ajustar y complementar los instrumentos de recojo de datos de acuerdo con los temas identificados como materiales para la organización.

La segunda etapa correspondió a la planificación del trabajo de campo, un momento crucial para asegurar la viabilidad operativa de la investigación. En esta etapa se elaboró un cronograma detallado de actividades que permitió distribuir adecuadamente el tiempo disponible y coordinar las acciones con los diferentes actores involucrados. Asimismo, se planificó toda la logística necesaria para el desarrollo del trabajo de campo, incluyendo la preparación de materiales, la programación de capacitaciones para el personal que participaría en las diferentes actividades, la distribución de responsabilidades entre los miembros del equipo investigador y la coordinación de citas para entrevistas con los informantes clave identificados en la asociación.

La tercera etapa consistió en el desarrollo propiamente dicho del trabajo de campo, durante la cual se aplicaron los instrumentos elaborados en las fases previas. Esta etapa incluyó la realización de entrevistas a profundidad con los responsables de las diferentes áreas de la asociación, el desarrollo de talleres participativos para el análisis FODA y el mapeo de grupos de interés, la aplicación de herramientas específicas como la matriz de identificación y evaluación de impactos ambientales y el estudio de caracterización de residuos sólidos, complementadas con visitas sistemáticas a campo y la revisión minuciosa de la documentación proporcionada por la asociación.

La cuarta y última etapa correspondió al procesamiento de datos, momento en el cual toda la información recogida durante el trabajo de

campo fue sistematizada, organizada y analizada a la luz de los estándares GRI 2016. Esta etapa culminó con la elaboración del reporte de sostenibilidad, estructurado según los requerimientos del marco GRI y conteniendo el balance económico, social y ambiental de la asociación correspondiente al año 2018.

Procedimientos detallados para la elaboración de instrumentos de recolección de datos

La fase de elaboración de instrumentos de recolección de datos constituyó un momento crítico en el desarrollo de la investigación, pues de la calidad y pertinencia de estos instrumentos dependía en gran medida la validez de la información obtenida. Como señalan Hernández et al. (1997), una vez seleccionado el tipo de investigación y definida la muestra, el siguiente paso es la recolección de datos, una etapa que implica una serie de actividades estrechamente relacionadas: la selección o diseño del instrumento de medición, la aplicación del instrumento y la codificación de los datos obtenidos. Los instrumentos de recolección de datos, en cualquier investigación rigurosa, deben cumplir con dos propiedades fundamentales: confiabilidad y validez, condiciones que se procuró asegurar mediante un proceso cuidadoso de diseño y validación.

El trabajo de precampo se inició con una revisión detallada de los estándares universales GRI 2016 serie 100, lo que permitió familiarizarse con los principios, requerimientos y orientaciones que este marco proporciona para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Complementariamente, se realizaron entrevistas presenciales

con los miembros de la junta directiva de la asociación con múltiples propósitos: conocer de cerca su realidad organizacional, difundir el objetivo del estudio y explicar sus alcances, afianzar la confianza mutua y asegurar el compromiso del personal en la entrega de la información requerida. Como parte de este proceso de construcción de confianza, se procedió a la firma de una carta de confidencialidad por parte de los tesistas, documento que garantizaba a la asociación que la información proporcionada sería utilizada exclusivamente para fines académicos y de investigación, protegiendo así la confidencialidad de los datos sensibles.

Tabla 7. Cronograma de trabajo precampo. Entrevista.

Metodología	Objetivo	Actor	Cargo	Fecha
Entrevista	Difundir el objetivo de la tesis de investigación para la autorización por parte de la asociación	Reinaldo Farías	Asesor	16 de Mayo 2019
		Andrés Ruiz	Presidente de la Asociación	

Metodología	Objetivo	Actor	Cargo	Fecha
Entrevista	Difundir el objetivo de la tesis de investigación Recoger información básica de la realidad de la asociación Acordar la opción del reporte, el año de estudio y secuencia de reporte.	Farias Alvarado Pamela	Responsabilidad ambiental	04 de Junio 2019
		Saavedra Villegas Julio	Contador	
		Rivera Rugel Rosa Elvira	Secretaria propaganda-directiva	
		Palacios Atoche Rosa	Tesorera	
		Seminario Cisneros Manfredo	Recursos humanos	
		Alvarado Meca Andy Junior	Supervisor de producción	
		Reinaldo Farias	Asesor	
		Ruiz Rivera Andrés	Presidente de la asociación	

Fuente: elaboración propia

Una vez concluida esta fase de aproximación inicial y con un conocimiento más preciso de la situación de la asociación, se sostuvo una reunión con la junta directiva para acordar aspectos fundamentales que orientarían todo el proceso posterior. En dicha reunión se definió que la opción a trabajar en el informe sería la esencial, que el año objeto de estudio sería 2018 y que el reporte tendría carácter anual. Esta decisión resultó crucial, pues determinó el nivel de profundidad y exhaustividad con que se abordarían los diferentes contenidos del reporte. Con esta información, se procedió a revisar la tabla N° 1 de los estándares universales de la serie 101, que establece los criterios para

declarar que un informe ha sido elaborado de conformidad con los estándares GRI, utilizando estos criterios como guía para la elaboración de los instrumentos de recojo de datos de campo.

Planificación estratégica del trabajo de campo. Coordinación y logística

La etapa de planificación del trabajo de campo tuvo como propósito fundamental programar de manera sistemática el conjunto de actividades que permitirían la recolección ordenada y eficiente de los datos necesarios para la investigación. La estrategia adoptada consistió en organizar las actividades en dos momentos claramente diferenciados pero articulados entre sí. En un primer momento, se programaron las actividades orientadas a la recolección de datos correspondientes a los estándares universales GRI serie 100, aquellas que proporcionarían la información contextual y estructural sobre la organización, así como los insumos necesarios para la identificación de los temas materiales. Una vez obtenidos los resultados de la evaluación de materialidad, se procedería con un segundo momento orientado a la aplicación de las herramientas diseñadas para la recolección de los datos requeridos por los estándares temáticos GRI 200, 300 y 400, correspondientes a los ámbitos económico, ambiental y social respectivamente.

Tabla 8. Instrumentos metodológicos en el trabajo de campo

INSTRUMENTOS	DESCRIPCION
Talleres	Se realizan dos talleres para el mapeo del FODA y los grupos de interés con los responsables de cada área de la asociación, la junta directiva y socios.
Evaluación de la materialidad	Se analiza e identifica mediante una matriz los impactos de sus actividades, las partes interesadas y el control ejercido por la asociación. Ésta herramienta fue desarrollada por los tesistas
Matriz de identificación y evaluación de Impactos ambientales	Se realiza para conocer los impactos ambientales generados por las actividades de la cadena productiva
Estudio de caracterización de residuos sólidos	Se realiza para conocer la cantidad de residuos generados en la actividad principal de la asociación el empaque Ésta herramienta fue desarrollada por los tesistas
Entrevistas a profundidad	Se realizan entrevistas a los responsables de cada área de la asociación, además de la revisión de documentación

Fuente: elaboración propia

Los instrumentos metodológicos seleccionados y diseñados para esta etapa incluyeron una variedad de herramientas cualitativas y cuantitativas que permitieron abordar la complejidad de la realidad organizacional desde diferentes ángulos y perspectivas. Se programaron dos talleres participativos, uno para el análisis FODA y otro para el mapeo de grupos de interés, en los cuales participarían los responsables de cada área de la asociación, la junta directiva y socios representativos, garantizando así la pluralidad de voces y la riqueza de perspectivas. Se diseñó una herramienta específica para la evaluación de la materialidad, consistente en una matriz que permitía analizar e

identificar los impactos de las actividades de la asociación, las partes interesadas afectadas o involucradas y el nivel de control ejercido por la organización sobre dichos impactos. Asimismo, se desarrolló una matriz de identificación y evaluación de impactos ambientales orientada a conocer los efectos ambientales generados por las actividades de la cadena productiva. Se diseñó un estudio de caracterización de residuos sólidos para cuantificar y tipificar los residuos generados en la actividad principal de la asociación, el empaque. Finalmente, se programaron entrevistas a profundidad con los responsables de cada área de la asociación, complementadas con la revisión sistemática de la documentación disponible.

Cronograma y desarrollo del trabajo de campo. Ejecución de las actividades planificadas

Una vez definidos los instrumentos y metodologías a aplicar, se elaboró un cronograma detallado de actividades que fue presentado y acordado con la asociación. Este cronograma especificaba las personas involucradas en cada actividad, la distribución de materiales necesarios, el tiempo estimado para cada tarea y los días programados para su realización. La elaboración participativa del cronograma, con la revisión y aprobación de la junta directiva, contribuyó a generar compromiso y a asegurar la disponibilidad de las personas clave en los momentos programados. Una vez aceptado el cronograma, se procedió al desarrollo del trabajo de campo siguiendo estrictamente la planificación establecida.

Tabla 9. Cronograma de actividades trabajo de campo

ACTIVIDAD	FECHA	HORA
Talleres FODA y STAKEHOLDERS	20/06/2019	8:00 a. m.
Entrevista Asesor	25/06/2019	9:00 a. m.
Entrevista contador	25/06/2019	11:00 a. m.
Entrevista Recursos Humanos	26/06/2019	9:00 a. m.
Entrevista Producción	26/06/2019	11:00 a. m.
Caracterización de residuos sólidos	18/07/2019 al 25 /07/ 2019	8:00 a. m.
Visita , conteo y cubitaje de tinas de lavado en parcelas	18/07/2019 al 25 /07/ 2020	9:00 a. m.
Entrevista SST Y Ambiental	19/07/2019	10:00 a. m.

Fuente: elaboración propia

El desarrollo del trabajo de campo implicó el desplazamiento de los tesistas a la zona donde opera la asociación, cuya ubicación geográfica se detalla en el Anexo 2 correspondiente al mapa de ubicación. Durante aproximadamente un mes, se desarrollaron las diferentes actividades programadas: los talleres participativos de FODA y mapeo de stakeholders se realizaron en las instalaciones de la asociación, convocando a los participantes previamente identificados; las entrevistas a profundidad se desarrollaron en los despachos de cada responsable de área, garantizando condiciones de privacidad que facilitaran la expresión abierta y sincera; el estudio de caracterización de residuos sólidos se extendió durante una semana, período durante el cual se realizó el pesaje y clasificación diaria de los residuos generados en la planta de empaque; y las visitas a campo permitieron observar directamente las condiciones de las parcelas, los procesos productivos y las prácticas de manejo implementadas por los socios de la asociación.

Metodología específica para la recolección de datos según estándares GRI serie 100

La aplicación de los estándares universales GRI serie 100 requirió un abordaje metodológico específico para cada uno de los tres estándares que la componen, atendiendo a sus particularidades y requerimientos. El GRI 101 Fundamentos constituye el punto de partida para cualquier organización que desee elaborar una memoria de sostenibilidad conforme a los estándares GRI, pues proporciona información valiosa sobre los principios básicos para definir la calidad y el contenido de los informes, así como orientaciones sobre la interpretación de los estándares y la identificación de la información que debe ser reportada de forma obligatoria o específica. Un aspecto crucial de este estándar es la elección que debe realizar la organización reportante entre la opción esencial o la opción exhaustiva para la elaboración del informe, decisión que orientará posteriormente la identificación de los temas materiales y la información a reportar. En el caso de la presente investigación, como se mencionó anteriormente, se acordó con la junta directiva trabajar con la opción esencial, lo que determinó los criterios a tener en cuenta en la elaboración del balance económico, ambiental y social.

Una vez elegida la opción esencial, se procedió a revisar la Tabla 1 de los estándares 101, que establece los criterios para declarar que un informe ha sido elaborado de conformidad con los estándares GRI. De acuerdo con estos criterios, el reporte debía mencionar explícitamente "Este informe ha sido elaborado de conformidad con la opción esencial de los estándares GRI", debía incluir los requerimientos del GRI 102 de-

bidamente identificados, los del GRI 103, y aquellos de las series 200, 300 y 400 que resultaran de la evaluación de materialidad. El estándar proporciona también orientación para la opción de omisión de información cuando procede, así como los requerimientos para la notificación a GRI del uso de los estándares, ya sea de manera parcial o total.

Tabla 10. Metodología para la recolección datos del contenido perfil de la organización

Contenido	Metodología
102-1 Nombre de la organización	Buscar en SUNAT www.sunat.gob.pe Consulta RUC e imprimir reporte. Tomar el dato número de RUC
102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	Buscar en SUNAT www.sunat.gob.pe Consulta RUC e imprimir reporte. Tomar el dato Actividad económica
102-3 Ubicación de la sede	Buscar en SUNAT www.sunat.gob.pe Consulta RUC e imprimir reporte. Tomar el dato Dirección del domicilio fiscal
102-4 Ubicación de las operaciones	Entrevista con área administrativa
102-5 Propiedad y forma jurídica	Buscar en SUNAT www.sunat.gob.pe Consulta RUC e imprimir reporte. Tomar el dato tipo de contribuyente
102-6 Mercados servidos	Revisar reportes de envíos o exportaciones, SUNAT CONSULTA IMPORTADOR / EXPORTADOR http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad- itconsultadwh/ieITS01Alias y reporte presentado por área de producción
102-7 Tamaño de la organización y su cadena de suministro	Entrevista con área de recursos humanos

Contenido	Metodología
102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	Revisión de planillas
102-9 Cadena de suministro	Entrevista con área administrativa y de producción
102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Entrevista con área administrativa y de producción
102-11 Principio o enfoque de precaución	Entrevista con área administrativa y de producción
102-12 Iniciativas externas	Entrevista con área administrativa y de producción
102-13 Afiliación a asociaciones	Entrevista con área de recursos humanos

Fuente: elaboración propia basado en Estándares Universales GRI (2016).

El GRI 102 Información general requirió un proceso sistemático de revisión de todo el estándar para seleccionar aquellos contenidos que correspondían a la opción esencial elegida. Para facilitar este proceso y garantizar que no se omitiera información relevante, se diseñaron tablas metodológicas específicas que especificaban para cada contenido obligatorio la fuente de información y el procedimiento a seguir para su recolección. Así, por ejemplo, para el contenido 102-1 correspondiente al nombre de la organización, se estableció como metodología la consulta en la página web de SUNAT mediante la opción Consulta RUC, imprimiendo el reporte correspondiente y registrando el número de RUC de la asociación. Para el contenido 102-2 sobre actividades, marcas, productos y servicios, se repitió el mismo procedimiento de consulta en SUNAT, tomando como dato la actividad econó-

mica registrada. Esta lógica se aplicó a todos los contenidos del perfil organizacional, la estrategia, la ética e integridad, la gobernanza y la participación de los grupos de interés.

Especial atención mereció la recolección de datos relacionados con la participación de los grupos de interés, para lo cual se combinaron diferentes técnicas metodológicas. La lista de grupos de interés (102-40), su identificación y selección (102-42) y el enfoque para su participación (102-43) se abordaron mediante el taller de mapeo de grupos de interés, una técnica participativa que permitió a los asistentes identificar colectivamente a los actores relevantes para la organización y analizar las relaciones establecidas con ellos. Los temas y preocupaciones clave mencionados por los grupos de interés (102-44) se recogieron a través del taller FODA, donde los participantes pudieron expresar sus percepciones sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema (102-46), así como la lista de temas materiales (102-47), se determinaron mediante la aplicación de la herramienta de evaluación de materialidad diseñada específicamente para esta investigación.

Tabla 11. Metodología para la recolección datos del contenido estrategia

Contenido	Metodología
102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	Entrevista con el presidente de la asociación y redacción del documento

Fuente: elaboración propia basado en Estándares Universales GRI (2016).

Tabla 12. Metodología para la recolección datos del contenido ética e integridad

Contenido	Metodología
102-16 Valores principios, estándares y normas de conducta	Entrevista con área de recursos humanos

Fuente: elaboración propia basado en Estándares Universales GRI (2016).

Tabla 13. Metodología para la recolección datos del contenido gobernanza

Contenido	Metodología
102-18 Estructura de gobernanza	Entrevista con área de recursos humanos

Fuente: elaboración propia basado en Estándares Universales GRI (2016).

Tabla 14. Metodología para la recolección datos del contenido participación de los grupos de interés

Contenido	Metodología
102-40 Lista de grupos de interés	Taller de mapeo de grupos de interés
102-41 Acuerdos de negociación colectiva	Entrevista con área de recursos humanos
102-42 Identificación y selección de grupos de interés	Taller de mapeo de grupos de interés
102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés	Taller de mapeo de grupos de interés
102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	Taller FODA
102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Revisión de estados financieros
102-46 Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	Aplicación de la herramienta: Evaluación de la materialidad, Taller FODA

Contenido	Metodología
102-47 Lista de temas materiales	Aplicación de la herramienta: Evaluación de la materialidad
102-48 Reexpresión de la información	No existen reexpresión de la información ya que es el primer informe
102-49 Cambios en la elaboración de informes	No existen cambios de la información ya que es el primer informe
102-50 Periodo objeto del informe	Fue acuerdo en reunión
102-51 Fecha del último informe	Es el primer informe elaborado
102-52 Ciclo de elaboración de informes	Fue acuerdo en reunión
102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Fue acuerdo en reunión
102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	Fue acuerdo en reunión

Fuente: elaboración propia basado en Estándares Universales GRI (2016).

Tabla 15. Metodología para la recolección datos de los contenidos del estándar GRI 103 2016

Contenido	Metodología
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Aplicación de la herramienta: Evaluación de la materialidad, Taller FODA
103-2 El enfoque de gestión y sus componentes	Aplicación de la herramienta: Evaluación de la materialidad, Taller FODA
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Aplicación de la herramienta: Evaluación de la materialidad, Taller FODA

Fuente: elaboración propia basado en Estándares Universales GRI (2016).

El GRI 103 Enfoque de gestión requirió un tratamiento metodológico particular, pues este estándar debe aplicarse a cada tema material identificado. Para cada tema material, se debía explicar su naturaleza y cobertura (103-1), describir el enfoque de gestión adoptado por la organización y sus componentes (103-2), y presentar una evaluación de dicho enfoque (103-3). La información necesaria para estos contenidos se obtuvo mediante la combinación de los resultados de la herramienta de evaluación de materialidad y los insumos proporcionados por el taller FODA, que permitieron comprender no solo qué temas eran materiales, sino también cómo estaba gestionando la organización cada uno de ellos y con qué resultados.

Completada esta fase, se disponía ya de una descripción comprehensiva de la información general de la organización, la evaluación de materialidad de los impactos generados por sus actividades y el análisis de la gestión realizada frente a estos impactos. Con estos insumos, y de acuerdo con los resultados de la evaluación de materialidad, se procedió a seleccionar los estándares temáticos GRI de las series 200, 300 y 400 que debían desarrollarse en el balance de sostenibilidad.

Metodología para la recolección de datos según estándares temáticos GRI

La recolección de datos correspondientes a los estándares temáticos se organizó siguiendo la estructura de las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, ambiental y social, cada una con sus particularidades metodológicas y fuentes de información específicas.

Para los estándares temáticos económicos GRI serie 200, se desarrollaron contenidos relacionados con el desempeño económico, la presencia en el mercado, los impactos económicos directos y las prácticas de adquisición. La metodología para la recolección de estos datos combinó entrevistas con el área de contabilidad, revisión detallada de los balances económicos de la asociación, entrevistas con recursos humanos y revisión de planillas, así como entrevistas con el área de producción para los aspectos vinculados a prácticas de adquisición.

Tabla 16. Metodología para la recolección datos de los contenidos del estándar GRI 200 2016

Contenido	Metodología
201 Desempeño económico	Entrevista con área de contabilidad, revisión de balance económico
202 Presencia en el mercado	Entrevista con área de recursos humanos, revisión de planillas
203 Impactos económicos directos	Entrevista con área de recursos humanos, revisión de planillas
204 Practicas de adquisición	Entrevista con área de producción.

Fuente: elaboración propia basado en Estándares Universales GRI (2016).

Para los estándares temáticos ambientales GRI serie 300, la recolección de datos abarcó contenidos relacionados con materiales, energía, agua y efluentes, efluentes y residuos, y cumplimiento ambiental. La metodología incluyó entrevistas con el área de producción, revisión de recibos de servicios de luz para obtener datos de consumo energé-

tico, y la aplicación de la herramienta de caracterización de residuos sólidos, que permitió cuantificar y tipificar los residuos generados en la actividad de empaque, principal fuente de generación de residuos de la asociación.

Tabla 17. Metodología para la recolección datos de los contenidos del estándar GRI 300 2016

Contenido	Metodología
301 Materiales	Entrevista con área de producción, Aplicación de la herramienta Caracterización de residuos sólidos
302 Energía	Entrevista con área de producción, revisión de recibos de servicios de luz
303 Agua y efluentes	Entrevista con área de producción
306 Efluentes y residuos	Entrevista con área de producción, Aplicación de la herramienta Caracterización de residuos sólidos
307 Cumplimiento ambiental	Entrevista con área de producción.

Fuente: elaboración propia basado en Estándares Universales GRI (2016).

El estudio de caracterización de residuos sólidos merece una mención especial por su complejidad y relevancia. Durante una semana completa, se realizó el pesaje y clasificación diaria de todos los residuos generados en la planta de empaque, diferenciando por tipo de material, origen y posibilidades de gestión. Este estudio proporcionó datos precisos sobre la generación de residuos, información fundamental para evaluar el desempeño ambiental de la asociación y para identificar oportunidades de mejora en la gestión de residuos.

Para los estándares temáticos sociales GRI serie 400, la recolección de datos incluyó contenidos sobre empleo, salud y seguridad en el trabajo, formación y enseñanza, diversidad e igualdad de oportunidades, evaluación de derechos humanos, comunidades locales y evaluación social de proveedores. La metodología combinó entrevistas con el área de recursos humanos, revisión de planillas, entrevistas con el responsable de seguridad y salud en el trabajo, aplicación de los resultados del taller de mapeo de stakeholders para el análisis de comunidades locales, y entrevistas con las áreas de recursos humanos y producción para la evaluación de proveedores.

Tabla 18. Metodología para la recolección datos de los contenidos del estándar GRI 400 2016

Contenido	Metodología
401 Empleo	Entrevista con área de recursos humanos, revisión de planillas
403 Salud y seguridad en el trabajo	Entrevista con área de seguridad y salud en el trabajo
404 Formación y enseñanza	Entrevista con área de recursos humanos, revisión de planillas
405 Diversidad e igualdad de oportunidades	Entrevista con área de recursos humanos, revisión de planillas
412 Evaluación de derechos humanos	Entrevista con área de recursos humanos.
413 Comunidades locales	Aplicación de la herramienta Taller Mapeo Stakeholders
414 Evaluación social de proveedores	Entrevista con área de recursos humanos y producción

Fuente: elaboración propia basado en Estándares Universales GRI (2016).

Procesamiento de datos y elaboración del balance de sostenibilidad

Concluido el trabajo de campo y recopilada toda la información prevista en la planificación, se procedió a la fase de procesamiento de datos, cuyo objetivo era transformar los datos brutos recolectados en información estructurada y analizada que permitiera la elaboración del balance económico, social y ambiental de la asociación. Este procesamiento implicó la sistematización de las entrevistas, la tabulación de los resultados de los talleres, el análisis de los datos cuantitativos provenientes de la caracterización de residuos y de las fuentes documentales, y la integración de toda esta información en un formato coherente y alineado con los requerimientos de los estándares GRI 2016.

La elaboración del balance económico, social y ambiental de la cadena productiva del banano orgánico de la asociación se basó en dos fuentes fundamentales: por un lado, los lineamientos y requerimientos de los estándares GRI 2016 para la elaboración de memorias de sostenibilidad; por otro lado, la identificación de la cadena productiva realizada a través de las visitas a campo y las entrevistas con los agentes involucrados, que permitió comprender la secuencia de actividades, los actores participantes y las relaciones establecidas en cada eslabón.

Un aspecto crucial en la elaboración del balance fue la aplicación rigurosa de los principios para la elaboración de informes establecidos por el GRI. Los principios para definir el contenido del informe inclusión de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad y ex-

haustividad orientaron las decisiones sobre qué información incluir en el reporte, asegurando que esta fuera relevante y significativa para los stakeholders de la asociación. Los principios para definir la calidad del informe precisión, equilibrio, claridad, comparabilidad, fiabilidad y puntualidad guiaron la forma en que la información fue presentada, garantizando que el reporte resultante fuera confiable, comprensible y útil para sus destinatarios.

Todos los talleres, entrevistas, estudios y herramientas utilizadas para la recolección de datos, así como los registros detallados de cada actividad, fueron debidamente documentados y se presentan en los anexos correspondientes, permitiendo así la trazabilidad de la información y la verificación de los procedimientos seguidos. Este cuidado en la documentación del proceso metodológico responde al compromiso con la transparencia y el rigor científico que ha guiado toda la investigación, y proporciona a los lectores del balance los elementos necesarios para comprender cómo se construyó la información presentada y evaluar su confiabilidad.

Capítulo

4

EL BALANCE DE SOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN



Una aproximación al desempeño organizacional

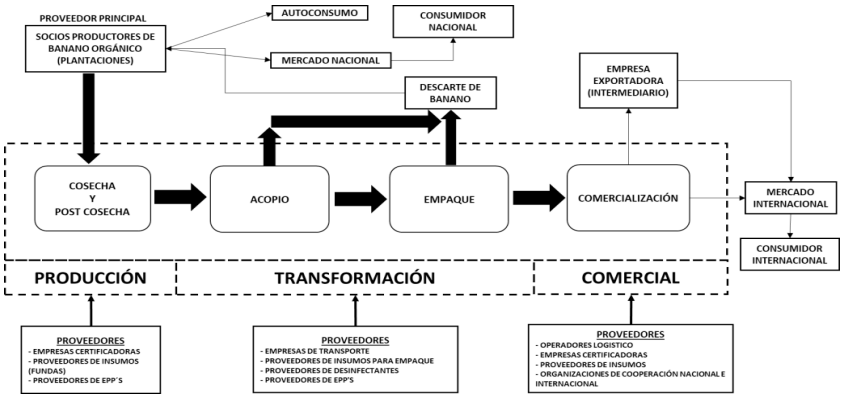
El presente capítulo expone de manera sistemática los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas metodológicas descritas anteriormente, los cuales han sido estructurados siguiendo los lineamientos de la metodología Global Reporting Initiative para la elaboración de balances de sostenibilidad. Es importante señalar que el balance económico, social y ambiental completo correspondiente al año 2018 se encuentra disponible en el anexo 8 de este documento, mientras que en este capítulo se presenta un resumen ejecutivo de los hallazgos más significativos, organizados según los objetivos específicos planteados en la investigación. Esta estructura permite al lector comprender de manera integral el desempeño de la asociación en las tres dimensiones de la sostenibilidad, así como apreciar las interrelaciones existentes entre los diferentes ámbitos de gestión y sus impactos sobre los grupos de interés identificados.

La cadena productiva y sus actores. Mapeo integral de la organización

El primer hallazgo significativo de la investigación corresponde a la identificación y caracterización de la cadena productiva de la asociación, la cual se estructura en torno a tres zonas geográficas de intervención y comprende cuatro eslabones claramente diferenciados, pero estrechamente interrelacionados. El eslabón de producción abarca las actividades de cosecha y postcosecha realizadas directamente en las

parcelas de los socios, donde se desarrollan labores fundamentales como el corte de los racimos, el retiro de las fundas protectoras y el traslado inicial del producto. El eslabón de transformación comprende dos subetapas diferenciadas: el acopio, donde se concentra la producción proveniente de las diferentes parcelas, y el empaque, proceso durante el cual el banano es seleccionado, lavado, etiquetado y embalado según las especificaciones de los mercados de destino. El eslabón comercial incluye todas las actividades relacionadas con la comercialización del producto, tanto para el mercado externo como para el mercado nacional. Finalmente, el eslabón del consumidor, aunque no gestionado directamente por la asociación, constituye el destino final de toda la cadena y el referente último de sus esfuerzos productivos y organizativos. Esta estructuración de la cadena productiva proporciona el marco analítico dentro del cual se han evaluado los impactos económicos, sociales y ambientales de la organización..

Figura 5. Cadena productiva de la asociación



Fuente: elaboración propia

La identificación de los grupos de interés constituye un segundo hallazgo fundamental, pues permite comprender el entramado de relaciones dentro del cual la asociación desarrolla sus actividades. El análisis realizado, cuyos resultados se sintetizan en la tabla correspondiente, revela una diferenciación clara entre grupos de interés internos y externos, cuya relevancia varía según el eslabón de la cadena productiva considerado. Entre los grupos internos destacan los socios productores, la junta directiva y los trabajadores contratados, todos ellos directamente involucrados en las operaciones diarias y con intereses legítimos en el desempeño organizacional. Los grupos externos, por su parte, incluyen actores tan diversos como las empresas certificadoras, que validan el cumplimiento de los estándares orgánicos; los proveedores de insumos, que garantizan la disponibilidad de materiales necesarios para la producción; las municipalidades y comisiones de regantes, que regulan aspectos territoriales e hídricos; los clientes, tanto nacionales como internacionales; las instituciones educativas de la zona, con las que se establecen relaciones de colaboración; y las poblaciones cercanas a las vías de tránsito, que experimentan los impactos derivados del transporte y la logística asociada a la actividad productiva.

Tabla 19. Grupos de interés de la asociación por zonas

ZONAS	ESLABONES	GRUPO DE INTERÉS	
		IN TERNOS	EXTERNOS
Producción	Actividades en cosecha y postcosecha	Socios, productores, junta directiva, trabajadores	Proveedores de insumos Municipalidad Comisión de regantes Clientes Instituciones Educativas
Transformación	Actividades en acopio	Socios productores, junta directiva, trabajadores	Proveedores de insumos Clientes Instituciones Educativas
	Actividades en empaque	Socios productores, junta directiva, trabajadores	Proveedores de insumos Transporte Población cercana a las vías de transito Clientes Instituciones Educativas
Comercial	Actividades para la comercializació n	Socios productores, junta directiva, trabajadores	Proveedores de insumos Transporte Clientes Instituciones Educativas

Fuente: elaboración propia

Análisis del desempeño económico. Estructura de ingresos, costos y rentabilidad

La evaluación del balance económico de la cadena productiva correspondiente al ejercicio 2018 arroja resultados que merecen un análisis detallado, tanto por lo que revelan sobre la situación financiera de la asociación como por las implicaciones que tienen para su sostenibilidad futura. Los estados financieros consolidados muestran ingresos totales por S/ 4,206,349.72, de los cuales S/ 4,130,513.53 corresponden a

ventas y S/ 75,836.19 a otros ingresos diversos. Los egresos totales ascienden a S/ 4,088,255.72, generando una utilidad neta de S/ 118,094.00 para el ejercicio. Esta utilidad representa apenas un 2.81% sobre los ingresos totales, un margen reducido que evidencia la estrechez con que opera la organización y su vulnerabilidad potencial ante fluctuaciones en los precios de venta o incrementos en los costos de producción.

El análisis de la estructura de egresos revela que los costos de producción constituyen la partida más significativa, ascendiendo a S/ 3,758,480.25, lo que representa el 91.3% del total de egresos. Dentro de estos costos de producción, la compra de fruta a los socios productores emerge como el componente más relevante, con S/ 2,112,730.19, equivalentes al 56.21% de los costos productivos y al 51.68% del total de egresos de la organización. Esta elevada participación refleja la importancia central de la materia prima en la estructura de costos, así como la dependencia de la asociación respecto de la producción de sus socios. Los materiales utilizados en los procesos de empaque y embalaje constituyen la segunda partida en importancia, con S/ 804,799.05 que representan el 21.41% de los costos productivos. Los servicios adicionales, que incluyen diversas actividades de apoyo a la producción, alcanzan los S/ 513,656.05, equivalentes al 13.67% de los costos. La mano de obra directa asciende a S/ 293,236.80, representando el 7.80% de los costos productivos, mientras que las certificaciones, elemento fundamental para mantener el acceso a los mercados orgánicos, suman S/ 34,058.16, apenas el 0.91% de dichos costos.

Tabla 20. Balance económico 2018 de la cadena productiva

INGRESOS		S/4,206,349.72	
VENTAS TOTALES OTROS INGRESOS		S/4,130,513.53 S/75,836.19	
EGRESOS			S/4,088,255.72
COSTOS DE PRODUCCIÓN		S/3,758,480.25	
COMPRA DE FRUTA MATERIALES	S/2,112,730.19 S/804,799.05		
CERTIFICACIONES MANO DE OBRA SERVICIOS ADICIONALES	S/34,058.16 S/293,236.80 S/513,656.05		
GASTOS ADMINISTRATIVOS		S/54,676.30	
SUELDOS	S/32,581.87		
MOVILIDAD SERVICIOS ADMINISTRAIVOS	S/1,578.39 S/20,516.04		
GASTOS DE VENTAS		S/274,732.01	
GASTOS FINANCIERO		S/367.17	
UTILIDAD DEL EJERCICIO 2018			S/118,094.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Participación en los costos de producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN	**%**
COMPRA DE FRUTA	56.21
MATERIALES	21.41
CERTIFICACIONES	0.91
MANO DE OBRA	7.80
SERVICIOS ADICIONALES	13.67

Fuente: elaboración propia

Los gastos administrativos, que totalizan S/ 54,676.30, representan una proporción moderada de los egresos totales, evidenciando una estructura administrativa relativamente austera. Dentro de estos, los sueldos del personal administrativo constituyen la partida principal con S/ 32,581.87, seguidos por los servicios administrativos con S/ 20,516.04 y la movilidad con apenas S/ 1,578.39. Los gastos de ventas, que ascienden a S/ 274,732.01, reflejan los costos asociados a la comercialización del producto, incluyendo transporte, gestión de pedidos y atención a clientes. Finalmente, los gastos financieros son marginales, con apenas S/ 367.17, lo que indica una baja dependencia de financiamiento externo durante el ejercicio analizado.

La estructura de costos aquí descrita, con una participación tan elevada de la compra de fruta y de los materiales, plantea desafíos importantes para la sostenibilidad económica de la asociación. Por un lado, la dependencia de la producción de los socios genera una relación de interdependencia que debe ser gestionada cuidadosamente para mantener la lealtad y el compromiso de los productores. Por otro lado, la exposición a las fluctuaciones de precios de los materiales de empaque, muchos de ellos importados o sujetos a variaciones cambiarias, introduce un elemento de volatilidad que la organización debe aprender a gestionar mediante estrategias de aprovisionamiento y cobertura de riesgos.

Evaluación de impactos ambientales. Caracterización y distribución por eslabones productivos

La evaluación de los impactos ambientales generados por las actividades de la asociación a lo largo de toda su cadena productiva

constituye uno de los aportes más significativos de esta investigación, tanto por la metodología empleada como por los hallazgos obtenidos. Los resultados, presentados de manera agregada en la tabla correspondiente y desagregados por eslabones en las tablas subsiguientes, revelan un perfil ambiental caracterizado por la predominancia de impactos moderados e irrelevantes, lo que resulta consistente con la naturaleza orgánica del cultivo y con las prácticas de manejo implementadas por la asociación.

El análisis agregado muestra que los impactos negativos se distribuyen de manera desigual a lo largo de la cadena productiva. Las actividades en cosecha y postcosecha concentran el 71% de los impactos negativos moderados, siendo el retiro de las fundas protectoras la actividad que genera la mayor preocupación ambiental, particularmente por sus efectos potenciales sobre la calidad de suelos y agua, así como sobre la flora y fauna asociadas al entorno productivo. Las actividades en empaque contribuyen con el 29% de los impactos negativos moderados, principalmente asociados a la generación de residuos y al impacto escénico de las instalaciones. Las actividades en acopio y las actividades para la comercialización presentan exclusivamente impactos negativos irrelevantes, lo que indica un desempeño ambientalmente adecuado en estos eslabones.

Tabla 22. Porcentaje de impactos negativos y positivos de la asociación en el año 2018

ACTIVIDADES	IMPACTOS NEGATIVOS		IMPACTOS POSITIVOS	
	Irrelevantes	Moderados	Irrelevantes	Moderados
Actividades en cosecha y postcocecha	17%	71%	0%	20%
Actividades en acopio	31%	0%	100%	40%
Actividades en empaque	14%	29%	0%	25%
Actividades para la comercialización	39%	0%	0%	15%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los impactos positivos, estos se concentran fundamentalmente en el eslabón de acopio, que concentra el 100% de los impactos positivos irrelevantes y el 40% de los impactos positivos moderados. Las actividades en cosecha y postcosecha contribuyen con el 20% de los impactos positivos moderados, mientras que las actividades en empaque aportan el 25% y las actividades para la comercialización el 15% restante. Es notable que en todos los eslabones, el factor empleo emerge como el principal receptor de impactos positivos moderados, evidenciando el papel fundamental de la asociación como generadora de oportunidades laborales en el ámbito local.

El análisis detallado por eslabones proporciona una comprensión más precisa de los impactos ambientales asociados a cada actividad específica. En el eslabón de producción, correspondiente a las actividades de cosecha y postcosecha, se identificaron impactos negativos

moderados asociados al retiro de las fundas protectoras, que afectan potencialmente la calidad de suelos y agua, así como la flora y fauna del entorno. La calidad escénica del paisaje también resulta afectada de manera moderada por estas actividades. En contraste, el factor empleo recibe impactos positivos moderados en todas las actividades de este eslabón, reflejando la generación de puestos de trabajo asociados a las labores de cosecha y manejo postcosecha.

Tabla 23. Valorización de Impactos Ambientales en la zona de Producción-cosecha y postcosecha de la asociación en el 2018

ACTIVIDADES / FACTORES AMBIENTALES			EMPACADO DE BANANO ORGÁNICO DE EXPORTACIÓN EN LA ASOCIACIÓN			
			Actividades en cosecha y postcosecha			
			Colocación de almohadillas entre las manos de banano	Corte del racimo de bananos	Retiro de las fundas protectoras	Traslado de los racimos
FÍSICO	SUELOS	Calidad de suelos	N. Irrelevante	N. Irrelevante	N. Moderado	
	AGUA	Calidad del agua			N. Moderado	
BIOLÓGICO	FLORA	Flora Asociada al lugar			N. Moderado	
	FAUNA	Fauna Asociada al lugar			N. Moderado	
PERCEPTUAL	PAISAJE	calidad escénica			N. Moderado	
		Salud y Seguridad	N. Irrelevante	N. Irrelevante	N. Irrelevante	N. Irrelevante
	ECONOMIA	Empleo	P. Moderado	P. Moderado	P. Moderado	P. Moderado

Fuente: elaboración propia

En el eslabón de transformación, específicamente en las actividades de acopio, los impactos negativos identificados son exclusivamente irrelevantes, afectando de manera marginal la calidad de suelos en algunas actividades y la salud y seguridad de los trabajadores. Los impactos positivos, sin embargo, son significativos, con el factor empleo recibiendo impactos positivos moderados en todas las actividades de este eslabón, desde el colgado de racimos hasta la limpieza final. Este patrón refleja la naturaleza intensiva en mano de obra de las actividades de acopio y la importancia de este eslabón como generador de empleo local.

Tabla 24. Valorización de Impactos Ambientales en la zona Transformación-Acopio de la asociación en el 2018

			EMPACADO DE BANANO ORGÁNICO DE EXPORTACIÓN EN LA ASOCIACIÓN							
			Actividades en acopio							
FACTORES AMBIENTALES		ACTIVIDADES	Colgado de racimos	Retiro de almohadillas	Corte y selección de manos de plátanos	Llenado de agua de tinas para limpieza y sellado de heridas del banano	Separación de banano descartado para empaque	Retiro de pedúnculo y raquis del racimo	Vaciado de agua de tinas al final del proceso	Limpieza y retiro de material orgánico propio del banano
FISICO	SUELOS	Calidad de suelos		N. Irrelevante					P. Irrelevante	P. Irrelevante
	AGUA	Calidad del agua				N. Irrelevante				
PERCEPTUAL	PAISAJE	calidad escénica		N. Irrelevante				N. Irrelevante		N. Irrelevante
		Salud y Seguridad	N. Irrelevante		N. Irrelevante	N. Irrelevante	N. Irrelevante	N. Irrelevante	N. Irrelevante	
	ECONOMIA	Empleo	P. Moderado	P. Moderado	P. Moderado	P. Moderado	P. Moderado	P. Moderado	P. Moderado	P. Moderado

Fuente: elaboración propia

Las actividades de empaque, también pertenecientes al eslabón de transformación, presentan un perfil de impactos más diversificado. Se identificaron impactos negativos moderados asociados a la calidad

escénica, particularmente en la actividad de empacado, pesado y paletizado de cajas, donde la acumulación de materiales y productos terminados afecta la percepción visual del entorno. La calidad de suelos recibe impactos negativos irrelevantes en la mayoría de actividades, con una excepción moderada en la actividad de empacado. Nuevamente, el factor empleo emerge como el principal receptor de impactos positivos moderados en todas las actividades de este eslabón.

Tabla 25. Valorización de Impactos Ambientales en la zona Transformación-Empaque de la asociación en el 2018

			EMPACADO DE BANANO ORGÁNICO DE EXPORTACIÓN EN LA ASOCIACIÓN				
		ACTIVIDADES / FACTORES AMBIENTALES	Actividades en empaque				
			Cortado de manos de banano de acuerdo a especificaciones	Sellado de cortes de la mano de banano y desinfección	Etiquetado de los bananos	Empacado, pesado y paletizado de las cajas de banano	Limpieza y retiro de material organico propio del banano y de los materiales de empaque
FÍ	SUELOS	Calidad de suelos	N. Irrelevante			N. Moderado	N. Irrelevante
PERCEPTUAL	PAISAJE	calidad escénica			N. Moderado		
ECONOMÍA	POBLACIÓN	Salud y Seguridad	N. Irrelevante	N. Irrelevante		N. Irrelevante	
>	ECONOMIA	Empleo	P. Moderado	P. Moderado	P. Moderado	P. Moderado	P. Moderado

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en el eslabón comercial, correspondiente a las actividades para la comercialización, los impactos negativos identificados son todos irrelevantes, afectando de manera marginal la calidad de suelos, aire, nivel de ruido, flora, fauna, calidad escénica, salud y seguridad, y tránsito vial. El factor empleo, una vez más, recibe impactos positivos moderados en todas las actividades de transporte y logística asociadas a la comercialización del producto.

Tabla 26. Valorización de Impactos Ambientales en la zona Comercialización de la asociación en el 2018

FACTORES AMBIENTALES / ACTIVIDADES			EMPACADO DE BANANO ORGÁNICO DE EXPORTACIÓN EN LA ASOCIACIÓN		
			Actividades para la comercialización		
			Transporte de material empacado a zona de almacenamiento	Estiba de carga a contenedor	Transporte logísitico para despacho
FÍSICO	SUELOS	Calidad de suelos	N. Irrelevante		N. Irrelevante
	AGUA	Calidad del agua			
	AIRE Y	Calidad de aire	N. Irrelevante		N. Irrelevante
	RUIDO	Nivel de ruido ambiental	N. Irrelevante		N. Irrelevante
BIOLÓGICO	FLORA	Flora Asociada al lugar	N. Irrelevante		
	FAUNA	Fauna Asociada al lugar	N. Irrelevante		
PERCEPTUAL	PAISAJE	calidad escénica	N. Irrelevante		
		Salud y Seguridad	N. Irrelevante	N. Irrelevante	N. Irrelevante
	TRANSPORTE	Transito vial	N. Irrelevante		N. Irrelevante
	ECONOMIA	Empleo	P. Moderado	P. Moderado	P. Moderado

Fuente: elaboración propia

Esta distribución de impactos ambientales a lo largo de la cadena productiva sugiere que la asociación ha logrado mantener un desempeño ambiental generalmente adecuado, con la excepción de algunos

puntos críticos como el manejo de las fundas protectoras en campo y el impacto escénico de las instalaciones de empaque. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para el diseño de estrategias de mejora ambiental focalizadas en los aspectos más críticos identificados.

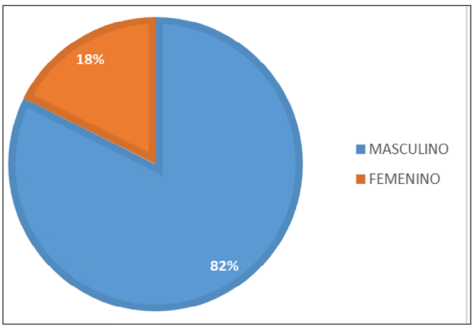
Análisis del desempeño social. Caracterización del personal y prácticas laborales

El análisis del desempeño social de la asociación revela aspectos significativos sobre la composición de su fuerza laboral, las condiciones de trabajo ofrecidas y las prácticas de gestión de recursos humanos implementadas durante el ejercicio 2018. Dado que existe personal que rota o participa en múltiples actividades a lo largo de la cadena productiva, se ha considerado pertinente elaborar un balance social único que integra la información correspondiente a todas las zonas y eslabones, proporcionando así una visión comprehensiva de la gestión social de la organización.

La evolución de la contratación de personal durante el año 2018 muestra un patrón de crecimiento progresivo que refleja la dinámica estacional de la actividad productiva. En el mes de julio se realizaron los primeros contratos, incorporando a 21 trabajadores que constituyeron el núcleo inicial del equipo. Posteriormente, en el mes de noviembre, se completó la contratación del resto del personal, alcanzando un total de 108 trabajadores al cierre del ejercicio. Es importante destacar que la totalidad de estos trabajadores se encuentran registrados en planilla, lo que evidencia el cumplimiento de las obligaciones laborales formales y el acceso de los trabajadores a los beneficios sociales

establecidos por ley. La asociación no cuenta con personal contratado a tiempo parcial, y durante el período analizado no se ha registrado ningún permiso postnatal entre los colaboradores.

Figura 6. Distribución de personal por género

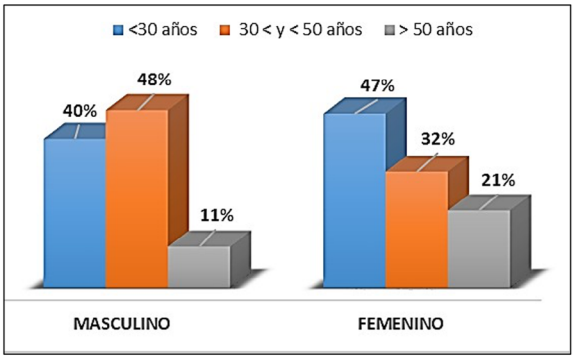


Fuente: elaboración propia

La composición del personal por género revela una marcada predominancia masculina, con un 82% de trabajadores hombres frente a un 18% de trabajadoras mujeres. Esta distribución, aunque refleja las características tradicionales del empleo en el sector agrícola de la región, plantea interrogantes sobre las oportunidades de empleo femenino en la organización y sobre las posibles barreras que podrían estar limitando una mayor participación de mujeres en la fuerza laboral. Es importante señalar, sin embargo, que la asociación reporta condiciones salariales igualitarias, con mujeres y hombres recibiendo la misma remuneración por trabajos de igual valor, lo que constituye una práctica positiva en términos de equidad de género.

El análisis de la distribución del personal por grupos de edad y género, presentado en la figura correspondiente, muestra patrones diferenciados entre hombres y mujeres. En el caso del género masculino, la mayor concentración de trabajadores se encuentra en el rango de 30 a 50 años, lo que sugiere una fuerza laboral con experiencia y madurez. Para el género femenino, sin embargo, el mayor porcentaje se concentra en el rango de menores de 30 años, indicando una presencia más significativa de mujeres jóvenes en la organización. Resulta notable que entre el 12% y el 21% del personal se encuentra en el rango de mayores de 50 años, lo que evidencia que la asociación ofrece oportunidades de empleo para trabajadores de mayor edad, contribuyendo así a la inclusión laboral de este grupo etario.

Figura 7. Porcentaje personal por género y edad



Fuente: elaboración propia

Un hallazgo particularmente significativo en términos de impacto social es que el 98% de los trabajadores provienen de las comuni-

dades locales del entorno de la asociación. Esta elevada proporción de contratación local implica que los beneficios económicos generados por la actividad productiva se distribuyen ampliamente en el territorio donde opera la organización, generando impactos positivos tanto directos, a través de los salarios percibidos por los trabajadores, como indirectos, mediante el efecto multiplicador de estos ingresos en la economía local. Esta práctica de contratación local constituye una manifestación concreta del compromiso de la asociación con el desarrollo de su entorno y contribuye significativamente a la legitimidad social de sus operaciones.

En materia de seguridad y salud en el trabajo, la asociación ha establecido directivas específicas que se encuentran formalizadas en el Manual de Sistema Interno de Control. Este documento dedica especial atención a la protección de los colaboradores mediante la definición de los implementos de protección personal requeridos para cada puesto de trabajo. La tabla correspondiente detalla el equipo de protección asignado a cada operario según su función específica, incluyendo elementos como tocas, tapabocas, botas, guantes, mandiles, fajas y mascarillas según corresponda. Esta asignación diferenciada de equipos de protección responde a la identificación de los riesgos específicos asociados a cada puesto y constituye una práctica adecuada de gestión preventiva.

Tabla 27. Equipo de protección por operador

OPERARIO	EQUIPOS DE PROTECCION
JEFE DE CUADRILLA	Toca, Tapa boca, Botas, Guantes.
INSPECTOR ESTADISTICO	Mandil, Toca, Tapa boca, Botas, Guantes.
CORTADOR DE RACIMA	Faja, Toca.
CARGADOR DE RACIMA	Faja y Toca.
DESMANADOR	Mandil, Guantes, Botas, Tapa boca, Toca.
PICADOR/CLOSTEADOR	Mandil, Guantes, Botas, Tapa boca, Toca.
SELECCIONADOR (PLATOS)	Mandil, Guantes, Botas, Tapa boca, Toca.
ETIQUETADOR	Mandil, Guantes, Botas, Tapa boca, Toca.
FUMIGADOR	Mandil, Guantes, Botas, Mascarilla, Toca.
SACADOR DE CAJAS	Mandil, Guantes, Botas, Tapa boca, Toca.
EMBALADOR	Mandil, Tapa boca, Toca, Botas, Guantes.
ESTIBADOR	Faja, Toca, Botas.

Fuente: Manual de Sistema Interno de Control APPFONORPE (2018).

La asociación se encuentra en proceso de implementación de un sistema integral de gestión de seguridad y salud en el trabajo, que incluye la identificación de peligros, la evaluación de riesgos y la investigación de accidentes. Cuenta con un profesional en Ingeniería Ambiental con conocimientos especializados en Seguridad Industrial, quien desarrolla actividades continuas de capacitación dirigidas a todo el personal en temas de prevención de accidentes basados en la seguridad y salud laboral. Como parte del fortalecimiento de esta gestión, para el año 2019 se tiene prevista la convocatoria a elecciones para la formación del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo,

instancia de participación que permitirá involucrar a los trabajadores en la gestión preventiva. Es relevante destacar que al finalizar el año 2018 no se habían reportado incidentes o accidentes laborales entre los colaboradores, ni enfermedades ocupacionales diagnosticadas. La totalidad de los trabajadores cuenta con seguro en ESSALUD, garantizando su acceso a los servicios de salud.

En el ámbito de la formación y capacitación, la asociación ha establecido programas dirigidos a todo el personal que labora en el área orgánica, incluyendo inspectores internos, personal de cuadrilla, responsables de almacén, técnicos y demás colaboradores. El objetivo de estas capacitaciones es asegurar el conocimiento de los procedimientos orgánicos y el cumplimiento de los estándares requeridos para la certificación. Todas las actividades de capacitación son debidamente documentadas, generando registros que permiten verificar su realización y evaluar su efectividad. La organización se encuentra actualmente desarrollando un plan y programa de capacitación más estructurado, que permitirá establecer las horas promedio de capacitación por colaborador al año y vincular estas actividades con el desarrollo profesional por competencias. Como parte de esta estrategia, se está programando la realización de evaluaciones mensuales para medir el aprendizaje y el desempeño en las labores asignadas, con el propósito de identificar potenciales de promoción interna y contribuir a la mejora de la competitividad del personal.

Finalmente, en el ámbito de las relaciones con la comunidad, durante el año 2018 la asociación realizó donaciones por un monto en efectivo de S/ 1,808.50 destinadas a la comunidad de Santa Cruz.

Aunque el monto no es elevado en términos absolutos, esta práctica de apoyo comunitario refleja el reconocimiento por parte de la organización de su responsabilidad hacia el entorno social y su voluntad de contribuir al bienestar de las poblaciones vecinas, en línea con los principios de responsabilidad social que orientan su actuación. Estas acciones, junto con la generación de empleo local y las prácticas laborales descritas, configuran un perfil de desempeño social que, aunque con espacios de mejora, evidencia un compromiso genuino con el desarrollo humano y comunitario.

Capítulo 5

CONCLUSIONES. INTEGRACIÓN DE HALLAZGOS Y SIGNIFICADO DEL BALANCE DE SOSTENIBILIDAD



Visión integral del desempeño organizacional desde la perspectiva GRI

Estructura productiva y mapeo de grupos de interés. Fundamentos para la gestión sostenible

La investigación logró identificar y caracterizar de manera precisa la cadena productiva de la asociación, la cual se estructura en torno a tres zonas geográficas de intervención y comprende cuatro eslabones claramente diferenciados pero funcionalmente articulados: producción, que abarca las actividades de cosecha y postcosecha realizadas directamente en las parcelas de los socios; transformación, que incluye las subetapas de acopio y empaque donde el producto es procesado y acondicionado; comercialización, que comprende las actividades logísticas y administrativas para la colocación del producto en los mercados; y consumo, que aunque no gestionado directamente por la asociación, constituye el destino final y la razón de ser de toda la cadena. Esta identificación detallada, que se presenta gráficamente en la figura correspondiente, proporciona una base fundamental para futuros ejercicios de gestión y mejora, al permitir localizar con precisión los impactos y las oportunidades de intervención en cada eslabón específico.

Complementariamente, la investigación facilitó que la asociación realizara por primera vez un mapeo sistemático de sus grupos de interés, identificando a aquellos actores que se ven beneficiados o afectados por sus actividades en las dimensiones económica, social y ambiental. Este ejercicio participativo, desarrollado mediante talleres

con la junta directiva y los responsables de área, permitió reconocer la diversidad de actores que conforman el entorno relacional de la organización, incluyendo grupos internos como socios productores, junta directiva y trabajadores, y grupos externos como empresas certificadoras, proveedores de insumos, municipalidades, comisiones de regantes, clientes nacionales e internacionales, instituciones educativas y comunidades locales. Los hallazgos confirman que los socios productores constituyen el grupo de mayor influencia sobre la organización, lo que resulta consistente con la naturaleza asociativa de la entidad y con su estructura de gobernanza democrática, donde las decisiones fundamentales son adoptadas por la asamblea de socios. Este mapeo constituye un insumo fundamental para el diseño de estrategias de relacionamiento y comunicación diferenciadas que atiendan las expectativas específicas de cada grupo.

Desempeño económico. Sostenibilidad financiera en un contexto de márgenes reducidos

El análisis del desempeño económico de la asociación durante el ejercicio 2018 revela una situación caracterizada por la generación de utilidades positivas pero con márgenes reducidos, lo que plantea tanto fortalezas como desafíos para la sostenibilidad financiera de la organización. La utilidad neta obtenida, ascendente a S/ 118,094.00 sobre ingresos totales de S/ 4,206,349.72, representa un margen de apenas 2.81%, una cifra que, aunque permite la continuidad operativa y el cumplimiento de las obligaciones contraídas, limita significativamente la capacidad de la organización para generar excedentes que

puedan ser reinvertidos en mejoras tecnológicas, fortalecimiento de capacidades organizativas o creación de reservas para enfrentar eventuales contingencias. Esta estructura de márgenes reducidos es característica de organizaciones de pequeños productores que operan en mercados de commodities agrícolas, donde el poder de negociación individual es limitado y los precios están determinados por condiciones globales sobre las cuales se tiene escasa influencia (Donovan & Poole, 2014).

Un aspecto particularmente relevante del perfil laboral de la asociación es la composición de su fuerza de trabajo, mayoritariamente masculina y contratada bajo la modalidad de obreros. Esta composición, que responde en parte a la naturaleza de las actividades desarrolladas y a las características culturales del entorno, plantea interrogantes sobre las oportunidades de empleo femenino en la organización y sobre las posibles barreras que podrían estar limitando una mayor participación de mujeres en la fuerza laboral. Investigaciones sobre género y empleo en el sector agrario peruano, como las publicadas por el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), han documentado las múltiples barreras que enfrentan las mujeres para acceder a empleos formales en el sector, incluyendo responsabilidades de cuidado no remuneradas y segregación ocupacional. Sin perjuicio de lo anterior, es importante destacar que la asociación mantiene condiciones salariales igualitarias para hombres y mujeres que desempeñan funciones equivalentes, una práctica positiva en términos de equidad de género que contrasta favorablemente con los estándares del sector.

Desempeño ambiental. Contribuciones de la certificación orgánica a la sostenibilidad

En el ámbito ambiental, la evaluación realizada confirma que el impacto de las actividades operacionales de la asociación es mínimo, resultado directo de la gestión cuidadosa de sus procesos y del cumplimiento riguroso de los estándares exigidos por la certificación orgánica. Esta certificación, que implica la exclusión total de fertilizantes y pesticidas de origen químico en todo el proceso productivo, asegura una producción responsable que cuida tanto la salud de las personas involucradas en la cadena como la salud de los suelos y ecosistemas donde se desarrolla el cultivo. Investigaciones publicadas en revistas como Agriculture, Ecosystems & Environment han documentado consistentemente los beneficios ambientales de la producción orgánica en comparación con la convencional, incluyendo mayor biodiversidad asociada, menor contaminación de aguas subterráneas y superficiales, y mejor conservación de la estructura y fertilidad natural de los suelos (Reganold & Wachter, 2016).

El análisis detallado por eslabones de la cadena productiva, presentado en las tablas correspondientes, confirma que los impactos ambientales negativos se concentran en actividades específicas como el retiro de fundas protectoras en campo y ciertas operaciones de empaque, mientras que en la mayoría de las actividades los impactos son calificados como irrelevantes. Esta distribución sugiere que la asociación ha logrado internalizar los principios de producción limpia en su gestión cotidiana, aunque persisten oportunidades de mejora en aspectos puntuales que deberían ser abordados prioritariamente en futuros planes de acción ambiental.

Desempeño social. Generación de empleo digno y contribución al desarrollo local

El impacto social de la asociación emerge como uno de los hallazgos más positivos y significativos de la investigación, evidenciando el papel fundamental que la organización desempeña como generadora de oportunidades laborales en las comunidades de su entorno. La contratación prioritaria de mano de obra proveniente de las comunidades cercanas, que alcanza el 98% del total de trabajadores, constituye una práctica de alto impacto social que trasciende la mera generación de empleo para convertirse en un verdadero motor de desarrollo local. Esta práctica, que refleja el arraigo territorial de la organización y su compromiso con el bienestar de las poblaciones vecinas, genera un círculo virtuoso donde los salarios percibidos por los trabajadores se reinvierten en la economía local a través del consumo de bienes y servicios, dinamizando el comercio y generando efectos multiplicadores que benefician a un espectro más amplio de la población.

Más allá de la generación de empleo cuantitativo, la asociación ha demostrado su compromiso con la calidad del trabajo mediante la oferta de condiciones laborales dignas que superan los mínimos legales en diversos aspectos. La formalidad laboral, con la totalidad de los trabajadores registrados en planilla y con acceso a todos los beneficios sociales establecidos por ley, constituye un pilar fundamental de esta apuesta por la calidad del empleo, en un contexto donde la informalidad laboral en el sector agrícola peruano supera ampliamente el 50% según datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Las condiciones de seguridad en el trabajo, respaldadas por la asignación

diferenciada de equipos de protección personal según el puesto y por las capacitaciones continuas en prevención de riesgos, complementan este compromiso con la dignidad y el bienestar de los trabajadores.

Un aspecto particularmente relevante del desempeño social de la asociación es su adhesión a los principios del comercio justo y su certificación FLO (Fairtrade Labelling Organizations International), que garantiza que sus operaciones se desarrollan conforme a valores éticos en todas las dimensiones de la sostenibilidad. Esta certificación asegura, en el ámbito económico, el pago de salarios dignos y la mejora de las condiciones laborales; en el ámbito social, la contribución a mejores condiciones de vida para los trabajadores y sus familias; y en el ámbito ambiental, el cuidado del entorno mediante prácticas de producción sostenible. Adicionalmente, la certificación GLOBALGAP, también mantenida por la organización, garantiza la implementación de buenas prácticas agrícolas, la inocuidad alimentaria a lo largo de toda la cadena y la producción sostenible como principio rector de las operaciones. El mantenimiento simultáneo de estas certificaciones, con sus exigentes requisitos y costos asociados, refleja el compromiso profundo de la asociación con los más altos estándares de responsabilidad social y ambiental, y constituye una ventaja competitiva significativa en los mercados internacionales más exigentes.

Consolidación del ciclo de reporte y profundización en el análisis de grupos de interés

En relación con el mapeo de grupos de interés realizado durante la presente investigación, se recomienda profundizar significativa-

mente este ejercicio inicial, avanzando desde la identificación básica de actores hacia una caracterización más detallada y estratificada que permita comprender con mayor precisión sus expectativas, niveles de influencia, grados de dependencia respecto a la organización y la naturaleza de los impactos que reciben o generan. Si bien el mapeo actual constituye un punto de partida valioso que ha permitido a la asociación reconocer la diversidad de actores que conforman su entorno relacional, resulta necesario complementarlo con herramientas analíticas como matrices de poder-interés, análisis de saliencia de stakeholders o evaluaciones de materialidad más sofisticadas que permitan clasificar a los grupos de interés de acuerdo con su criticidad para la organización y su nivel de afectación por las actividades de esta. Investigaciones en el campo de la gestión de stakeholders, como las desarrolladas por Mitchell, Agle y Wood (1997) y ampliamente referenciadas en la literatura especializada, proponen criterios de poder, legitimidad y urgencia para determinar la saliencia de los distintos grupos, una aproximación que podría resultar de gran utilidad para priorizar los esfuerzos de relacionamiento y diálogo.

Una vez identificados los grupos de interés realmente significativos y comprendidas sus expectativas y preocupaciones fundamentales, se recomienda proceder a su involucramiento activo en el diseño e implementación de programas de desarrollo social que respondan a las necesidades identificadas. Este enfoque participativo, que trasciende la mera consulta para adentrarse en la co-creación de soluciones, no solo incrementa la pertinencia y efectividad de las intervenciones sociales, sino que también fortalece los vínculos de confianza entre la organización y su entorno y genera un sentido de corresponsabilidad en

la búsqueda del bienestar colectivo. Experiencias documentadas en el sector bananero de República Dominicana y Costa Rica, publicadas en revistas como World Development, demuestran que los programas de desarrollo social diseñados con participación activa de las comunidades beneficiarias alcanzan mayores niveles de apropiación y sostenibilidad que aquellos diseñados unilateralmente por las organizaciones (Raynolds, 2012). Este proceso de diálogo y participación debe, además, retroalimentar la metodología de evaluación de materialidad para futuros reportes, incorporando las percepciones y expectativas de los grupos de interés como insumo fundamental para la identificación de los temas más relevantes a reportar.

Fortalecimiento de capacidades internas y gestión del conocimiento para la sostenibilidad

En el ámbito de la gestión del talento humano, se recomienda formular e implementar un Plan y Programa de Capacitación Integral que abarque a la totalidad del personal de la asociación, desde los trabajadores operativos hasta los miembros de la junta directiva, adaptando los contenidos y metodologías a las necesidades específicas de cada grupo y a los requerimientos de los diferentes puestos de trabajo. Este programa debe trascender las capacitaciones puntuales y reactivas que han caracterizado la formación hasta el momento, para estructurarse como un sistema planificado y progresivo de desarrollo de competencias alineado con los objetivos estratégicos de la organización y con las exigencias de las certificaciones mantenidas. Un componente fundamental de este sistema debe ser el seguimiento y

evaluación sistemática de la efectividad de las acciones formativas, utilizando indicadores claros que permitan medir no solo la satisfacción de los participantes o la adquisición de conocimientos, sino fundamentalmente la aplicación efectiva de estos en el puesto de trabajo y su contribución a la mejora del desempeño organizacional. Este indicador de efectividad de la capacitación, debidamente documentado y analizado, puede constituirse en una valiosa herramienta de gestión para la mejora continua de las competencias de los colaboradores y para la justificación de las inversiones en formación ante los diferentes grupos de interés.

Considerando la complejidad creciente de las operaciones de la asociación y la multiplicidad de requisitos normativos, de certificación y de gestión que debe atender, se recomienda priorizar la implementación de un Sistema Integrado de Gestión que articule coherentemente los diferentes subsistemas actualmente existentes o en desarrollo. Este sistema integrado, que podría abarcar componentes de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo, gestión ambiental, responsabilidad social y cumplimiento normativo, permitiría optimizar el uso de recursos, reducir duplicidades de esfuerzos, unificar criterios y procedimientos, y facilitar significativamente la disponibilidad y trazabilidad de la información requerida para la elaboración de los reportes de sostenibilidad. La literatura especializada en sistemas integrados de gestión, publicada en revistas como Journal of Cleaner Production, ha documentado ampliamente los beneficios de esta aproximación en términos de eficiencia operativa, reducción de costos de gestión y mejora del desempeño global de las organizaciones (Bernardo et al., 2015). Para una organización del tamaño y características de la asociación,

un sistema integrado bien diseñado puede representar una diferencia significativa en términos de capacidad de gestión y competitividad.

En relación con el equipo humano responsable de la elaboración de los reportes de sostenibilidad, se recomienda asegurar que este esté conformado por personas con un alto nivel de compromiso institucional, comprensión profunda de la organización y sus procesos, y capacidad para manejar información confidencial con la discreción requerida. La responsabilidad de elaborar los reportes implica no solo la recopilación y sistematización de datos, sino fundamentalmente la interpretación de estos a la luz de los estándares GRI, la identificación de los temas materiales, la redacción de contenidos claros y sustentados, y la posterior difusión de los resultados a los diferentes públicos de interés. Quienes asuman esta responsabilidad deben contar con la capacidad para comunicar efectivamente los hallazgos a todo el personal de la organización, explicando el significado de los reportes y promoviendo una cultura de transparencia y mejora continua. Para complementar estas capacidades, resultaría altamente beneficioso programar para este equipo una capacitación especializada en los estándares GRI y en la elaboración de memorias de sostenibilidad, formación que podría ser impartida por instituciones especializadas o mediante los recursos de capacitación que el propio GRI pone a disposición de los reportantes. Esta inversión en formación especializada redundará en una mayor calidad de los reportes y en un aprovechamiento más efectivo de las potencialidades que estos ofrecen para la gestión organizacional.

Posicionamiento estratégico y liderazgo en sostenibilidad

Se recomienda enfáticamente a la asociación mantener la periodicidad establecida para la elaboración de sus reportes de sostenibilidad, cumpliendo rigurosamente con los plazos y la frecuencia acordados, de manera que este ejercicio se consolide como una práctica institucional sólida y confiable. El cumplimiento consistente de esta periodicidad no solo responde a los principios de calidad, comparabilidad y transparencia exigidos por los estándares de la Global Reporting Initiative (Global Reporting Initiative [GRI], 2021) y las certificaciones mantenidas, sino que constituye una señal de profesionalismo y rendición de cuentas hacia los grupos de interés, quienes requieren información regular y creíble sobre el desempeño socioambiental de la organización (Freeman et al., 2010; Lozano, 2013). A mediano plazo, esta práctica sistemática puede posicionar a la asociación como un referente y modelo para otras organizaciones del sector bananero y de la agricultura orgánica en general, demostrando que es viable, incluso con recursos limitados, implementar procesos rigurosos de reporte que generen valor para la gestión interna y fortalezcan la legitimidad institucional (Bebbington et al., 2014; Suchman, 1995). La evidencia empírica demuestra que las organizaciones con procesos consolidados de sostenibilidad logran una mejor gobernanza, reducen asimetrías de información y construyen una mayor reputación frente a clientes y mercados que demandan altos estándares de responsabilidad social empresarial, lo que constituye un poderoso incentivo para profundizar este esfuerzo (Eccles et al., 2014; Hahn & Kühnen, 2013).

Finalmente, se recomienda a la asociación desarrollar una estrategia integral de comunicación y difusión de sus reportes de sostenibilidad que aproveche distintos canales para dialogar efectivamente con sus diversos públicos de interés (Morsing & Schultz, 2006). La publicación de los informes en medios digitales —como el portal web institucional o las plataformas de las entidades certificadoras—, complementada con su difusión en medios impresos cuando resulte pertinente, amplía el alcance, la flexibilidad y la visibilidad de los logros alcanzados (Isenmann et al., 2007). Esta visibilidad, respaldada por la verificabilidad y transparencia de los datos reportados, contribuye a atraer tanto a inversionistas y aliados financieros interesados en iniciativas agrarias sostenibles como a compradores internacionales que valoran la trazabilidad y el cumplimiento de estándares en sus cadenas de suministro (Giovannucci & Ponte, 2005). Asimismo, la evidencia documentada en organizaciones de pequeños productores de América Latina vinculadas al sistema de comercio justo (Fairtrade Foundation, 2025; Raynolds, 2012) confirma que la sistematización y comunicación efectiva de los indicadores ambientales y sociales fortalece el acceso a mercados diferenciados, impulsa programas de resiliencia climática y abre nuevas oportunidades de cooperación técnica y comercial, generando un círculo virtuoso en el que la transparencia y la gestión organizacional se retroalimentan mutuamente.

Referencias

Aponte, A., & Lacroix, P. (2010). *Síntesis del estudio de impacto del comercio justo en dos organizaciones de productores de banano del Valle del Chira*. Agronomes & Vétérinaires Sans Frontières.

APPFONORPE. (2018). *Manual de Sistema Interno de Control*. Asociación de Pequeños Productores de Frutos Orgánicos del Norte del Perú.

Ayala Soler, J. (2017). *Evaluación de la sostenibilidad corporativa de una empresa del sector de hidrocarburos mediante la metodología de la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI), versión 4* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

Bebbington, J., Unerman, J., & O'Dwyer, B. (Eds.). (2014). *Sustainability accounting and accountability* (2.ª ed.). Routledge.

Barrera, J., Cardona, C., & Cayón, D. (2011). *El cultivo de plátano (Musa AAB Simmonds): Ecofisiología y manejo cultural sostenible*. Editorial Zenú.

Barrio Fraile, E. (2016). *La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso UNILEVER España* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona].

Bazán, A. (2017, 28 de diciembre). La responsabilidad social empieza donde termina la ley. *El Comercio*. https://n9.cl/kixes

Bernardo, M., Simon, A., Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Benefits of management systems integration: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 94, 260–267.

Cárdenas, F. (2009). *Estudio del mercado de la cadena de plátano.* Ministerio de Agricultura y Riego.

Chancán Román, J., Girao Silva, D., Matos Arana, M., & Valencia Márquez, G. (2019). *Influencia de las partes interesadas en la transparencia de las empresas peruanas* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú].

CONFECAMARAS, & BID. (2007). *Responsabilidad social empresarial: Manual de aplicación*.

Correa, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico, 10*(20), 87-102.

Donovan, J., & Poole, N. (2014). Changing asset endowments and smallholder participation in higher value markets: Evidence from certified coffee producers in Nicaragua. *Food Policy, 44*, 1-13.

Duarte, O., & Paull, R. E. (2011). *Tropical fruits*. MPG Books Group.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science, 60*(11), 2835–2857. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984

Fairlie, A. (2008). *Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira*. Comercio y Pobreza en Latinoamérica (COPLA).

Fairtrade Foundation. (2025). Annual report and financial statements for the year ended 31 December 2024. Fairtrade Foundation. https://fairtrade.net/content/dam/fairtrade/fairtrade-uk/annual-reports/2024%20Fairtrade%20Annual%20report%20v2.pdf

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

FreshPlaza. (2016, 22 de agosto). Peru: Organic banana exports grow by 19%. *FreshPlaza*. https://n9.cl/bnldn

Giovannucci, D., & Ponte, S. (2005). Standards as a new form of social contract? Sustainability initiatives in the coffee industry. *Food Policy, 30*(3), 284–301. https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2005.05.007

Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 1: Foundation 2021. Global Sustainability Standards Board*. https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=12334

Gobierno Regional de Piura. (2018). *Boletín Gerencia Regional de Desarrollo Económico: La agricultura en Piura*.

Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production,* 59, 5–21. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005

Henao Ramírez, J. (2013). *La responsabilidad social empresarial como estrategia de gestión en la organización Prancha S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Colombia].

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Herrera Mollepaza, S. (2019). *El rol regulatorio del Derecho en torno a la responsabilidad social corporativa: Regulación estatal, estándares de mercado, autorregulación e incentivos* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. https://hdl.handle.net/20.500.14005/8991

Isenmann, R., Bey, C., & Welter, M. (2007). Online reporting for sustainability issues. *Business Strategy and the Environment, 16*(7), 487–501. https://doi.org/10.1002/bse.597

Lapas Salinas, L. (2014). *La responsabilidad social empresarial frente a la colectividad laboral en el Perú* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres].

Lozano, R. (2013). Sustainability inter-linkages in reporting vindicated: A study of European companies. *Journal of Cleaner Production*, 51, 57–65. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.039

Maldonado, G. (2012). *Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de REPEBAN desde 2005 hasta el 2010* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Marín, D. H., Sutton, T. B., & Barker, K. R. (2002). Diseminación del banano en Latinoamérica y el Caribe y su relación con la presencia de *Radopholus similis*. *Manejo Integrado de Plagas y Agroecología*, (66), 62-75.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2018, 5 de abril). *Productores piuranos de Valle del Chira consolidan exportaciones de banano orgánico a Europa y Asia*. https://n9.cl/8vy0jc

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2011). *Decreto que crea el programa "Perú Responsable": Decreto Supremo Nº 015-2011-TR*.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853-886.

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review, 15*(4), 323–338. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x

Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. ESIC.

Nayar, N. M. (2010). The bananas: Botany, origin, dispersal. En J. Janick (Ed.), *Horticultural reviews*. Wiley-Blackwell.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (FAO) (2017). *Foro Mundial Bananero: Prácticas ambientales. Producción orgánica de banano en Perú*. http://www.fao.org/3/a-i6870s.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2001). *Manual de balance social*. https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01128.pdf

Otoya Calle, J. (2012). *El derecho y la responsabilidad social empresarial* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Peña Miranda, D. (2018). *La práctica de la responsabilidad social empresarial en el sector turístico. Estudio de casos en empresas turísticas hoteleras de la ciudad de Santa Marta, Colombia* [Tesis doctoral, Universidad de Málaga].

Pro Ecuador. (2013). *Boletín de inteligencia comercial: Banano*.

Raynolds, L. T. (2012). Fair trade: Social regulation in global food markets. *Journal of Rural Studies, 28*(3), 276–287. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.03.004

Reganold, J. P., & Wachter, J. M. (2016). Organic agriculture in the twenty-first century. *Nature Plants, 2*(2), 15221.

Rodríguez Castañeda, P. (2014). *Responsabilidad social corporativa: Caso BBVA* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid].

Rodríguez, M., & Guerrero, M. (2002). *Guía técnica: Cultivo de plátano*. Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal.

Roque Cruz, N. (2018). *Las condiciones de trabajo y la responsabilidad social empresarial en el complejo pesquero La Puntilla-Pisco, propuesta actual* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal].

Rosales, F. E., Belalcázar Carvajal, S., & Pocasangre, L. E. (2004). *Producción y comercialización de banano orgánico en la región del Alto Beni*. Inibap.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571–610. https://doi.org/10.2307/258788

Schwalb, M., & García, E. (2003). *Evolución del compromiso social de las empresas: Historia y enfoques*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (2018). *Información de operadores orgánicos en la región Piura–Año 2018*.

Soto, M. (2008). *Bananos: Técnicas de producción, manejo poscosecha y comercialización*. Litografía e Imprenta LIL.

The World Bank. (2016). *¿Qué es RSE?* https://n9.cl/9uv48b

Torres, S. (2012). *Guía práctica para el manejo de banano orgánico en el valle del Chira*. Hidalgo Impresores E.I.R.L.

Travassos Conde, M. (2014). *Diseño de índices de divulgación de la información de responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo. Un análisis en las mayores empresas de la Península Ibérica* [Tesis doctoral, Universidad de Extremadura].

Vargas, J. (2011). *Banano orgánico, producción para comercio justo, pequeños productores y la agenda del trabajo digno: Una experiencia exitosa en el valle del río Chira, Piura, Perú*. PLADES.

Willer, H., & Lernoud, J. (2019). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2019*. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) and IFOAM – Organics International.

Zapata, N., & Prado, M. (2014). *Obligatoriedad de la responsabilidad social empresarial como mecanismo para proteger los derechos de los stakeholders frente al ejercicio del derecho constitucional de libertad de empresa, Perú-2013* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo].

Religación
Press

ISBN: 978-9942-594-33-4



Religación Press
Ideas desde el Sur Global

FE DE ERRATAS Y NOTA EDITORIAL

Obra: Raíces que unen. Sostenibilidad con rostro humano en la tierra del banano orgánico

Autores: William Nemesio Chunga Trelles y Janet del Milagro Zuñiga Trelles

DOI: https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.396

ISBN: 978-9942-594-33-4

Publicación original: 23 de marzo de 2026 | Versión corregida: 20 de noviembre de 2026

Nota editorial de transparencia (Directrices COPE)

En cumplimiento de las directrices del Committee on Publication Ethics (COPE) sobre correcciones pospublicación e integridad del registro académico, la editorial informa que la versión original publicada el 23 de marzo de 2026 presentaba imprecisiones en su aparato crítico. Con el propósito de garantizar la exactitud documental y el rigor bibliográfico sin alterar los datos empíricos, el análisis ni las conclusiones de la investigación, se ha publicado esta versión actualizada dejando constancia formal de los ajustes realizados.

Resumen general de las correcciones

- Actualización normativa GRI: Se actualizó la referencia de los estándares de reporte de sostenibilidad a la versión vigente (Global Reporting Initiative, 2021) en los capítulos 1 y 2 (pp. 29 y 45) y en la bibliografía final.
- Depuración de citas en el cuerpo del texto: Se eliminaron referencias no verificables en los capítulos 1 y 2 (pp. 26, 27, 29-30), se ajustó la cronología de fuentes institucionales (como FAO, 2017 en la p. 57 y Raynolds, 2012 en la p. 147) y se precisó la autoría en el análisis del marco normativo peruano (Herrera Mollepaza, 2019 en las pp. 78, 79 y 83).
- Fortalecimiento teórico de las recomendaciones: En el capítulo 5 (pp. 150-151), se incorporaron citas académicas verificables para respaldar las estrategias de periodicidad de reporte, legitimidad institucional y difusión multicanal.
- Estandarización de la bibliografía: En la sección de Referencias (pp. 153-158), se suprimieron las entradas sin respaldo documental, se corrigieron datos de publicación (como Bernardo et al., 2015 y Herrera Mollepaza, 2019) y se añadieron las fuentes correspondientes a las nuevas citas incorporadas en el texto.

Quito, 20 de noviembre de 2026
Ana Belén Benalcázar
Editora Jefe
Religación Press