



# Innovación tecnológica y organizacional en empresas agrícolas

**Carlos Del Castillo**  
**Katia Oviedo**



**esan**  
ediciones

# **Innovación tecnológica y organizacional en empresas agrícolas**

# Innovación tecnológica y organizacional en empresas agrícolas

Carlos Del Castillo • Katia Oviedo



ESAN/Cendoc

DEL CASTILLO, Carlos ; OVIEDO, Katia

*Innovación tecnológica y organizacional en empresas agrícolas.* – Lima : Universidad ESAN, 2010. – 112 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 14)

INNOVACIONES / CAMBIO TECNOLÓGICO / CAMBIO ORGANIZACIONAL  
/ EMPRESAS AGRÍCOLAS / AGROINDUSTRIA / ASOCIACIONES DE  
PRODUCTORES / BANANAS

HD 9014 P5D44

ISBN 978-9972-622-80-9

**Innovación tecnológica y organizacional en empresas agrícolas**

Serie Gerencia para el Desarrollo 14

ISSN de la serie: 2078-7979

© Carlos del Castillo, Katia Oviedo, 2010

© Universidad ESAN, 2010

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, junio de 2010

Tiraje: 100 ejemplares

Registro de Proyecto Editorial N.º 11501401000544

Hecho el Depósito Legal en la

Biblioteca Nacional del Perú N.º 2010-08143

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA Y CUIDADO DE EDICIÓN

Juan Carlos Soto

CORRECCIÓN DE ESTILO

Santiago Soberón

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES

Ana María Tessey

DIAGRAMACIÓN

Blanca Peirano

IMPRESIÓN

Editorial Cordillera S. A. C.

Av. Grau 1430, Barranco

Impreso en el Perú / Printed in Peru

# Índice

---

Introducción	9
Capítulo 1. Metodología de investigación y marco conceptual	11
1. Planteamiento del problema y objetivos de la investigación	11
2. El capital social	13
3. La gobernanza	16
4. Creación y conversión del conocimiento	22
4.1. Condiciones para la creación del conocimiento	24
4.2. Fases del proceso de creación del conocimiento	26
5. Capacidad de absorción	28
Capítulo 2. Innovación en la Cepibo y contexto del caso estudiado	31
1. Antecedentes	31
2. Características geográficas y demográficas	32
3. Desarrollo humano en Sullana	33
4. Exportación del banano orgánico	34
Capítulo 3. Paquete tecnológico e impacto en la competitividad de la Cepibo	37
1. Análisis de la cadena de valor del banano orgánico	37
2. Resultados y beneficios de la innovación	42

Capítulo 4. La gobernanza como mecanismo que garantiza el éxito de la innovación tecnológica y organizacional sostenible	45
1. Capital social relacional	47
1.1. Productores	47
1.2. Organizaciones de riego	49
1.3. Comunidades campesinas	50
1.4. Asociaciones por territorialidad	51
2. Capital social vinculante	51
2.1. Empresas exportadoras	51
2.2. Proveedores de insumos	52
2.3. Proveedores de servicios financieros	52
2.4. Servicios de apoyo técnico	52
2.5. Organismos no gubernamentales	52
3. Gobernanza para la Certificación Orgánica	55
4. Gobernanza para el Comercio Justo	57
Capítulo 5. Las competencias de la Cepibo como condición de la innovación tecnológica y organizacional sostenible	59
1. Capacidad de absorción	59
2. Potencial de las estructuras organizativas	60
3. Creación y conversión del conocimiento	54
Conclusiones y lecciones aprendidas	69
1. Conclusiones	69
2. Lecciones a tomar en cuenta	71
Bibliografía	73
Anexo: Resúmenes de las entrevistas realizadas a directivos, ejecutivos, y consultores externos de la Cepibo	79
Sobre los autores	114

# Introducción

---

El Perú tiene una gran diversidad de condiciones naturales que le otorga una importante riqueza biológica. Esto genera ventajas comparativas, como ocurre en el caso del banano orgánico que se cultiva en la costa norte. En nuestro país, existen muchas asociaciones de productores agrícolas, una de ellas es la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (Cepibo), que agrupa a un conjunto significativo de asociaciones productoras de banano orgánico de Piura y Tumbes.

De acuerdo con sus estatutos de formación, del año 2003, la Cepibo es una organización de carácter gremial, de derecho privado, sin fines de lucro y constituida con la finalidad de desarrollar actividades integrales en banano, cultura orgánica y otras actividades relacionadas con productos orgánicos y sus derivados. En su papel de representar un nuevo modelo de desarrollo, la actividad principal de la Cepibo es la producción, el procesamiento y la exportación directa de banano orgánico al mercado europeo.

Los resultados de la innovación en la agroindustria rural mediante el mejoramiento del cultivo, la cosecha y la poscosecha del banano orgánico en la Cepibo son motivo de estudio en la presente investigación, la cual fue parcialmente financiada por el FINCyT (Programa de Ciencia y Tecnología a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros, PCM) y cuya

versión preliminar participó en un concurso público de estudios sobre prácticas exitosas de innovación empresarial auspiciado por el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).

El estudio analiza las actividades relacionadas con el carácter gremial de la organización de la Cepibo y el rol de la institución en la promoción del desarrollo social, económico, cultural y medioambiental de sus asociados y de sus localidades, de igual modo la incidencia política en los espacios de toma de decisiones.

La investigación se divide en dos partes. En la primera se describe la metodología aplicada, se abordan los aspectos conceptuales sobre organización y gestión en asociaciones productivas agrícolas y se estudian los antecedentes de innovación en la Cepibo y el contexto en el que se desarrolla. En la segunda se presentan los resultados del estudio a través de tres ámbitos o lineamientos de investigación.

Así, este libro está compuesto de cinco capítulos. En el capítulo 1 se presenta la metodología apropiada para los objetivos trazados y se plantea el marco conceptual del trabajo, en el que se definen conceptos como capital social; gobernanza; y creación, conversión y capacidad de absorción del conocimiento. En el capítulo 2 se estudian los antecedentes de la innovación en la Cepibo y el contexto en el que se desarrolla, las características geográficas y demográficas de la zona, el nivel de desarrollo humano de Sullana y la exportación del banano orgánico.

Los resultados del primer aspecto de la investigación se presentan en el capítulo 3, donde se estudia el paquete tecnológico y su impacto en la competitividad de la Cepibo, sobre todo a través del análisis de la cadena de valor del banano orgánico. En el capítulo 4 se presentan los resultados del segundo aspecto, en el cual se analiza la gobernanza como mecanismo que garantiza el éxito de la innovación tecnológica y organizacional sostenible. El capítulo 5 muestra los resultados del análisis de las competencias de la Cepibo como condición de la innovación tecnológica y organizacional sostenible. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y lecciones de la investigación.



# 1

---

## Metodología de investigación y marco conceptual

### 1. Planteamiento del problema y objetivos de la investigación

La Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (Cepibo) es una organización de segundo grado que agrupa a un conjunto significativo de productores de banano orgánico de Piura y Tumbes que a su vez forman parte de 12 asociaciones con personería jurídica. Desde su fundación en el 2003, la Cepibo ha venido ofreciendo servicios de certificación para la competitividad en el mercado orgánico, asistencia técnica, gestión de negocios y asesoría administrativa y legal a las asociaciones que la integran.

En el estudio interesa analizar los resultados que se hayan obtenido en la mencionada asociación de carácter empresarial luego de un periodo de innovación tecnológica, tanto a través de la difusión y transferencia de esta innovación como a partir de la gobernanza y el rol de los estándares tecnológicos que tienen influencia en el éxito de la cadena productiva del banano orgánico de la costa norte del Perú.

En el análisis de la innovación particular de la Cepibo, esta investigación debe cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar y comprobar la influencia de la innovación tecnológica y la gobernanza en la cadena productiva del banano orgánico.
- Presentar un diagnóstico sobre la situación de la innovación tecnológica en el sector del banano orgánico, con el fin de colocar el estudio de caso en contexto.
- Producir un perfil de la Cepibo, a nivel de procesos de formación de competencias internas, mapa general de procesos, capacidad de absorción tecnológica y valoración de la innovación tecnológica.
- Describir analíticamente los procesos y/o productos que forman parte de la innovación exitosa por documentarse.
- Evaluar la innovación exitosa lograda por la empresa en términos de resultados y beneficios generados, replicabilidad, complejidad, nivel de generación de tecnologías propias, articulación con otros agentes del sistema nacional de innovación (por ejemplo, universidades) e impacto en la competitividad de la empresa.
- Identificar y analizar las estrategias implementadas por la empresa para brindar sostenibilidad a la innovación del banano orgánico.
- Presentar lecciones aprendidas derivadas del estudio de caso que puedan ser útiles para el sector empresarial y para plantear recomendaciones de política pública.

De acuerdo con estos objetivos específicos, en el estudio se contemplan tres ámbitos o lineamientos para analizar la innovación:

- a) En primer lugar, se describe el paquete tecnológico que define la innovación tecnológica de la Cepibo en términos de los procesos de producción orgánica y se enfatiza la diferencia que existe entre la producción tradicional y la innovadora. También se destacan los resultados en cuanto a beneficios, replicabilidad e impacto en la competitividad de la Cepibo.
- b) En segundo lugar, se analizan las diversas formas en que la gobernanza actúa en la organización o fuera de ella para cumplir con los requerimientos de las certificaciones internacionales que posicionan el producto en el mercado orgánico y de Comercio Justo, como

una de las competencias de la Cepibo que garantizan su innovación tecnológica y, recientemente, su innovación organizacional al incursionar en la exportación directa. Es importante resaltar que la gobernanza en este caso se nutre del capital social y humano alrededor de la organización.

- c) En tercer lugar, se analizan las capacidades de la Cepibo que garantizan su innovación tecnológica y organizacional sostenible, mediante la descripción de su capacidad de absorción, y la creación y la conversión del conocimiento. En ese sentido, se evidenciarán los procesos de formación de competencias internas en la Cepibo, así como las fuentes endógenas y exógenas favorables a su éxito que configuran las estrategias para alcanzar sostenibilidad.

Para responder a las preguntas de investigación planteadas, es pertinente utilizar el estudio de casos, ya que, siguiendo los criterios de Yin (1994), un estudio de casos puede aplicarse siempre y cuando los fenómenos por analizar estén fuera del control del investigador, sucedan en el momento presente y solo puedan abarcarse mediante la triangulación de varias técnicas de recojo de información.

La recolección de la información se hizo de manera cualitativa a través de entrevistas en profundidad a los miembros de la Cepibo (véase el anexo) y mediante la revisión de fuentes secundarias y la observación participativa, para cubrir de ese modo los aspectos que quieren investigarse (Ulin, Robinson & Tolley, 2006) y contribuir a que la información sea comprobable (Miles & Huberman, 1994).

Dicho todo esto, es necesario organizar la información reunida en unidades conceptuales que hagan posible seguir una línea de investigación sobre la cual realizar el análisis y la interpretación.

## **2. El capital social**

En la investigación se tomará en cuenta el capital social como un concepto útil para describir y analizar los factores endógenos y exógenos en la consecución de la innovación sobre la base de la gobernanza.

El capital social radica en la confianza que existe entre los actores sociales dentro de una red formada por ellos mismos, así como en las normas de su comportamiento (Putnam, 2000). Entre los beneficios que incluye el capital social está el acceso a otros tipos de capital (Bourdieu, 1988) como el económico, financiero y cultural, con lo que se consigue enfrentar problemas que podrían estar limitando los alcances de un grupo social. Otros beneficios son el estímulo de la solidaridad y la superación de fallas de mercado (Kliksberg, 2000).

Algunos autores distinguen entre capital social relacional o de unión, y capital social puente, también conocido como vinculante. El primero se refiere a las relaciones entre personas con percepciones y objetivos parecidos, mientras el segundo alude a las relaciones con terceros a fin de obtener información y, por tanto, transferencia de conocimiento relevante para la innovación. Así, en contextos de pobreza, donde el acceso a la tecnología es imposible sin alianzas con agentes externos, la única manera de innovar sosteniblemente es mediante el capital social puente. De ello se desprende que el capital social puente es el nexo entre los pobres y los agentes socioeconómicos con capacidad de participar en procesos de innovación.

Por ello, los autores coinciden en que el beneficio para un grupo social será mayor en cuanto posea ambos tipos de capital social (Flora, 1999). Como señalan Berdegú y Schejtman (2004), en la medida que se refuerzan las relaciones entre el grupo social, es decir, solo mientras el capital social relacional o de unión sea fuerte, el capital social puente será accesible.

Estos autores también señalan que, debido a la posición de poder de los agentes externos por su capacidad de generación de procesos de innovación, es menester negociar sus intereses con los de los pobres, para así garantizar que estos procesos sean inclusivos y beneficiosos para todos.

Como se ha visto, el capital social de unión es más beneficioso mientras se logre conseguir el capital social puente. Esto es posible ya que los grupos que constituyen el capital social no existen de manera autónoma y separada de la sociedad, sino que están inmersos dentro de redes sociales, sean estas informales o formales o formadas espontáneamente como parte

de la socialización cotidiana. Por tanto, existen diferentes tipos de redes, las que se describirán a continuación:

- Algunas surgen de manera espontánea, como iniciativa de un grupo de actores sociales en el sector público, Por ejemplo, asociaciones que se unen para la cooperación pactada con la finalidad de prestar un servicio o producir un bien en mejores condiciones.
- Otro tipo de red de iniciativa es el de las federaciones voluntarias de organizaciones, en las que los miembros delegan tareas administrativas —tales como obtener recursos o coordinar los vínculos entre las entidades integrantes de la federación— a una organización central cuyo rol es la gerencia.
- Existe otro tipo de red, en este caso la forman una o más asociaciones y un patrocinador, quien provee de recursos esenciales, de acuerdo con determinadas regulaciones; por ejemplo, los fondos de inversión social o consejos de investigación científica y técnica en los que el Estado tiene el rol de patrocinador.
- Los organismos privados sin fines de lucro, aunque no maximizan utilidades, poseen también objetivos claros y mensurables, porque de otra manera difícilmente podrían ser exitosos en su consecución de fondos; y si no los tienen, es probable que suceda por el control y dirección que ejerce el Estado o alguna entidad monopólica privada (Sulbrandt , Lira & Ibarra, 2001).

Así, existen redes con entidades monopólicas, ya sean redes privadas, públicas o mixtas. Cuando se trata de una entidad privada, la sociedad tiene la facultad de regularla y, generalmente, esta entidad brinda ciertos servicios adicionales a la sociedad en donde se desenvuelve, como crédito y asistencia técnica.

- La coordinación de la red refleja el poder de las organizaciones o grupos sociales en su interior. Algunos grupos son poderosos en cuanto promueven la coordinación de servicios y manipulan efectivamente la operación de la red. La tarea de coordinación se apoya en una serie de características de las propias redes.

Por ejemplo, una diferencia estaría en el grado de integración de las redes. Mientras que unas son tan integradas que podrían tratarse como unidades, otras son simples conjuntos de organizaciones autónomas. Otra diferencia es el grado de interdependencia entre las organizaciones componentes; las redes pueden tener miembros autónomos o fuertemente interconectados.

- Las redes difieren también en su grado de formalidad; en este punto cabe resaltar que aunque las redes informales son más predecibles, su manejo es mucho más difícil que el de las formales.
- Existen también diferentes formas de coordinación al interior de las redes y entre ellas. Así, cada red tiene una serie de instrumentos específicos para la coordinación, ya sea para la planificación, la negociación y las regulaciones formales.

Según las investigaciones realizadas sobre la cooperación entre organizaciones, el foco de análisis es justamente la vinculación entre estas. Así, los autores coinciden en que las redes, lejos de consistir en transacciones individuales, se sitúan en un contexto relacional entre las organizaciones involucradas, de manera que los procesos sociales que intervienen crean la confianza necesaria para la coordinación y la cooperación. De este modo, los recursos en sí mismos no constituyen la condición única necesaria para la cooperación, sino que se requieren fuertes relaciones sociales en las que la organización está inmersa.

### **3. La gobernanza**

Gobernanza es un término alternativo a gobierno, que implica una transición de la relación de un solo sentido entre gobernantes y gobernados hacia una relación de doble sentido entre ambos, teniendo en cuenta sus intereses, percepciones, necesidades y oportunidades.

La gobernanza es la cooperación que existe entre los sectores público y privado para la elaboración conjunta de políticas públicas, de manera que el gobierno deja de ser el único director de la sociedad.

Hirst (2000) y Rhodes (2000) concluyen en que no existe un concepto único de gobernanza. Hirst indica que el concepto gobernanza puede emplearse de cinco formas:

- 1) En el campo del desarrollo económico.
- 2) En el área de las instituciones y regímenes internacionales.
- 3) Como gobernanza de corporaciones.
- 4) Referido a la expansión de la nueva gestión pública.
- 5) Referido a las nuevas prácticas de coordinar actividades a través de redes, compañerismos y foros deliberados.

Rhodes, a su vez, indica siete definiciones de gobernanza:

- 1) Gobernanza corporativa.
- 2) Nueva gestión pública.
- 3) *Good governance*.
- 4) Interdependencia internacional.
- 5) Sistemas sociocibernéticos.
- 6) Economía política.
- 7) Redes.

Gobernanza, a su vez, implica un cambio en el análisis del actor como unidad en el conjunto de relaciones que se dan entre las redes, las cuales son estables y manejan los recursos de forma colectiva, tomando decisiones y solucionando problemas. Es decir, la formación de redes se convierte en un elemento característico e imprescindible de la gobernanza.

Dentro de los mayores cambios que pueden darse en la transición de la gobernanza local se tiene la internacionalización de la economía, en la cual las entidades económicas dependientes del Estado se han organizado e ingresado al mercado internacional, estudiando nuevos proyectos, estrategias y mejoras en las ventas.

Además, el sector privado se compromete e involucra más en la toma de decisiones y la política local y promueve alianzas con los líderes locales. Los gobiernos locales, a su vez, deben ser más innovadores pues las decisiones ahora se toman en redes donde se integran los intereses de más *stakeholders*.

Humphrey y Schmitz (2000) destacan la determinación de la subordinación de los proveedores a los compradores y el papel de la competencia entre proveedores en la cadena de valor. Identifican por ello cinco tipos de gobernanza de la cadena de valor:

- a) *Mercados*. Los vínculos en el mercado no tienen que ser transitorios, pueden perdurar con repetidas transacciones, por lo que se disminuyen los costos de cambio de socios.
- b) *Cadenas de valor modulares*. La característica aquí es la producción de acuerdo con las especificaciones de los clientes, con mayor o menor detalle. Sin embargo, al producirse “servicios claves”, los proveedores asumen toda la responsabilidad por las competencias del proceso tecnológico, el uso de maquinaria genérica que limita las transacciones de inversiones específicas y la salida de capital para la compra de insumos en nombre de los clientes.
- c) *Cadenas de valor relacional*. Aquí el principal punto se refiere a la dependencia mutua entre vendedores y proveedores y las complejas relaciones entre ambos, las cuales se pueden manejar a través de relaciones de confianza, familiares y/o vínculos étnicos. Es importante la ubicación geográfica cercana para mantener la confianza en estas relaciones, aunque también podría funcionar en redes construidas en el tiempo y basadas en la dispersión de la familia o del grupo étnico.
- d) *Cadenas de valor cautivas*. En estas redes, los proveedores pequeños dependen de los clientes grandes y son constantemente monitoreados por estas empresas líderes.
- e) *Jerarquía*. Se caracteriza por la integración vertical. La gestión se controla de arriba hacia abajo, de gerentes a subordinados o de centrales a filiales.



Por lo tanto, Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) identifican tres determinantes en la gobernanza de la cadena de valor:

- 1) La complejidad de la información y el conocimiento que debe ser transferido para sustentar una transacción particular, sobre todo en lo referente al producto, el proceso y la transferencia de tecnologías en la cadena productiva.
- 2) La posibilidad de codificar la información, referida a su transmisión eficiente y que puede ahorrar una serie de esfuerzos humanos en dicha transferencia. Aquí es importante el rol de los estándares dados por las instituciones públicas y también privadas que se establecen para mejorar la cadena de valor y dan mayor fluidez a la comunicación, disminuyendo los errores en ella.
- 3) La capacidad de los proveedores con respecto a los requerimientos de la transacción.

De acuerdo con esto, Gereffi et ál. (2005) muestran (ver cuadro 1) los determinantes de la gobernanza según los cinco tipos establecidos por Humphrey y Schmitz (2000).

La gobernanza también puede ser considerada como otro concepto importante para entender la dinámica de los procesos de innovación que

Cuadro 1. *Principales determinantes de la gobernanza de la cadena de valor*

Tipo de gobernanza	Complejidad de las transacciones	Habilidad para codificar las transacciones	Capacidad de los proveedores	Grado de coordinación explícita y asimetría de poder
Mercado	Baja	Alta	Alta	Baja ↑ ↓ Alta
Modular	Alta	Alta	Alta	
Relacional	Alta	Baja	Alta	
Cautiva	Alta	Alta	Baja	
Jerarquía	Alta	Baja	Baja	

Fuente: Gereffi et ál., 2005.

se basa justamente en redes sociales definidas, que cuando trabajan por un bien común a cierto grado de confianza constituyen el capital social.

El modelo de gobernanza es parte de los fundamentos para los procesos de innovación social, ya que facilita la inclusión social a partir de redes de cooperación entre agentes de la comunidad y, además, hace visibles las necesidades básicas de los miembros de las redes. Por su carácter social e institucional, para la innovación es muy importante la construcción de una gobernanza adecuada.

En la formación de la gobernanza es imprescindible, por ejemplo, tener un grado elevado de capital social relacional, para garantizar que con el tiempo se incremente el capital social vinculante con el que se podrá acceder a los recursos e información necesarios para la innovación. En este punto, el capital social relacional, como se vio anteriormente, requiere vínculos de proximidad que generen fluidez y confianza entre los agentes involucrados en una meta específica, por ejemplo de innovación (Morgan, 2005).

Por lo tanto, trazarse como meta el logro de regiones socialmente innovadoras tendría que incluir la construcción de una gobernanza “local” de calidad, inclusiva y democrática.

Para la meta sobre la calidad de la gobernanza es relevante la existencia de redes de empresas y otros agentes innovadores, ya que en conjunto manejan un conocimiento de las economías de su territorio. Sin embargo, la transferencia de conocimientos depende de la confianza que puede haber entre los agentes de las redes; la confianza no es abundante en estos territorios, por ello los intercambios se realizan generalmente en el ámbito local (Amin & Thrift, 1995).

En este tipo de redes debe aprovecharse la proximidad territorial, ante la falta de confianza, para poder optimizar el capital relacional y, por tanto, las potencialidades del capital social de la región. Inclusive se podrían generar redes grandes o microrreguladoras para dotar de un contenido territorial a las interacciones entre miembros de la red (Zurbano, 2008).

En este contexto se pueden llegar a desarrollar interdependencias entre los poderes públicos, los agentes privados e instituciones intermedias de desarrollo e innovación en los entornos regionales y locales, lo que definitivamente configura modos avanzados de gobernanza regional y local (Zurbano, 2005).

La gobernanza es inclusiva en tanto implica a diversos agentes y permite la descentralización administrativa por parte de los gobiernos superiores, que tienden recientemente a descentralizar algunas funciones y derivarlas a los gobiernos regionales y las comunidades locales. Todo ello contribuye a una gobernanza inclusiva (Keating, 2005).

Sin embargo, es sumamente importante que la participación de diversos agentes incluya un proceso colectivo de aprendizaje mutuo, interactivo, para lograr una región socialmente innovadora, ya que en la medida que exista este elemento la gobernanza local podrá operar como unidad, como un actor colectivo en el medio social local.

Con respecto a la calidad inclusiva de la gobernanza, se observa que el desarrollo de servicios del conocimiento en un entorno que cumple con los servicios sociales influye positivamente en la construcción de una gobernanza local inclusiva y de calidad, es decir, de una mayor densidad institucional y acumulación de capital social (Zurbano, 2005).

En cuanto a la calidad democrática de la gobernanza, su rol democrático se cumple en las comunicaciones dentro de la red y específicamente en las negociaciones para consensos. Entre los miembros de una red de gobernanza están los “actores corporativos privados”, es decir, las grandes empresas, los sindicatos, las asociaciones empresariales y otros tipos de organizaciones de intereses, así como las asociaciones de bienestar público más grandes. Los dos tipos de actores corporativos, las organizaciones productivas y de servicios, deben tener autonomía para que exista una gobernanza democrática. En otras palabras, la autonomía de los actores corporativos es tanto condición como consecuencia de una gobernanza democrática (Mayntz, 2001).

En conclusión, un elemento clave para la innovación de las relaciones de gobernanza es la integración social dentro de la comunidad. Para ello,

se necesita que las desigualdades económicas, que siempre van a presentarse, no sean extremas, y que las disparidades de renta puedan compensarse con políticas públicas.

Otro elemento clave es la habilidad para movilizar recursos institucionales así como una amplia estructura de oportunidades (Gonzales & Healey, 2005), con el objetivo de sustentar y difundir los procesos de innovación de la gobernanza. Es importante que la gestión de la gobernanza local tenga disposición y capacidad para el aprendizaje y la adaptación, para lo cual necesitará ser inclusiva y participativa.

Además, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación es una herramienta importante para optimizar la movilización de recursos institucionales.

#### **4. Creación y conversión del conocimiento**

El conocimiento es considerado como un conjunto de activos de la empresa que incluye tecnología, capital humano, patentes, marcas y rutinas organizacionales. Se crea y necesita de ciertas condiciones para formarse, así, es una construcción de la realidad más que un ente abstracto y, por tanto, puede transformarse, transferirse y gestionarse.

La inscripción del conocimiento de la empresa en la producción de estrategias que la hicieran más competitiva originó un nuevo concepto conocido como Gestión del Conocimiento. Este concepto se puede definir como un proceso sistemático de buscar y encontrar; tamizar y seleccionar; organizar, disponer y almacenar; recuperar y compartir la información que se crea por la dinámica propia de la empresa para transformarla mediante la cooperación de las personas involucradas en el proceso de conocimiento. Si se comprenden mejor los procesos claves y las situaciones específicas, se aprovecha la experiencia y el conocimiento acumulados por la comunidad para beneficio de los miembros de la organización y de los objetivos que ella persigue.

La creación del conocimiento es la capacidad de una organización para generar nuevos conocimientos, pero también de diseminarlos entre

los miembros de la organización y hacerlos tangibles bajo la forma de productos, servicios y sistemas. La literatura coincide en que esta es la base y el fundamento para una innovación sostenible (Verona & Ravasi, 2003).

Para Nonaka y Takeuchi (1999), se necesita una nueva teoría de la creación del conocimiento organizacional; señalan que la clave de su creación es la movilización y la conversión del conocimiento tácito de la organización:

- *El conocimiento tácito*. Es un saber en acción individual o social, de alta trascendencia en la creación de conocimiento, que determina el *know-how*. Es difícil de imitar, copiar o medir, por estar fundamentado en las relaciones humanas, en hábitos comunes, en símbolos y metáforas, así como en las creencias, las intuiciones y las realidades particulares. Es producto de la experiencia y fruto de la manera en que se comprende lo que se ve, se toca, se siente y se escucha.
- *El conocimiento explícito*. Es comúnmente tangible, se encuentra en manuales, libros, políticas, procedimientos, reglas de trabajo y es aquel que se puede expresar con palabras y números, que puede transmitirse y compartirse fácilmente como datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales (Nonaka & Takeuchi, 1999).

Según estos autores, la creación del conocimiento se da también en forma de espiral, a partir de la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito, que resulta en cuatro formas de conversión del conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

- *La socialización*. Es la transmisión o creación de conocimiento tácito entre dos o más personas que comparten modelos mentales, desarrollan habilidades mutuas y transmiten los elementos para la creación de aptitudes a través de una interacción cercana.
- *La exteriorización*. Para que el conocimiento tácito tenga un efecto en la organización, debe llegar a las personas que lo requieren para el desempeño de su trabajo en un lenguaje claro, útil y universal. Es aquí donde tiene un espacio el conocimiento virtual.

- *La combinación.* Mediante ella se reconfiguran cuerpos desiguales de conocimiento explícito; tiene lugar cuando los miembros de una organización intercambian información, envían memorandos, controlan y analizan datos a fin de revelar tendencias y patrones, entre otras actividades.
- *La interiorización.* Supone la transformación del conocimiento recién creado a través de la socialización, la exteriorización y la combinación en un nuevo conocimiento tácito, eminentemente práctico, lo cual permite incorporarlo entre los elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, *know how* y habilidades.

Aparte, puede incluirse un tipo de conocimiento mucho más tácito y explícito, el “conocimiento virtual”, que es un momento de comprensión compartida generado por interacciones dirigidas hacia un cierto propósito, tanto individual como colectivamente. Es un momento de unificación en un proceso de dinámica de grupo en el cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta formas aplicables. El conocimiento virtual es un grupo de conocimientos que existen solo mientras el grupo o la organización es capaz de mantener su base cognoscitiva; y puede expandirse, disminuir o modificarse con los cambios en el conjunto de personas participantes (Cutcher-Gershenfedd, 2000).

#### 4.1. Condiciones para la creación del conocimiento

Nonaka y Takeuchi reconocen cinco condiciones en el nivel organizacional para que pueda desarrollarse la creación del conocimiento: la intención, la autonomía, la fluctuación y el caos creativo, la redundancia y una variedad de requisitos adicionales.

- *La intención.* Es la aspiración que una empresa tiene de alcanzar sus metas, lo que finalmente deviene en una estrategia de desarrollo de capacidad a fin de adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. La intención se expresa en los estándares o las visiones organizacionales con los que se evalúa y justifica el conocimiento creado. De este modo, para crear conocimiento las organizaciones deben formular una intención organizacional y proponerla, de modo que se afiance un compromiso colectivo.

- *La autonomía.* Aunque debe darse en los diversos niveles de la organización, es prioritaria e importante en el nivel individual, de modo que la organización tenga más posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas y de crear nuevo conocimiento. Las ideas originales suelen emanar de individuos autónomos. Generalmente una organización que promueve la autonomía tiene un equipo multifuncional que involucra a miembros de una amplia sección cruzada de las diferentes actividades de la organización.
- *La fluctuación y el caos creativo.* Es la tercera condición para estimular la espiral del conocimiento, a través de la interacción de la organización y el ambiente externo. Cuando se introduce una fluctuación en la organización, sus miembros se enfrentan a la ruptura de rutinas, hábitos o marcos cognoscitivos, lo que lleva a un proceso continuo de cuestionamiento y reconsideración de premisas existentes, a través del diálogo, que fomenta la creación de nuevos conceptos. Se crea, así, conocimiento nuevo a partir del caos.
- *La redundancia.* Es la cuarta condición para garantizar la espiral del conocimiento organizacional. Se refiere a la existencia de información adicional a los requerimientos clásicos operacionales inmediatos de los miembros de la organización. Alude a la superposición intencional de la información acerca de actividades de negocios, de responsabilidades administrativas y de la empresa en su conjunto. De esta manera, para que se dé la creación de conocimiento, la información se comparte aunque no se necesite el concepto de manera inmediata. Con la redundancia, se permite a los individuos transgredir mutuamente sus límites funcionales y que se den consejos o nueva información a partir de perspectivas diferentes. Compartir información adicional también ayuda a que los individuos entiendan la posición que ocupan en la organización y provee a esta de un mecanismo de autocontrol que la mantenga encaminada hacia una dirección. Otra forma de generar redundancia consiste en la rotación permanente de personal, para que entienda el negocio desde múltiples puntos de vista, de modo que el conocimiento sea más fluido y más fácil de poner en práctica.
- *La variedad de requisitos.* Es la quinta condición para la creación de conocimiento que deben considerar los miembros de una organi-

zación. Para maximizar la variedad, todos deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado en el menor número de pasos. Desarrollar una estructura organizacional plana y flexible en la que las distintas unidades estén interconectadas con una red de información es una de las formas de tratar con la complejidad del ambiente. Otra manera de reaccionar rápidamente a fluctuaciones inesperadas del ambiente y mantener la diversidad interna es cambiar la estructura organizacional con frecuencia.

#### 4.2. Fases del proceso de creación del conocimiento

Para que la espiral del conocimiento pueda desarrollarse, se pasa por cinco fases o etapas que en conjunto son llamadas el modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional. Estas son: compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y expandir el conocimiento. Veamos las fases del proceso.

- 1) *Compartir el conocimiento tácito.* El conocimiento tácito se adquiere a través de la experiencia y no siempre se puede expresar en palabras. Es difícil comunicarlo, tomando en cuenta los distintos antecedentes, perspectivas y motivaciones de los diferentes individuos de una organización. Así, para que el intercambio tenga efecto, se necesita un campo en el que los individuos interactúen mediante diálogos personalizados. Sería necesario contar con un equipo “autoorganizable”, es decir, uno en el que los miembros de departamentos con distintas funciones trabajen juntos para alcanzar una meta común. Un equipo de esta naturaleza establece sus propios límites para sus tareas y es capaz de interactuar con el medio externo, acumulando conocimiento tácito y explícito.
- 2) *Crear conceptos.* Una vez que se ha formado un modelo mental compartido en el campo de la interacción, el equipo “autoorganizable” lo enuncia a través de un diálogo continuo, en forma de reflexión colectiva. Este modelo se verbaliza y se cristaliza en conceptos explícitos, esta fase corresponde a la exteriorización. Los conceptos se crean en cooperación, mediante el diálogo, y la autonomía —como condición necesaria para la creación de conocimiento— ayuda a que



pueda existir divergencia de pensamiento pero, al mismo tiempo, gracias a la intención —otra de las condiciones necesarias— se puede converger el pensamiento en la misma dirección, es decir, hacia una misma meta de creación.

- 3) *Justificar los conceptos.* En tanto que el conocimiento es la creencia verdadera de la organización debidamente justificada, los nuevos conceptos deben también ser justificados. Esto implica determinar si los conceptos creados son en verdad válidos tanto para la organización como para la sociedad en términos de: costo, margen de ganancia o utilidad, grado de contribución de un producto a la empresa; pero también pueden justificarse según criterios o premisas valorativas acordes con la intención de la empresa.
- 4) *Construir un arquetipo.* Una vez justificado el concepto creado, este se convierte en algo tangible y concreto, es decir, en un arquetipo. Esta fase es comparable a la combinación, ya que el arquetipo se construye combinando el conocimiento explícito recién creado con el explícito ya existente. Es importante anotar que tanto la variedad de requisitos de los miembros de la organización como la redundancia de información ayudan significativamente en este proceso.
- 5) *Expandir el conocimiento.* Una vez creado el arquetipo, la organización distribuye este conocimiento intra e interorganizacionalmente. Intraorganizacionalmente, el conocimiento que se ha traído a la realidad o ha adquirido la forma de arquetipo puede generar un nuevo ciclo de conocimiento, expandiéndose en toda la organización. De este modo, el conocimiento creado en una determinada división es factible de ser adoptado como concepto total en la corporación. Interorganizacionalmente, el conocimiento creado por la organización puede movilizar el conocimiento de entidades con las que se mantienen alianzas, sea el caso de filiales, clientes, proveedores, competidores u otros, a través de la interacción dinámica.

La base de la innovación se centra en la creación de nuevos productos y servicios pero también de nuevos modelos de gestión. En estos procesos se crea gran cantidad de conocimiento que debe ser gestionado adecuadamente para luego ser explotado, diseminado e intercambiado por toda la organización, con lo que se genera un aprendizaje continuado, plasmado

en una serie de ciclos de creación de conocimiento constantes que serán fuente de ventaja competitiva sostenible y, por tanto, de beneficio económico.

La creación del conocimiento, como se ha visto, pasa por un proceso de conversión, utilización y diseminación. Al respecto, la literatura introduce también el término “capacidad de absorción” para explicar cómo algunas organizaciones pueden lidiar con el conocimiento proveniente de fuentes exógenas y aprovecharlo en su interior.

## **5. Capacidad de absorción**

La capacidad de absorción es un concepto creado por Cohen y Levinthal (1990) y definido como la capacidad de adquirir, asimilar y utilizar el conocimiento externo. Hace referencia a la habilidad de una firma para reconocer el valor de lo nuevo, asimilarlo y aplicarlo posteriormente con fines comerciales.

Según estos autores, la capacidad de absorción de una organización depende en gran medida de las capacidades individuales de sus miembros, su desarrollo será posible en cuanto puedan perfeccionarse y acumularse estas capacidades. A pesar de ello, la capacidad de absorción de una organización no es simplemente “la suma de las capacidades de todos sus miembros”, ya que no solo se refiere a la adquisición y asimilación de la información, sino también a la capacidad de la organización para explotarla. Por consiguiente, es importante considerar no solo la manera en que la información ingresa desde el entorno exterior, sino también cómo se transfiere entre las diferentes unidades de la organización.

Por ello, los autores se centran en la estructura de comunicación entre el exterior y la organización, así como entre las subunidades al interior de la organización, y también en el carácter y distribución de la experiencia dentro de la misma. Al respecto, al analizar los sistemas de comunicación, se encuentra que estos siempre dependen de ciertos individuos especializados que transfieran la información, de modo que la capacidad de absorción de la empresa depende de las personas que están o en la interfaz

de cualquiera de las subunidades de la empresa con el entorno externo o entre las subunidades de la empresa.

Así, la estructura organizacional trabaja de la mano del proceso de evaluación, asimilación, integración y utilización del conocimiento por parte de los individuos. Algunas organizaciones tienen potencial de absorción de conocimiento y otras no, en función de su estructura. Según Grant (1996), existen tres formas organizacionales y cada una de ellas tiene un impacto diferente en la capacidad de absorción:

- *La forma funcional.* El conocimiento está especializado según áreas funcionales. Es eficiente para economías de escala, pero tiene impacto negativo en la capacidad de absorción.
- *La forma divisional.* Posee unidades con estructuras independientes basadas en agrupaciones según un mercado y un producto. Tiene impacto medio en la capacidad de absorción.
- *La forma matricial.* Cuenta con unidades independientes pero también áreas funcionales con especializaciones. Tiene mucho impacto en la capacidad de absorción.

Birkinshaw, Nobel y Ridderstråle (2002) afirman, dentro del enfoque contingente, que existe una relación entre los conceptos de gestión del conocimiento y la estructura organizacional. El enfoque contingente señala que las organizaciones deben adaptar su estructura y procesos internos a las contingencias que afrontan, es decir, no existe una forma óptima de organizar. Este enfoque ha dominado por dos décadas.

# 2

---

## Innovación en la Cepibo y contexto del caso estudiado

### 1. Antecedentes

Entre 1998 y el 2001 el Estado implementó un programa para los productores de banano del valle del Chira que facilitaba la compra de guano bajo la modalidad de fondo rotatorio, con el fin de realizar la conversión hacia la producción de banano orgánico, y además realizó la certificación orgánica de más de mil hectáreas. En el 2001, el fondo crediticio tuvo que cerrar por pérdidas; mientras tanto, la empresa de insumos inició la venta de guano de buena calidad a un precio que le permitiera cubrir sus costos operativos, que incluyen los servicios de barcazas, de las que carecen.

Más tarde, con la venta de la certificación a las empresas exportadoras y el apoyo de diversas instituciones no lucrativas y algunos programas estatales, los productores tuvieron mayor acceso a la capacitación y a certificaciones adicionales como las de Comercio Justo y Global Gap. Aunque estas redes y alianzas con diversas entidades contribuyeron al éxito de la conversión a la producción orgánica, para la implementación de la exportación directa fue fundamental la solidez que trajo la capacidad de asociación de los productores.

La Central de Asociaciones de Productores de Banano Orgánico (Cepibo) nació en el 2002 y surgió de la idea de los dirigentes de las asociacio-

nes de productores que comerciaban con intermediación de las empresas exportadoras asentadas en la zona. Ellos vieron la necesidad de formar una entidad para enfrentar los problemas que se venían presentando con las empresas exportadoras y, asimismo, apoyar en los procesos de certificación, los cuales representaban gran dependencia hacia estas empresas y, por tanto, debilitaban la capacidad de gestión y defensa de sus derechos. El local de la Cepibo, en donde se realizó el estudio, se encuentra en la provincia de Sullana, en el departamento de Piura.

Para entender el proceso de innovación experimentado en la Cepibo, debemos considerar las principales características geográficas y demográficas de esta zona; de igual modo sus indicadores de desarrollo y algunas estadísticas relevantes sobre la producción y exportación del banano orgánico en esa región. Además, es necesario conocer la normativa existente con respecto al Comercio Justo, la Certificación Orgánica y la Certificación Drowar.

## 2. Características geográficas y demográficas

Sullana está ubicada al norte del departamento de Piura, entre las coordenadas geográficas  $80^{\circ} 13' 19''$  y  $80^{\circ} 56' 13''$  de longitud oeste y  $4^{\circ} 4' 15''$  y  $5^{\circ} 14' 86''$  de latitud sur y tiene una extensión de 5,423.61 km<sup>2</sup> con una superficie provincial de 445 km<sup>2</sup> (Plan vial provincial participativo de Sullana, 2008). Tiene una población de 287,680 habitantes (INEI, 2007).

Sullana está dividida en ocho distritos: Bellavista, Ignacio Escudero, Lancones, Marcavelica, Miguel Checa, Querecotillo, Salitral y Sullana. En el cuadro 2 se muestra la población urbana y rural de cada uno de los distritos de esta provincia. Si bien la central de asociaciones (Cepibo) está localizada en el distrito de Sullana, reúne a productores de los diferentes distritos de la provincia de Piura.

También, como puede verse en el mapa que muestra la figura 1, Sullana se extiende en el valle del río Chira, razón por la que el territorio es generalmente plano, con escaso relieve, superficies llanas y hondonadas. El río Chira nace en Ecuador, donde se le conoce como río Catamayo, y desemboca en el mar peruano, al norte del país.

Cuadro 2. Tipo de población según distritos de la provincia de Sullana

Provincia / Población (%)	Urbana	Rural	Total
Sullana	93	7	100
Bellavista	100	0	100
Ignacio Escudero	96	4	100
Lancones	3	97	100
Marcavelica	94	6	100
Miguel Checa	97	3	100
Querecotillo	90	10	100
Salitral	92	8	100

Elaboración propia a partir de INEI, 2007.



Figura 1. Mapa político de la provincia de Sullana

Fuente: Portal web de la ciudad de Sullana <<http://www.sullanaonline.com/geografia.html>>.

El río es de vital importancia para los habitantes de Sullana, pues con su caudal permanente abastece la zona agrícola que ahí se desarrolla. Así, el último censo del INEI de Población y Vivienda (2007) registra que en la provincia de Sullana la población económicamente activa (PEA) ocupada llega a 99,088 habitantes, de los cuales 24,451 se dedican a la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura, lamentablemente no se tienen datos específicos referidos a la agricultura. La segunda actividad económica más frecuente es el comercio, con una PEA de 21,666 habitantes.

El ecosistema de la zona es favorable para la producción de banano orgánico, tanto por factores como clima, temperatura, viento, suelo y agua, como por baja incidencia de la enfermedad de la Sigakota Negra, que demanda grandes dosis de fungicidas químicos cuyos costos son muy altos. También hay disponibilidad de guano de la isla, insumo básico para la fertilización de los suelos. Aunque su precio se considera elevado, en realidad no es tan caro si se lo compara con su costo en Ecuador y Colombia, donde los productores se ven en la necesidad de importar este insumo básico.

Además, los costos de reconversión de los productos convencionales a los orgánicos son bajos y el agua de riego está disponible durante todo el año, pues se cuenta con el reservorio de Poechos. Existe también mano de obra barata en la zona y, por otro lado, está muy cerca del puerto de Paita. La exportación del banano orgánico se realiza todo el año, pero su periodo pico se centra entre agosto y octubre.

### **3. Desarrollo humano en Sullana**

En Sullana, los indicadores de desarrollo humano muestran que la esperanza de vida es de 71.9 años, el ingreso per cápita llega a 268.3 soles mensuales y la tasa de alfabetismo es del 92.7%. Así, el índice de desarrollo humano de esta región calculado en el 2006 fue de 0.5963, lo que ubica a Sullana en el quintil medio alto de desarrollo, ocupando el puesto 46 entre las 195 provincias del Perú. En el cuadro 3 se muestra el detalle de los indicadores de desarrollo humano para los ocho distritos de Sullana.

Cuadro 3. *Indicadores de desarrollo humano en la provincia de Sullana según distritos*

Provincia	Población (habitantes)	Índice de Desarrollo Humano	Esperanza de vida al nacer (años)	Alfabetismo (en %)	Ingreso per cápita en nuevos soles
Bellavista	35,908	0.6025	71.7	94.3	284.6
Ignacio Escudero	16,993	0.5657	71.7	85.8	243.9
Lancones	16,302	0.5464	71.0	84.7	239.9
Marcavelica	25,391	0.5759	71.4	89.2	244.1
Miguel Checa	7,209	0.5661	70.9	87.3	217.8
Querecotillo	24,038	0.5841	71.7	90.2	238.3
Salitral	5,892	0.5954	71.2	91.8	258.8
Sullana	149,261	0.6049	72.2	95.2	281.4
Provincia de Sullana	277,994	0.5963	71.9	92.7	268.3

Elaborado a partir del Índice de Desarrollo Humano Distrital (2005).

#### 4. Exportación del banano orgánico

La exportación de banano orgánico desde el Perú se inició en el año 2000 y ha seguido aumentando, hasta alcanzar más de 64 mil toneladas de banano orgánico fresco en el 2007. Según la información de la Sunat que se muestra en el cuadro 4, hasta inicios de la segunda parte del año 2009 la exportación del banano orgánico tipo Cavendish Valery ascendió a 51.19 toneladas, que equivale a 31.75 millones de dólares FOB.

La orientación y destino de la oferta del banano orgánico ha girado hacia el mercado europeo en los últimos años, donde la demanda de productos orgánicos mantiene las tendencias mundiales de consumo. La información sobre los beneficios de los productos orgánicos es amplia y las organizaciones de Comercio Justo llevan mucho tiempo promocionando a pequeños productores que cumplen estándares mínimos de responsabilidad social y ambiental (Soldevilla, 2008).



Cuadro 4. Reporte de exportaciones del 2009 de la subpartida nacional: banano tipo Cavendish Valery

País de destino	Valor FOB (en US\$)	Peso neto (en kg)	Peso bruto (en kg)	FOB (en %)
Países Bajos	17'388,186.35	26'496,602.76	29'560,715.00	54.76
Estados Unidos	6'895,130.00	11'582,097.40	13'171,335.00	21.72
Japón	3'798,474.00	6'455,800.00	7'250,465.00	11.96
Bélgica	1'312,940.12	2'300,899.44	2'547,215.00	4.14
Alemania	1'277,515.31	2'478,676.44	2'818,606.68	4.02
Reino Unido	780,874.20	1'357,527.12	1'521,970.00	2.46
Canadá	163,800.00	288,080.00	312,810.00	0.52
Irlanda	134,322.00	226,011.84	249,355.00	0.42
Total exportado	31'751,241.98	51'185,695.00	57'432,471.68	100.00

Fuente: Sunat, 2009. Subpartida nacional 0803.00.12.00.

La oferta de banano orgánico se ha desarrollado conjuntamente con un nuevo espacio para este producto en el mercado internacional, que demanda productos certificados bajo diversos sellos, como Certificación Orgánica, Comercio Justo, Global Gap, entre otros, que se describirán más adelante.

# 3

---

## Paquete tecnológico e impacto en la competitividad de la Cepibo

La innovación a partir de la aplicación del paquete tecnológico en la producción de banano orgánico en la Cepibo impactó indudablemente en la competitividad de esta asociación de productores. En el presente capítulo describiremos ese paquete tecnológico y enfatizaremos la diferencia entre la producción tradicional y la innovadora a partir de los beneficiosos resultados generados por este impacto en la competitividad de la Cepibo.

### **1. Análisis de la cadena de valor del banano orgánico**

El banano orgánico que se produce en el valle del Chira se exporta en fresco. Su proceso productivo pasa por tres etapas: la producción, el empaque y la comercialización, las que se grafican en el cuadro 5, según información obtenida de un interesante artículo de Huamán Garibay (2005) referido a la cadena de valor del banano en el valle del Chira.

Como se puede observar en el cuadro 5, los cambios tecnológicos que se han implementado en la producción son el picado de hojas para cubrir el suelo, las labores de sanidad, la eliminación de la mano falsa del fruto, el corte de la bellota, la separación en manos, el muestreo, la separación a cinco dedos (closteo), la fumigación de la corona y el primer lavado.

Cuadro 5. *Proceso de producción del banano tradicional y del orgánico*

Eslabones de la cadena	Convencionales	Orgánicos
Producción	Producción: trazado, ahoyado y siembra.	Producción: trazado, ahoyado y siembra.
	Selección empírica de la semilla.	Selección empírica de la semilla.
	Deschante.	Deschante.
	Riego por inundación.	Riego por inundación con miras a cambiarlo a riego por aspersión.
	Abonamiento con fertilizantes químicos.	Abonamiento con fertilizantes orgánicos.
	Deshije.	Deshije y desvío de hijos.
	Deshierva.	Labores de sanidad (en función de las exigencias de las empresas).
		Mulch (picar las hojas y cubrir el suelo).
	Control de maleza.	Control de maleza.
	Enfunde (algunos): mejora el precio del productor.	Enfunde (innovación introducida por la tecnología orgánica).
		Desflore (retiro de la flor del racimo).
Deschive (eliminación de mano falsa).		
Destore (corte de la bellota).		
Cosecha a cargo del comerciante.	Cosecha a cargo de la empresa.	
Empaque		Muestreo (para detectar grado de maduración).
		Desmane.
		Primer lavado.



Eslabones de la cadena	Convencionales	Orgánicos
Empaque		Closteo (separación a cinco dedos).
		Fumigación de la corona.
		Secado (con papel especial).
		Embolsado.
		Etiquetado
		Embalaje.
		Rosado.
Comercialización	Gestión venta en el mercado interno.	Gestión de la exportación.
	Transporte.	Transporte.

Fuente: Huamán Garibay (2005).

También se han efectuado cambios en el proceso comercial, en el que no intervienen los productores, sino empleados de la Cepibo organizados en las denominadas “cuadrillas”, quienes se encargan del embolsado, el etiquetado, el embalaje y el rosado. Finalmente, la gestión de la exportación y el transporte del producto a las navieras están a cargo de la Cepibo, cuando se trata de exportaciones directas, o a cargo de las empresas exportadoras en los demás casos.

En este proceso de cambio hacia la producción orgánica, el área técnica de la Cepibo ha identificado tres grandes problemas que dificultan la eficiencia de la producción en la totalidad de las parcelas: las actividades erróneas de fertilización, el mal control poblacional (deshije y desvío de hijos) y la ineficiencia en las labores de sanidad.

En cuanto a la fertilización, a pesar de las recomendaciones sobre el tipo de fertilizante requerido, los productores no acceden a este por motivos económicos y optan por adquirir abonos compuestos cuyos componentes químicos dañan la planta. El equipo técnico de la Cepibo realiza seguimiento a todas las parcelas y comunica los requerimientos a cada familia, sin conseguir todavía una total adaptación al abono orgánico;

este equipo señala también que es necesario realizar un análisis de zinc para cada parcela a fin de determinar el tipo de fertilizante adecuado para cada suelo, ya que existen manejos culturales diferentes en todo el valle en cuanto a abono y riego.

Con respecto al manejo poblacional, sucede que no existe un buen control del número de plantas por área; es decir, no se registra el número de hijos de la planta, que al sobrepasar los tres se convierte en un peligro para la misma, ya que se origina una competencia por agua, nutrientes y fluido eléctrico. Esto genera finalmente racimos con menos peso que no pueden ser colocados en el mercado orgánico. Según el equipo técnico de la Cepibo, lo ideal es contar con 1,600 plantas por hectárea, mientras que actualmente hay entre 1,900 y 2,500 plantas por hectárea.

Sobre el problema fitosanitario, se encuentra diseminado en las plantaciones el Banana Streak Virus, conocido como BSV o “virus rayado del banano”, así como una cantidad considerable de ácaros. El BSV prolifera en época de lluvias y mediante las flores. Origina un sarpullido en la fruta que le hace perder calidad estética. Debido a las lluvias, los productores no entran al campo y descuidan este aspecto de la producción. En las demás épocas del año generalmente no existen mayores problemas fitosanitarios. El área técnica de la Cepibo realiza un monitoreo constante, pero la tradición de abandonar el campo durante climas difíciles es una costumbre que todavía no ha podido ser erradicada.

Estos problemas constituyen un reto diario para el área técnica de la Cepibo, que continuamente trabaja en el mismo campo transmitiendo a los productores las prácticas adecuadas a los requerimientos de las certificaciones orgánicas y de Comercio Justo, ya de manera personalizada o mediante charlas grupales a las asociaciones. Este seguimiento es permanente debido a que los productores continúan con prácticas tradicionales de producción.

A pesar de estos problemas, gracias a la labor de este equipo técnico, más de 1,300 agricultores pertenecientes a las asociaciones miembros de la Cepibo han sido certificados como productores de productos orgánicos y de Comercio Justo, mientras que 50 cuentan con la certificación Global Gap.

El Sistema Interno de Control (SIC) es un área independiente de la Cepibo y se encarga de monitorear a estos productores certificados para registrar su desenvolvimiento de acuerdo con los requerimientos establecidos y transmitir esta información a las empresas certificadoras. Una vez al año, estas revisan los archivos del SIC y aprueban la certificación de los productores.

Conozcamos las características de las certificaciones con las que cuenta la Cepibo y sus respectivos requerimientos:

- *Certificación Orgánica.* Con la Certificación Orgánica se garantiza que un determinado producto, así como los mismos procesos y el equipo de producción, cumplan con las normas de un organismo regulador orgánico, para evitar que se dañe el medio ambiente. Entre las normas de los organismos reguladores se encuentran, por ejemplo, el manejo ecológico y la utilización de las fuentes naturales de fertilidad del suelo que eviten el uso de químicos. Este manejo ecológico comprende desde la selección de semillas hasta la venta del producto.
- *Comercio Justo.* El Comercio Justo es una forma de comercio alternativa a la tradicional, promovida por organizaciones sin fines de lucro, movimientos sociales y políticos que buscan incluir a los pequeños productores en el mercado a través de una relación directa con el consumidor. Así se evita tanto la discriminación como el proteccionismo. El Comercio Justo se rige por una serie de principios que promueve y exige a todos los productores que se adscriben a él mediante una certificación\*. El Comercio Justo ha abierto posibilidades a muchos países en desarrollo al poner en el mercado sus productos, respetando los derechos humanos y el precio justo por la calidad. El Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) reúne a 21 organizaciones de Comercio Justo en América, Europa,

---

\* Para mayor detalle sobre los requerimientos que deben cumplir las asociaciones de pequeños productores para acceder al certificado de Comercio Justo, véase la siguiente página web: <[http://www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/SPO\\_Aug09\\_SP.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/SPO_Aug09_SP.pdf)>.

Oceanía y Japón. Algunos productos de Comercio Justo son el café, el té, el azúcar, el cacao, el banano, el mango y el algodón.

- *Certificación Global Gap*. Esta certificación es un requerimiento reciente por parte de los compradores europeos. Global Gap tiene gran renombre debido a que cuenta con una única norma que integra en un formato modular los diferentes grupos de productos, desde la producción de plantas y ganado hasta material de reproducción vegetal y fabricación de piensos compuestos. Actualmente la Cepibo está capacitando a los productores para obtener esta certificación que van a requerir en varios de sus contratos.

## 2. Resultados y beneficios de la innovación

Desde su creación en el 2003 hasta la actualidad, la Cepibo ha enviado al exterior grandes cantidades del producto a través de las empresas exportadoras presentes en la zona. Cuando la Cepibo empezó a exportar directamente, en el año 2008, despachó al mercado internacional 208,256 cajas de banano orgánico y 340,609 cajas en el año 2009. Según el detalle de las exportaciones que se muestra en los cuadros 6 y 7, sus principales clientes son las empresas Fruimex, Pronatura, SIFE SPA y Port International.

Cuadro 6. *Exportaciones directas realizadas durante el 2008*

Cliente	Cantidad de contenedores	Cajas		Total de cajas
		<i>Fairtrade</i> (Comercio Justo)	Orgánico	
Fruimex	4	0	4,328	4,328
Pronatura	110	114,817	3,398	118,215
SIFE SPA	14	15,120	0	15,120
Port International	66	69,513	1,080	70,593
Total	194	199,450	8,806	208,256

Fuente: Documentos y registros de la Cepibo.

Cuadro 7. *Exportaciones directas realizadas durante el 2009*

Cliente	Cantidad de contenedores	Cajas		Total de cajas
		Fairtrade (Comercio Justo)	Orgánico	
Pronatura	140	150,706	0	150,706
SIFE SPA	2	54	2,106	2,160
Port International	174	133,041	54,702	187,743
Total	316	283,801	56,808	340,609

Fuente: Documentos y registros de la Cepibo.



# 4

---

## **La gobernanza en el éxito de la innovación tecnológica y organizacional sostenible**

En este capítulo se analizan las diversas manifestaciones de la gobernanza que actúan tanto dentro de la organización como fuera de ella, en vista de cumplir los requerimientos de las certificaciones internacionales que aseguran el posicionamiento del producto en el mercado orgánico y de Comercio Justo, pues una de las competencias de la Cepibo es garantizar una constante innovación tecnológica y organizacional, sobre todo a partir de su reciente incursión en la exportación directa. La gobernanza en este caso se nutre del capital social y humano alrededor de la organización, por lo que se realiza adicionalmente un análisis de estos componentes.

En el proceso de producción participan diversos actores: los productores, las empresas exportadoras, los proveedores de insumos, los servicios de apoyo y los organismos no gubernamentales. La dinámica de la relación consiste en la producción y la exportación; esta comienza con la adquisición de fertilizantes por parte de los productores y el apoyo técnico que reciben de las instituciones presentes en la zona, incluyendo a la misma Cepibo, así como las certificaciones que se renuevan cada año. En la actualidad, la Cepibo gestiona certificaciones para 1,300 productores, el resto de parcelas aún trabaja con el apoyo de las empresas exportadoras para acceder a ellas.

Posteriormente, empiezan las gestiones para la exportación, tanto directa como indirecta. En el primer caso, las asociaciones establecen contacto con la Cepibo; mientras que en el segundo, con empresas exportadoras como Dole, Biorganika o Bio Costa. El producto finalmente se pone a disposición del mercado internacional, especialmente el europeo. La figura 2 muestra la forma en que estos actores se relacionan en la cadena de producción, comercialización y exportación.

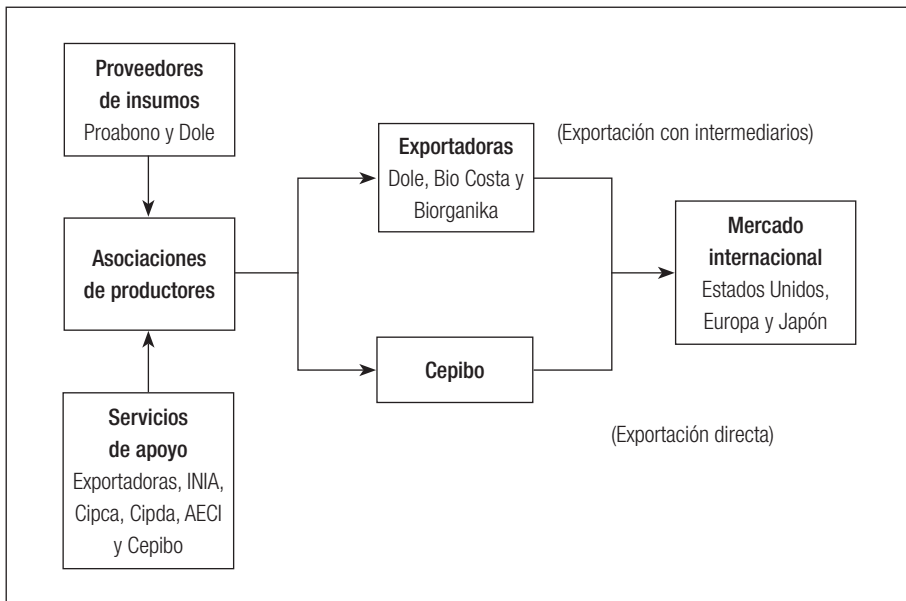


Figura 2. Actores de la cadena de valor del banano orgánico  
Elaboración propia.

Inurrategui (2006) clasifica a los actores en la categoría de capital social, mientras que la relación entre ellos está dentro de la categoría de capital social vinculante. En el cuadro 8 se identifican las fuentes de ambos tipos de capital: el relacional y el vinculante.

A continuación, podremos conocer a cada uno de los actores de la cadena de valor que corresponden al capital social, ya sea relacional o vinculante.

Cuadro 8. *Tipos de capital social y sus fuentes*

Tipología	Capital social	Fuentes de la estructura social específica
Relacional ( <i>bonding</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones de riego (primer y segundo nivel).</li> <li>• Organizaciones productivas (formales e informales).</li> <li>• Comunidades campesinas.</li> <li>• Asociación por territorialidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento mutuo (reforzado por inversiones materiales y simbólicas).</li> <li>• Normas sociales (confianza y reciprocidad).</li> <li>• Valores religiosos (solidaridad, honestidad, etc.).</li> </ul>
Vinculante ( <i>bridging</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadenas productivas (formales e informales).</li> <li>• Relación con proveedores de crédito y asistencia técnica.</li> <li>• Relación con entidades estatales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores democráticos (participación, transparencia, rendición de cuentas, equidad, etc.).</li> <li>• Estructura de incentivos (normas y sanciones).</li> </ul>

Fuente: Inurritegui, 2006.

## 1. Capital social relacional

### 1.1. Productores

Existen dos tipos de productores: los de banano convencional y los de banano orgánico. Los primeros tienen un deficiente manejo técnico y se localizan en la zona de Querecotillo y Salitral; mientras que los segundos se diferencian porque manejan las tecnologías orgánicas.

Los productores de banano orgánico con menor manejo técnico también se encuentran en las zonas de Querecotillo, Salitral e Ignacio Escudero, reciben poca asistencia técnica y poseen menos de una hectárea, por ello sus ingresos se complementan con las ganancias de actividades diferentes. En cambio, los que tienen mayor manejo técnico se ubican en las zonas de Samán, Huangalá y Chalacalá, poseen terrenos de cultivo mayores de dos hectáreas y su principal actividad es la agricultura; trabajan generalmente con la empresa Dole, de la que reciben la asistencia técnica necesaria, así como una supervisión constante y control de calidad.

Estos agricultores suelen incorporarse a asociaciones formales de bananeros orgánicos. Cada asociación realiza asambleas generales para ele-

gir la junta directiva integrada por: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, fiscal y tres vocales, y por consenso se elige a un delegado. La frecuencia de las reuniones depende de cada asociación. La relación de las 12 asociaciones que se encuentran en la zona es la siguiente:

- 1) Asociación de Micro Productores de Banano Orgánico (AMPBAO).
- 2) Asociación de Productores de Banano Orgánico de Ignacio Escudero (Aprobo).
- 3) Asociación de Productores de Banano Orgánico de Salitral (APBOS).
- 4) Asociación de Productores de Banano Orgánico San Agustín de Mallares (APBOSA).
- 5) Asociación de Productores de Banano Orgánico y otros Cultivos Agrarios del distrito de Buenos Aires, provincia de Morropón Alto Piura (ASPROBO).
- 6) Asociación de Productores Orgánicos Querecotillo (APOQ).
- 7) Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico (APPBOSA).
- 8) Asociación de Productores de Banano Orgánico y Productos Agrícolas de Exportación San José la Golondrina (APBO y PAE SJG).
- 9) Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios: Tunape-Grande (ASPPA).
- 10) Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico San Jacinto de Tumbes (ASPPBO).
- 11) Asociación de Productores Agrarios Diecisiete de Setiembre-La Horca-Querecotillo (APADISELH).
- 12) Asociación de Pequeños Productores de Plátano de La Peña y Chalacalá-Querecotillo (APPCHAQ).

Al acceder al Comercio Justo, los productores reciben una cantidad de dinero (actualmente es de 1.00 dólar) por cada caja de banano vendida.

Por ello, muchas de las reuniones de las asociaciones tienen como tema principal el acceso a la certificación del Comercio Justo. Además, dicha certificación obliga a que en la asamblea se tomen los acuerdos finales sobre el presupuesto, así como la rendición de cuentas de los ingresos y los gastos efectivos.

Los recursos obtenidos del Comercio Justo se destinan a obras que benefician a los más necesitados o que tienen menos ventajas. Por ejemplo, la rehabilitación de caminos carrozables o la construcción de empacadoras para aquellos productores más alejados de la empresa, lo que minimiza el descarte del banano debido al daño que el fruto puede sufrir en sus viajes hasta la empacadora.

En otros casos, algunas asociaciones no acceden al Comercio Justo y, por tanto, no reciben incentivos para beneficiar a quienes lo requieren ni para financiar sus reuniones o viajes. Por ello, no sesionan continuamente y los productores se ven en la necesidad de elegir directivos para cada sector, lo que genera confusión e incumplimientos de parte de ellos, que deben pagar sus propios viajes.

Las asociaciones pueden también adscribirse a una central de asociaciones, como es el caso de la Cepibo y la Rebepan. Afiliarse les permite negociar con la empresa exportadora la colocación de certificados de Comercio Justo para los productores y, recientemente, exportar de manera directa.

## **1.2. Organizaciones de riego**

Este modo de organización es muy importante porque el agua de riego es un insumo clave para la producción. Cada valle tiene una junta de regantes que organiza comisiones de riego. Las juntas de usuarios programan cómo se distribuirá el agua entre los diferentes cultivos y sectores del valle. También deben decidir qué se sembrará en cada sector beneficiado con el agua, ya que cada producto necesita cantidades distintas de agua; asimismo, deben tener cuidado de que los cultivos cercanos sean compatibles con los propios, para evitar la filtración y salinización de los suelos. Es destacable que estas organizaciones no están inscritas en Registros Públicos, pero tienen reconocimiento público de su función y su nombre.

Debido a que se han formado recientemente a partir de las necesidades de la nueva producción, estas asociaciones tienen muchas dificultades para comunicarse entre sí y tomar decisiones; no están acostumbradas a trabajar juntas.

Un problema recurrente que deben enfrentar es el robo del agua, entendido como el consumo de agua mayor al programado o pagado. Algunos productores o no pagan o pagan menos de lo que consumen, práctica que se permite debido a lazos de amistad, ante la falta de sanciones, o por resistencia del deudor. Para resolver este problema se propone la implementación de compuertas y candados, que eviten robos de agua, y el revestimiento de los canales que impida el desperdicio del recurso.

### **1.3. Comunidades campesinas**

En la zona, solo tres poblaciones son reconocidas legalmente como comunidades campesinas: Catacaos en el Bajo Piura, Querecotillo y Salitral en el valle del Chira, y Caracucho-Janacanas en el Alto Piura. La comunidad campesina de Catacaos ha perdido legitimidad debido a la corrupción y enriquecimiento ilícito de sus directivos y los intentos de mantener en el poder a la misma junta directiva. Esta comunidad está pasando por un momento de redefinición, cuyo objetivo principal es la eficiencia agrícola y ya no cumplir funciones exclusivamente gremiales y asistencialistas.

La comunidad campesina de Querecotillo y Salitral casi no se reconoce a sí misma como tal, a pesar de ser dueña de los títulos de propiedad de las tierras. Los vínculos afectivos entre sus miembros son muy endebles y, como en el caso anterior, carece de legitimidad por problemas de corrupción en su junta directiva. Al ser esta la única autoridad facultada para otorgar certificados de posesión, ha habido casos de soborno para la emisión de un segundo certificado de posesión para el mismo predio, lo que ha generado problemas con las empresas exportadoras de banano orgánico. Por ejemplo, una familia sancionada por las exportadoras por incumplir las normas de la producción orgánica puede evadir esta medida con un segundo certificado de posesión, que es emitido a nombre de uno de los miembros de la familia diferente del poseionario inicial.

La propiedad comunal de tierras también origina problemas a las exportadoras porque las empacadoras, al estar situadas en estas tierras, no pertenecen a nadie en específico. Igualmente sucede con las pozas, utilizadas por las empresas indistintamente, sin importar si las desinfectaron ellas mismas, lo que causa conflictos entre las empresas. Por tal razón, Irrunitegui (2006) sostiene que la comunidad campesina, en vez de beneficiar a sus miembros, obstaculiza la labor de las cadenas de valor, debido a la existencia de fuentes negativas.

#### **1.4. Asociaciones por territorialidad**

Existen redes entre vecinos, amigos o familiares del mismo caserío. Uno de los beneficios de estas relaciones es el acceso a mano de obra barata; así, los hijos solteros suelen ganar propinas en vez de jornal. Sin embargo, mientras que en algunas zonas se prefiere utilizar estas redes sociales por sus bajos costos, en otras se opta por pagar el jornal de un empleado para evitar que se trabaje menos, mientras que en otras la confianza es primordial para minimizar el costo del monitoreo.

Esta forma de asociarse facilita el acceso a herramientas de trabajo y animales. Se realizan intercambios de herramientas por mano de obra o en todo caso se fían estos bienes por cierto periodo de tiempo. Asimismo, los miembros de una red social comparten conocimientos tecnológicos para la aplicación de plaguicidas, cuando no tienen acceso a capacitaciones.

## **2. Capital social vinculante**

### **2.1. Empresas exportadoras**

Se identificaron tres empresas exportadoras en el valle del Chira: Copdeban S.A.C. (empresa filial de Dole), Bio Costa S.A.C. y Biorganika S.A.C. Esta última está integrada por Agrofair, empresa distribuidora de Comercio Justo, y la Asociación de Pequeños Productores del Valle de Chira, constituida por 127 productores.

Las empresas exportadoras intervienen en la cadena de valor, en la cosecha, el empaque y la gestión de la exportación. Compran el banano en planta debido a la falta de conocimiento y deficiencias técnicas de los productores. Emplean trabajadores capacitados especialmente y dirigidos por un supervisor; estos trabajadores se encargan de la cosecha y el recojo de las fundas de plástico utilizadas por los productores de banano orgánico. En el cuadro 9 se pueden observar las actividades que realiza cada una de las empresas exportadoras existentes en la zona y los mercados adonde se dirigen.

## **2.2. Proveedores de insumos**

Entre los insumos necesarios para la cadena de valor del banano orgánico está el abono orgánico, que puede ser el guano de isla o el sulfomax. En el año 2005, el principal proveedor de guano de isla era una empresa estatal ligada al Ministerio de Agricultura (Minag), llamada Proabonos. Como ya se mencionó, entre 1998 y el 2001 el Estado implementó un programa para los productores que facilitaba la compra de guano en la modalidad de fondo rotatorio, pero este programa cerró debido a sus grandes pérdidas y cedió sus derechos a esta empresa de insumos.

## **2.3. Proveedores de servicios financieros**

Se identificaron seis entidades financieras que otorgan créditos o préstamos a los agricultores: el Banco de Crédito del Perú (BCP), el Banco Continental (BBVA), Crediscotia Financiera (el otrora Banco del Trabajo), Solución Financiera de Crédito en asociación con la Caja Municipal de Sullana, y la edpyme Edyficar. Solo el Banco Continental y Solución Financiera de Crédito otorgan créditos agrícolas, mientras que las demás trabajan con créditos comerciales. En general, los productores que poseen menos de una hectárea no son considerados sujetos de crédito.

## **2.4. Servicios de apoyo técnico**

El Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) tiene un plan estratégico de investigación en banano en la costa norte del país; en Sullana, se desenvuelve en la definición de un tipo de densidad, el desarrollo de técnicas de fertilización orgánica y la selección de variedades mejoradas.



Cuadro 9. *Actividades de las empresas exportadoras*

	Copdeban (Dole)	Bio Costa	Biorganika
Mercado	Estados Unidos.	Europa (mediante la distribuidora T-Port).	Europa (mediante la distribuidora Agrofair).
Zonas de trabajo	Huangalá, Chalacalá, Samán, Querecotillo.	Salitral, Samán, Querecotillo.	
Asociaciones de productores que trabajan con ellos	Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico (APPBOSA).	Asociación de Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ).	
Periodos de cosecha	Cada 15 días.	Cada 15 días.	
Asistencia técnica	Otorga asistencia técnica a los productores y sus trabajadores.	Otorga asistencia técnica a los productores y sus trabajadores.	Otorga asistencia técnica a los productores y sus trabajadores.
Tecnología	Han invertido en empacadoras modernas con pozos de agua y sistemas de agua recirculante.	Han mejorado su infraestructura de empaque con inversiones en la perforación e implementación de pozos.	
Logística	Eficiente logística para la exportación, lo que permite hacer control de calidad y optimizar el tiempo de travesía (10 días).		
Control de la cadena de valor	Mucho control. Otorga asistencia técnica y sanciona a los que incumplen con las normas técnicas. Tiene control del Virus del Mosaico y otras enfermedades del banano.	Intervienen directamente desde la cosecha.	



	Copdeban (Dole)	Bio Costa	Biorganika
Certificación Orgánica	Gestionan la Certificación Orgánica.		
Comercio Justo	Trabajan con APPBOSA para la venta de banano orgánico al Comercio Justo.	Trabajan con APOQ para la venta de banano orgánico al Comercio Justo.	
Problemas identificados	Insuficiente abonamiento, deficientes vías de acceso, deficiente conocimiento técnico.	Baja calidad del banano por el Virus del Mosaico, que genera pérdidas de entre 17% y 20% del valor por caja.	Baja calidad de producto por las enfermedades del banano, que causan grandes pérdidas por caja.
Tiempo de travesía a puertos	10 días.	32 días.	32 días.

Elaboración propia complementada con Huamán Garibay, 2005.

Para superar ciertas limitaciones presupuestales, trabaja con la Asociación Española de Cooperación Internacional (AECI), en el marco del Proyecto Binacional Catamayo Chira, igualmente con el Centro de Formación Tecnológica Mallares. Forma parte del Comité Multisectorial de Prevención de la Virosis (más conocido como el Virus del Mosaico).

Por otro lado está el Senasa, que lidera el Comité Multisectorial de Prevención de la Virosis. Realiza capacitaciones en las que se promueve el manejo de la producción como forma de prevención del virus, con el apoyo de los socios de la Cepibo. Lamentablemente la desventaja de Senasa es que sus intervenciones son esporádicas en la zona.

Existen además otros cuatro proyectos que están en plena realización. Según el jefe de Proyectos e Innovación de la Cepibo, el primero tiene como fin el incremento de la productividad del banano en el Alto Chira, en el que participa Incagro. El segundo busca mejorar la productividad y el fortalecimiento de la Cepibo para el acceso a mercados internacionales y recibe el apoyo del Cipca. El tercer proyecto, dirigido también al fortalecimiento de la organización y el incremento de la productividad, cuenta

con la participación de Cedepas Norte. Finalmente, el cuarto se lleva a cabo con CIPDA y constituye en esencia un programa de apoyo integral.

El proyecto con Incagro consiste en la implementación de un cable vía que comunique varias hectáreas de la zona de producción de la asociación AMPBAO con las zonas de lavado y con las empacadoras. De este modo, el traslado de las racimas aminorará el daño del fruto y, además, podrán participar en el proceso también las mujeres, que antes se veían impedidas de apoyar en esta etapa de la cadena de valor por ser una labor muy pesada.

Es interesante anotar que el proyecto de cable vía se tomó de una experiencia exitosa en Ecuador. El jefe de Proyectos e Innovación de la Cepibo tuvo la oportunidad de viajar al país vecino, ayudado por contactos propios, y recibió una capacitación práctica en la Asociación de Pequeños Productores Bananeros El Guabo.

La capacidad de absorción de la Cepibo al capacitar a este ejecutivo a partir de fuentes exógenas y la habilidad individual de este fueron importantes para adaptar esta tecnología en el valle del Chira. Este proyecto es financiado por la AMPBAO mediante la prima obtenida por el Comercio Justo.

## **2.5. Organismos no gubernamentales**

En el valle del Chira intervienen varios organismos no gubernamentales: el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (Cipca), el Plan Internacional Piura, el Plan Binacional Catamayo-Chira y la ONG SNV. En el cuadro 10 se detallan los diferentes proyectos que manejan actualmente.

## **3. Gobernanza para la Certificación Orgánica**

La conversión al cultivo orgánico se produjo a principios del 2000, gracias a la participación del Estado en la certificación de 1,200 hectáreas, en la capacitación sobre la producción orgánica, y en el acceso a insumos como el abono orgánico, todo ello mediante crédito. Lamentablemente, el Estado no pudo establecer un sistema de exportación con estos productores, lo

Cuadro 10. *Proyectos actuales de las ONG.*

ONG	Proyectos
Cipca	Implementación de la oficina de servicios económicos locales, para asesoría técnica, productiva, comercial, de gestión, capacitación empresarial e información agrocomercial.
Plan Internacional Piura	Proyectos de infraestructura productiva: canales de riego y planta de producción de abono orgánico.
AECI	Plan Binacional Catamayo-Chira, para la formación de un instituto tecnológico (ubicado en la estación del INIA, en Mallares), que cuenta con cinco áreas: educación, gestión empresarial, producción, investigación y extensión, y promoción y desarrollo institucional.  Plan de ordenamiento, para la gestión integral y compartida de la cuenca Catamayo-Chira, que permite el uso racional de los recursos; sus áreas son: ordenamiento de la cuenca, desarrollo productivo y fortalecimiento institucional, constitución de un organismo de gestión binacional y formación técnica.
SNV	Estructuración y consolidación de la Cepibo a través de una planificación estratégica de mediano plazo.

que trajo consigo la llegada de exportadoras a la zona, a las cuales el Estado vendió las certificaciones. Según los testimonios de los trabajadores de la Cepibo, las exportadoras ofrecían precios muy por debajo del estándar a cambio de las certificaciones, además incumplían con las capacitaciones prometidas. Esto pudo solucionarse posteriormente con el apoyo de nuevas exportadoras, como Dole, pero también con la formación de asociaciones de productores.

La falta de capacitación técnica y la necesidad de satisfacer una gran demanda internacional llevaron a los productores a optar por la estrategia de asociarse, que es además una condición para la certificación del Comercio Justo. Agrupados en asociaciones, tuvieron acceso a las capacitaciones para el cambio hacia la producción orgánica y, en consecuencia, crecieron en sus exportaciones.

La Certificación Orgánica tiene una duración de un año y su costo debe ser asumido por los productores. Su renovación está a cargo de las certificadoras, que cada año realizan inspecciones con ese fin. El Sistema Interno de Control de la Cepibo también lleva a cabo un seguimiento exhaustivo, puesto que entre sus funciones está velar por el cumplimiento tanto de los requerimientos de la certificación como del llenado de formatos de seguimiento a una gran cantidad de productores durante el año.

#### **4. Gobernanza para el Comercio Justo**

A pesar de que el Comercio Justo promueve el intercambio directo entre productor y consumidor, en la zona de estudio existen empresas exportadoras que son efectivamente intermediarios entre los productores y los compradores de los mercados justos del extranjero. Así, según un estudio reciente de Fairlie (2008), en la zona existen cuatro tipos de asociaciones de productores: aquellas que cuentan con la certificación del Comercio Justo y trabajan con intermediarios, aquellas que no cuentan con la certificación pero igualmente trabajan con intermediarios, aquellas que sí cumplen con intercambios directos con la certificación, y aquellas que no cuentan con certificación ni trabajan con intermediarios y son generalmente los productores que comercian en el mercado nacional.

En el caso de los productores pertenecientes a la Cepibo, accedieron a esta certificación gracias a las redes establecidas con el Estado y con las exportadoras presentes en la zona. Las primeras redes con estas empresas fueron insatisfactorias dado que no hubo acceso al crédito ni a capacitaciones, ni la prima que el Comercio Justo ofrece a sus acreditados. Sin embargo, esto pudo superarse gracias a las redes de apoyo formadas posteriormente por empresas que sí brindaron este tipo de servicios, como Dole, pero principalmente por la formación de la Cepibo como asociación de segundo piso.

Hace un par de años la Cepibo logró acceder por sí misma al Comercio Justo y, por tanto, paga una sola cuota anual en representación de todas sus asociaciones, en calidad de asociación de segundo piso, por recomendación de la certificadora. La certificadora además exige que en la asociación se tenga un sistema de seguimiento a los productores, para lo cual

colabora con capacitaciones en alianzas con diversas fuentes de apoyo, tanto de organizaciones sin fines de lucro como de programas estatales.

El paso de la propia certificación de Comercio Justo y la Certificación Orgánica es sumamente importante, porque es el fundamento para sus primeras exportaciones sin intermediarios. Al obtener la Cepibo sus propias certificaciones, Orgánica y de Comercio Justo, consigue mayores ganancias y cuenta con mayor apoyo externo en cuanto a capacitaciones técnicas, de personal y para proyectos de desarrollo de las comunidades de los productores.

# 5

---

## **Las competencias internas en la innovación tecnológica y organizacional sostenible**

En la Cepibo se han identificado diversos procesos para la formación de competencias internas, entre ellos están la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional a través de experiencias exitosas exógenas, así como las capacitaciones y el intercambio de información.

La habilidad para captar y procesar el conocimiento proveniente de fuentes exógenas es fundamental en toda organización que desee una innovación continua. En el caso de la Cepibo, esta capacidad se ve condicionada por las habilidades individuales en cada área y la comunicación que se establece entre ellas, según veremos.

### **1. Capacidad de absorción**

La capacidad de absorción es un concepto creado por Cohen y Levinthal (1990), quienes lo definen como la capacidad de adquirir, asimilar y utilizar el conocimiento externo.

En la Cepibo, en cuanto al capital humano que forma el capital intelectual, existen pocos grupos multifuncionales dentro de la empresa (área de Sistema Interno de Control), aunque sí hay trabajadores con habilidades interdisciplinarias, por ejemplo, en las áreas Técnica, Sistema Interno de

Control, Proyectos e Innovación y Responsabilidad Social. Todos comparten conocimientos técnicos y habilidades para relacionarse con los productores, monitorearlos y comunicarse con ellos. Además, hay personas dedicadas a la investigación y desarrollo en el área de Proyectos e Innovación que responden al requerimiento creciente en la organización de personal con alta formación profesional.

Una debilidad en la Cepibo es la ausencia de iniciativa por parte de las áreas en la unificación de la información y la implementación de canales de información eficaces.

## **2. Potencial de las estructuras organizativas**

La forma organizacional influye en la manera en que se procesa el conocimiento dentro de una empresa. La estructura organizacional está muy ligada al proceso de evaluación, asimilación, integración y utilización del conocimiento. Algunas organizaciones tienen potencial de absorción de conocimiento y otras no, según su estructura. De acuerdo con Grant (1996), existen tres formas organizacionales y cada una de ellas influye de manera distinta en la capacidad de absorción: la forma funcional, cuyo impacto es negativo; la forma divisional; y la forma matricial, que al combinar unidades independientes y funcionales tiene mucho impacto en la capacidad de absorción.

La Cepibo tiene una forma funcional, es decir, cuenta con unidades especializadas con conocimientos concentrados y válidos dentro de ellas únicamente, como las áreas de Administración y Finanzas, y Logística. Por lo tanto, su estructura impacta en forma negativa su capacidad de absorción. Sin embargo, se ha observado que en la organización hay también áreas funcionales y especializadas que a su vez comparten mayor información y son interdependientes, como el área del Sistema Interno de Control con el Área Técnica y con la de Proyectos e Innovación.

La Cepibo está formada por todas las asociaciones adscritas a la central, pero además cuenta con una estructura formal para funciones administrativas y de gestión. El organigrama que se muestra en la figura 3 ha sido elaborado recientemente sobre la base del plan estratégico de la



organización y sobre la base del plan operativo anual (POA) para el año 2010. Puede observarse que se han definido áreas bastante similares a las de cualquier empresa comercial, con la salvedad de la asamblea y consejo, que son de corte más social.

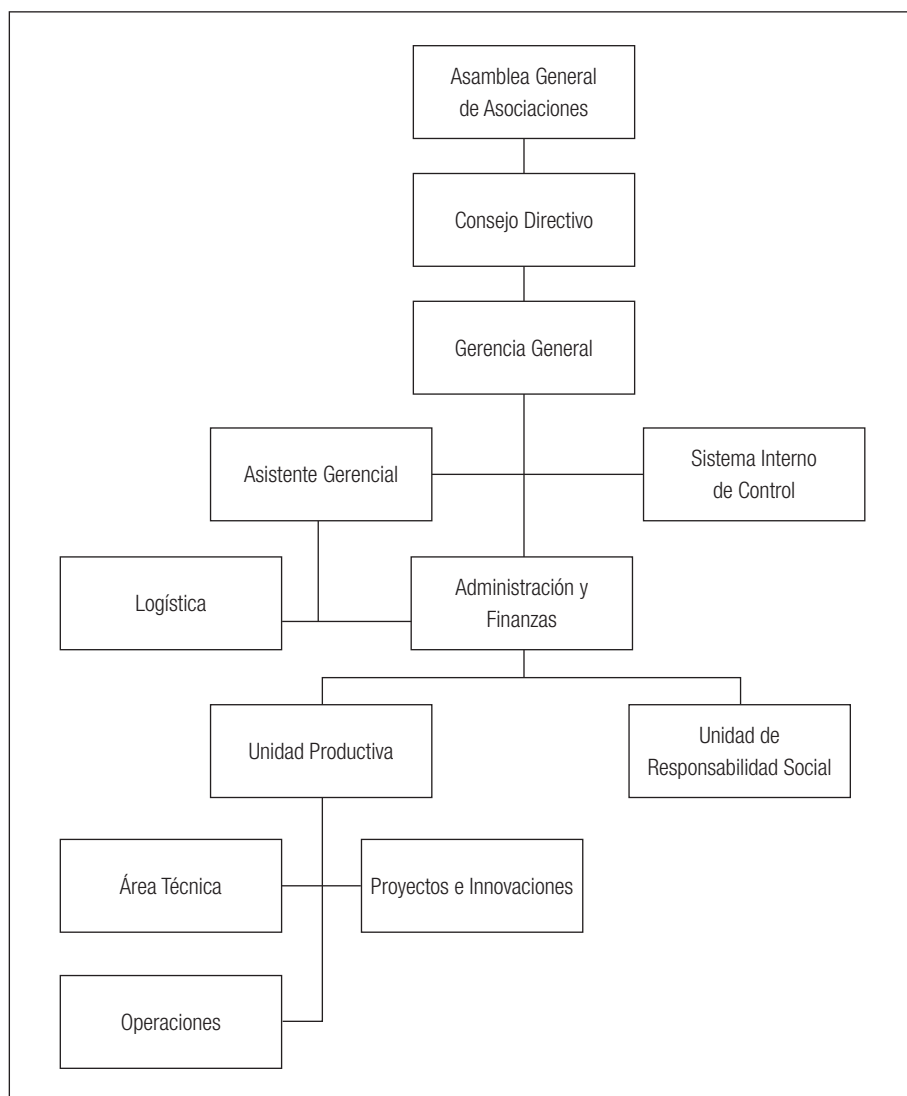


Figura 3. Organigrama de la Cepibo

Elaboración propia.

- La Asamblea General está formada por los representantes de las 12 asociaciones de pequeños productores adscritas a la Cepibo. Sesiona cada dos semanas y, dentro de sus funciones, toma decisiones a nivel comercial, define el destino de la prima del Comercio Justo y soluciona los problemas en los pagos a los productores, si los hubiese.
- La Gerencia General se encarga de coordinar las decisiones tomadas en la Asamblea General, aunque últimamente el gerente general ha tomado decisiones por cuenta propia que pueden considerarse de riesgo frente a la posible pérdida de oportunidades a nivel comercial. La asistente gerencial se encarga de los procesos de créditos a los productores que lo requieren, ya que la Cepibo ha implementado un sistema de créditos. Además, es la responsable de recibir y contestar las comunicaciones que provienen de fuera de la institución. Anteriormente apoyaba en lo que es ahora el área de Responsabilidad Social.
- El área de Administración cumple las labores tradicionales de administración de una empresa, pero además contabiliza el número de cajas entregadas por cada productor, con el fin de calcular los pagos semanales que deben realizarse a cada uno de ellos; de igual modo proceden con el número de cajas entregadas por cada asociación con la certificación de Comercio Justo, para calcular la cantidad de prima que debe entregarse a cada asociación. En la entrevista realizada a la encargada de la Administración Financiera, se nos informó que la Cepibo retiene un porcentaje por cada caja para los gastos administrativos. Este porcentaje varía según la cantidad exportada por cada asociación. Así, APBOS aporta 0.05 dólares por caja; APBOSA, 0.10 dólares; Aprobo, 0.10 dólares; y AMPBAO, 0.10 dólares.
- El área de Logística, además de las labores que le son inherentes, coordina todo el proceso de exportación, tanto directa como indirecta. Cuenta con un *software* especializado para el caso y se comunica mediante correo electrónico.
- El área de Operaciones planifica la producción semanalmente, efectúa el conteo de cajas y organiza las cuadrillas para el trabajo de cosecha, empaque y embarque.
- El área de Asistencia Técnica se encarga del seguimiento a los pro-

ductores de todas las asociaciones para identificar los principales problemas que dificultan el cumplimiento de los requerimientos orgánicos y técnicos de las certificaciones. Trabaja con el Sistema Interno de Control.

- El área de Responsabilidad Social coordina con los organismos de apoyo de la Cepibo y se encarga de elaborar el presupuesto participativo, de evaluarlo y monitorearlo.
- El área de Proyectos e Innovación recaba las propuestas de proyectos de innovación tecnológica que la Cepibo recibe y las adapta a las zonas donde trabaja. También elabora propuestas y busca alianzas y financiamiento para llevarlas a cabo. Finalmente, monitorea los proyectos en ejecución.
- Según lo expresado por los miembros de la organización, el área llamada Sistema Interno de Control funciona como un ente independiente que monitorea y controla los procesos de certificación, mediante el seguimiento constante de los procesos de toda la cadena de valor y el registro de cada uno de estos pasos. La gobernanza es ejercida por todo un sistema integrado por las organizaciones certificadoras y la misma Cepibo a través de esta área.

Sobre los factores del capital organizativo, existe en la Cepibo una cultura organizacional orientada a la innovación, ya que es flexible al cambio y a la creación de nuevas formas de gestión mediante el aprendizaje, y a la constante innovación de procesos e infraestructura para la cadena de valor del banano orgánico.

La organización está orientada al mercado. Si bien es una asociación de tipo social, está abocada a satisfacer la demanda de los clientes de manera competitiva, para lo que crea constantemente ventajas competitivas a través de la obtención de certificaciones, tanto las básicas como las más novedosas, en los diferentes tipos de mercado.

Otro elemento favorable a su capital organizativo es la existencia de incentivos que recompensan la innovación constante; así se alcanza crecimiento económico y el mayor apoyo de las instituciones con las cuales han establecido alianzas, además de las capacitaciones y primas provenientes

de las empresas certificadoras, que constituyen mecanismos formales de captación de conocimiento externo. Está por demás agregar que cuentan con políticas de calidad orgánica y medioambiental y pertenecen a un grupo industrial bien posicionado en el mercado.

Sobre los factores del capital relacional, desarrollan procesos en conjunto con los proveedores de certificaciones y también con los proveedores de insumos y transporte marítimo, mantienen una comunicación fluida y abierta a la innovación, también conjunta. La Cepibo es una central de asociaciones y, por tanto, promueve relaciones de cooperación mutua y de solución de problemas al interior de la institución. Mantiene relaciones de asistencia formalizadas con agentes de investigación y desarrollo provenientes de la cooperación estatal, de las ONG y de las empresas certificadoras. Una carencia, sí, es la falta de grupos de trabajo conjunto con los clientes finales, pero que puede ser cubierta con la consolidación final de las exportaciones directas.

### **3. Creación y conversión del conocimiento**

La innovación se centra en la creación de nuevos productos y servicios pero también de nuevos modelos de gestión. En estos procesos surge una gran cantidad de conocimientos que deben ser gestionados adecuadamente para luego ser explotados, diseminados e intercambiados por toda la organización, con lo que se genera un aprendizaje organizacional continuado, plasmado en una serie de ciclos de creación de conocimiento constantes, que serán fuente de ventaja competitiva sostenible y, por tanto, de beneficio económico.

Tomaremos el concepto conocimiento como un conjunto de activos que pertenece a la empresa e incluye tecnología, capital humano, patentes, marcas y rutinas organizacionales. En este sentido, el conocimiento es un activo que se crea y necesita de ciertas condiciones para formarse.

La estrategia de conocimiento que guía el trabajo de la Cepibo se orienta básicamente al conocimiento técnico para el mejoramiento de la cadena productiva del banano, tanto en el aspecto de procesos productivos como en el de infraestructura tecnificada para tal fin. La gerencia y las diferentes

áreas concuerdan en que el conocimiento debe enfatizarse en el aspecto técnico; sin embargo, reconocen, aunque en segundo lugar, la necesidad de adquirir conocimientos en gestión y otras actividades relativas al proceso comercial y contable.

A pesar de este acuerdo, los canales de comunicación no están constituidos formalmente y las áreas son muy autónomas entre sí. La información se distribuye según los requerimientos del momento, y por lo general se transfiere mediante correo electrónico o verbalmente. No existen formatos predeterminados ni *softwares* integrales para información compartida entre áreas, aunque recientemente están implementando *softwares* especializados para cada área en particular.

No existe en la Cepibo, por ende, un sistema de conocimiento como tal, a pesar de que la literatura refiere que la autonomía refleja un sistema de conocimiento implementado (Winter, 1987). En la Cepibo, la autonomía observada no está contribuyendo al aprendizaje organizacional del conjunto; la conversión del conocimiento es favorable únicamente para cada unidad, independientemente del resto. Esto, en una organización como la Cepibo, en donde los canales de información son incipientes, es contraproducente para la consecución de sus objetivos, que requieren de un conocimiento complejo debido a la gran cantidad de información manejada en los procesos de las 12 bases miembros de la institución.

En cuanto a la conversión del conocimiento, siguiendo la tipología de Nonaka y Takeuchi (2005), existe socialización, combinación e interiorización. La socialización se da cuando se pasa del conocimiento tácito de una persona al conocimiento tácito de otra, mediante el intercambio de experiencias, conversaciones y observaciones, así como la imitación de prácticas. Por ejemplo, los miembros más antiguos de la Cepibo han ido formándose a partir de la experiencia y la convivencia con personas de mayor conocimiento, como sucedió con la actual asistente gerencial y la jefa de Sistema Interno de Control. Estas personas iniciaron sus carreras en la Cepibo imitando y observando el comportamiento y la gestión del primer gerente general.

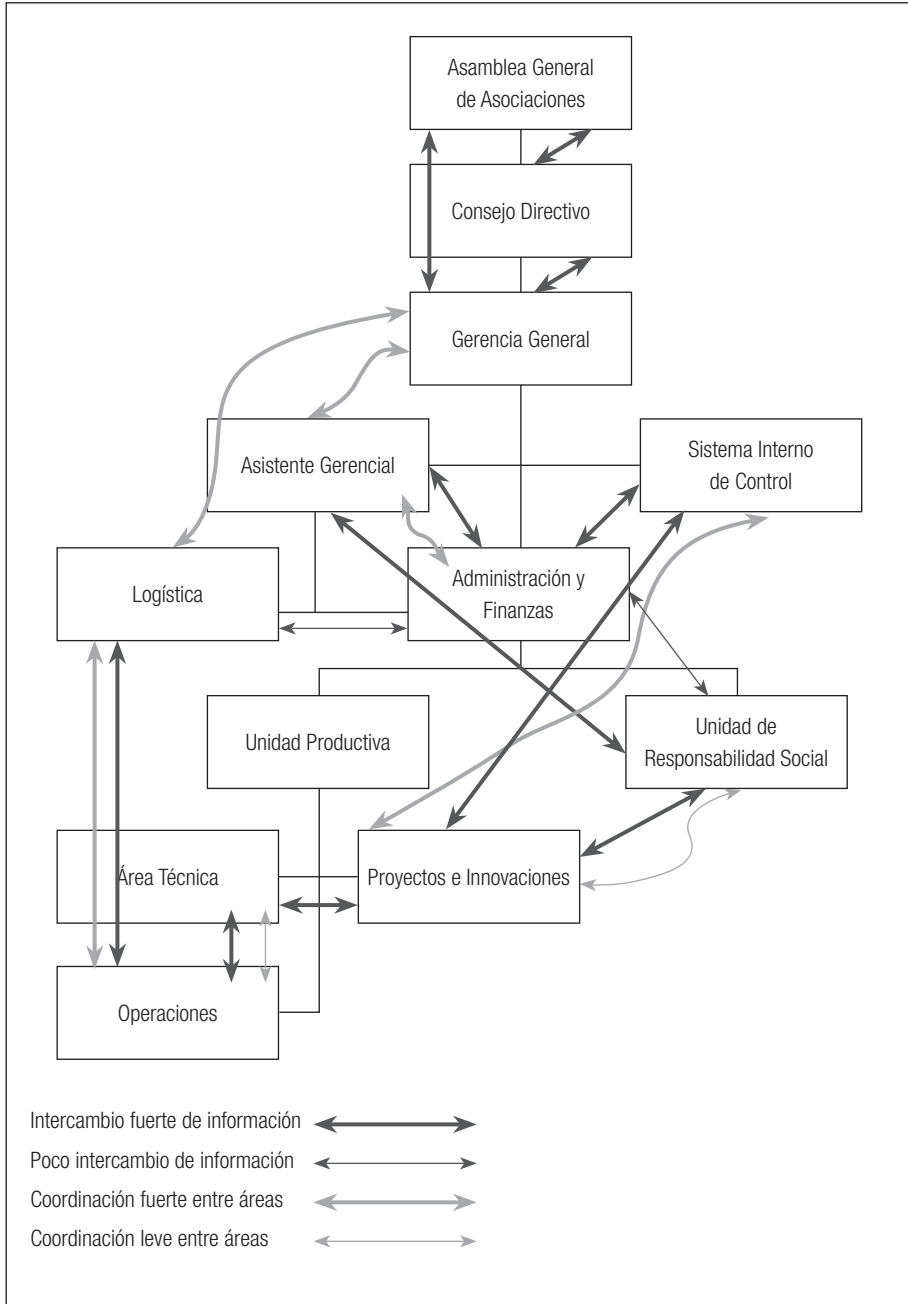


Figura 4. Flujo de información y coordinación entre las diferentes áreas de la Cepibo

Se presenta también la combinación, que es tránsito del conocimiento explícito al implícito, en el que se tratan de sistematizar los conocimientos existentes en las bases de datos para crear un registro en el que se disponga de información. Esto está sucediendo recientemente al interior de las áreas de la Cepibo, aunque difícilmente sucede entre áreas diferentes.

La interiorización sucede en el aprendizaje práctico, lo que significa pasar del conocimiento explícito al conocimiento tácito. Por ejemplo, mediante ayuda externa, la Cepibo envía a sus miembros a observar y aprender experiencias exitosas de otros países u otras centrales de asociaciones de producción orgánica del interior del país, como la Cepicafe, de donde se adaptó la estructura organizativa compuesta por asamblea, junta directiva y, posteriormente, por áreas tradicionales de empresas productoras. Igualmente, se recibe capacitación de las organizaciones certificadoras y otras instituciones de apoyo, muchas veces por requerimiento de la misma central.

En la figura 4, de la página anterior, se aprecia el intercambio de información y la coordinación existente entre las diferentes áreas.

# Conclusiones y lecciones aprendidas

---

## 1. Conclusiones

- La Cepibo, como central, posee una cultura organizacional orientada a la innovación, ya que intenta ser flexible al cambio y a la creación de nuevas formas de gestión mediante el aprendizaje. Además, promueve la constante innovación de procesos e infraestructura para la cadena de valor del banano orgánico.
- La Cepibo es una organización orientada al mercado, abocada a satisfacer la demanda de los clientes de manera competitiva. Además, la existencia de incentivos recompensa la innovación constante que trae como consecuencia el crecimiento económico.
- La Cepibo mantiene relaciones de cooperación formalizadas con agentes de investigación y desarrollo provenientes de la cooperación estatal y las ONG, así como de las empresas certificadoras.
- La gobernanza en la Cepibo se nutre del capital social y humano alrededor de la organización, es ejercida por todo un sistema integrado por las organizaciones certificadoras y la misma Cepibo, a través del área de Sistema Interno de Control.
- El Sistema Interno de Control funciona como un ente independiente, realiza el seguimiento constante de los procesos de toda la cade-



na de valor y el registro de cada uno de estos pasos y procesos de certificación.

- El Área Técnica de la Cepibo ha identificado tres grandes problemas que dificultan la absoluta eficiencia de la producción en la totalidad de las parcelas: las actividades erróneas de fertilización, el mal control poblacional (deshije y desvío de hijos) y las labores de sanidad ineficientes.
- Las organizaciones de riego tienen problemas de comunicación y toma de decisiones, ya que fueron formadas recientemente ante las necesidades de la nueva producción y no están acostumbradas al trabajo en equipo.
- Existen problemas de legitimidad entre las comunidades campesinas, las mismas que se encuentran en proceso de cambio, pues se han planteado como objetivo principal la eficiencia agrícola y están dejando de lado roles exclusivamente gremiales y asistencialistas.
- Una debilidad de la Cepibo es la ausencia de iniciativa por parte de las áreas para unificar la información e implementar canales eficaces para difundirla.
- En cuanto a la estrategia de conocimiento en la Cepibo, se encuentra orientada al conocimiento técnico para el mejoramiento de la cadena productiva del banano, tanto en lo referente a procesos productivos como a infraestructura tecnificada para ese fin. Se reconoce la necesidad de adquirir conocimientos en gestión y otras actividades relativas al proceso comercial y contable, pero en un segundo lugar en el orden de prioridad.
- Los canales de comunicación de la Cepibo aún no están constituidos formalmente y las áreas son bastante autónomas entre sí. No existen formatos escritos ni *softwares* integrales para información compartida entre áreas, aunque sí están implementándose recientemente *softwares* especializados para cada área en particular.
- La autonomía observada en la Cepibo en realidad no está contribuyendo al aprendizaje organizacional del conjunto; la conversión del conocimiento es favorable solo para cada unidad, independientemente del resto.

- De acuerdo con lo investigado y analizado, hemos verificado que, en términos generales, la innovación tecnológica a través de su difusión y transferencia, la gobernanza y el rol de los estándares tecnológicos influyen exitosamente en la cadena productiva del banano orgánico desarrollado en la Cepibo.

## 2. Lecciones para tomar en cuenta

- Promover una gestión adecuada del riesgo, es decir, minimizar sus impactos al manejar mejor la información previa o aprender de lecciones pasadas de otras instituciones antes de embarcarse en nuevos proyectos, especialmente de exportación.
- Fomentar la implementación de nuevas áreas dentro de la organización, con personal especializado y procesos definidos.
- Intercambiar información básica sobre producción y datos de los productores y cuadrillas (trabajadores de la Cepibo encargados de la cosecha y empaque).
- Implementar un sistema de seguro integral para trabajadores y productores (médico, educación, valores), que asegure a todas las personas involucradas (tanto las que cuentan como las que no cuentan con seguro social), o que no son debidamente atendidas en los puestos de salud.
- Mejorar el manejo de redes y alianzas para la consecución de nuevos clientes, conseguir apoyo financiero, obtener asesoría en gestión y en capacitaciones técnicas.
- Implementar un sistema de vigilancia y control para el cumplimiento de los requerimientos del Comercio Justo y la producción orgánica, que esté articulado con las entidades correspondientes extranjeras.
- Tomar conciencia, desde el área de Proyectos e Innovación de la Cepibo, que es necesario lograr una adecuada diferenciación de productos para asegurar la sostenibilidad.
- Realizar un seguimiento continuo de los procesos productivos que llevan a cabo los asociados, debido a que algunos agricultores mantienen prácticas tradicionales de producción.

## Bibliografía

---

- Amin, A. & Thrift, N. (1995). Institutional issues for the European regions: from markets and plans to socioeconomics and powers of association. *Economy and Society*, 24(1), 41-66.
- Berdegú, Julio A. & Schejtman, Alejandro. (2004). Desarrollo territorial rural. *Debates y temas rurales*, 33(100).
- Birkinshaw, J., Nobel, R. & Ridderstråle, J. (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure? *Organización Science*, 13, 274-289.
- Bourdieu, Pierre. (1988). *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-153.
- Cutcher-Gershenfedd, J. (2000). *Knowledge management resource, Center KM*, Oxford: Oxford University Press.
- Fairlie, Alan. (2008). *Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira*. Lima: Copla.

- Flora, Carolina. (1999). Agricultural biotechnology: Social implications and integration of landscape and lifescape. En S. Weeks, J. Segelken & R. Hardy (eds.). *World food security and sustainability: The impacts of biotechnology and industrial consolidation* (pp. 55-67). Reporte n.º 11. Nueva York: National Agricultural Biotechnology Council.
- Gereffi, Gary. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48, 37-70.
- Gereffi, Gary, Humphrey, John & Sturgeon, Timothy. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gonzales, Sara & Healey, Patsy. (2005). A Sociological Institutional Approach to the Study of Innovation in Governance Capacity. *Urban Studies*, 42(11), 2055-2069. <<http://usj.sagepub.com/cgi/content/abstract/42/11/2055>>.
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Hartwich, F., Arispe, T. & Monge, M. (200X). *Innovación en el cultivo del maní en Bolivia: efectos de la interacción social y de las capacidades de absorción de los pequeños productores*. Washington D. C.: Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias.
- Hirst, P. (2000). Democracy and Governance. En J. Pierre (ed.) *Debating governance. authority, steering and democracy* (pp. 13-35). Oxford: Oxford University Press.
- Huamán Garibay, Martha. (2005). Diagnóstico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira, Piura. En Martha Huamán Garibay (coordinadora), *Diagnóstico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira, Piura, del café de Satipo y Chanchamayo y del olivo en la provincia de Caravelí*. Lima: Catholic Relief Services.
- Humphrey, J. & Schmitz, H. (2000). *Governance and upgrading: Linking industrial cluster and global value chain research*. IDS Working Paper N.º 120, University of Sussex.
- INEI, (2007). *Censo de Población y Vivienda, 2007*. Lima: INEI

- Inurritegui, M. (2006). El rol del capital social en la pequeña agricultura comercial de los valles de Piura. En Carolina Trivelli, José Escobal & Bruno Revesz, *Pequeña agricultura comercial: dinámica y retos en el Perú* (pp. 185-244). Lima: CIES, Cipca, Grade e IEP.
- Keating, Michael. (2005). Gobernar las ciudades-región: política, economía y desarrollo. *Ekonomiaz*, 58, 128-145.
- Kliksberg, Bernardo. (2000). El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo. En Bernardo Kliksberg & Luciano Tomassini (compiladores). *Capital social y cultural: claves estratégicas para el desarrollo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina / BID / Fundación Felipe Herrera / Universidad de Maryland.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kuramoto, Juana. (200X). *Propuesta de agenda de investigación para el programa de Ciencia y Tecnología* (FINCyT). Lima: CIES.
- Mayntz, Renate. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Revista del CLAD. Reforma y Democracia*, 21, 1-8.
- Miles, M. B. & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Newbury Park, CA: Sage.
- Morgan, K. (2005). Ciudades-región en Europa: innovación, aprendizaje y nueva gobernanza territorial. *Ekonomiaz*, 58, 176-196.
- Navarro, Carmen. (2002). *Gobernanza en el ámbito local*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, pp. 8-11. Lisboa.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The knowledge creating company*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Trad. Martín Hernández Kocka. México D.F.: Oxford University Press.

- Municipalidad Provincial de Sullana. (2008). *Plan vial provincial participativo de Sullana*.
- PNUD-Equipo para el Desarrollo Humano, Perú. (2006). *Índice de Desarrollo Humano Distrital*. Cuadros estadísticos. Índice de desarrollo humano a escala departamental, provincial y distrital. <[http://www.pnud.org.pe/data/publicacion/indh\\_2006\\_12\\_CuadrosEstadisticos.pdf](http://www.pnud.org.pe/data/publicacion/indh_2006_12_CuadrosEstadisticos.pdf)>.
- PNUD. (2006). *Informe sobre desarrollo humano del Perú. Hacia una descentralización con ciudadanía*. <[http://www.pnud.org.pe/n\\_Inf\\_Nacional\\_Humano2006.asp](http://www.pnud.org.pe/n_Inf_Nacional_Humano2006.asp)>.
- Putnam, Robert D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 65-78.
- Rhodes, R.A.W. (2000). Governance and public administration. En J. Pierre, (ed.) *Debating governance. authority, steering and democracy* (pp. 54-90). Oxford: Oxford University Press.
- Soldevilla, X. (2008). *Perú líder en exportación de banano orgánico*. Lima: Incagro. <[http://incagro.gob.pe/~incagro/apc-aa-files/67a4a69687d83de98a0ff99b37f34961/articulo\\_de\\_banano\\_organico\\_2008.pdf](http://incagro.gob.pe/~incagro/apc-aa-files/67a4a69687d83de98a0ff99b37f34961/articulo_de_banano_organico_2008.pdf)>.
- Sulbrandt, José, Lira, Ricardo & Ibarra, Américo. (2001). Redes interorganizacionales en la administración pública. *Revista del CLAD. Reforma y Democracia*, 21, 119-142.
- Trivelli, Carolina, Escobal, José & Revesz, Bruno. *Pequeña agricultura comercial: dinámica y retos en el Perú*. Lima: CIES, Cipca, Grade e IEP.
- Ulin, P., Robinson, E. & Tolley, E. (2006). *Investigación aplicada a la salud pública*. Washington D. C.: Organización Panamericana de la Salud.
- Verona, G. & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606.
- Winter, S. G. (1987). *The competitive challenge-strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge: Ballinger.

Yin, Robert K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Londres: Sage.

Zurbano, Mikel. (2005). Las regiones como sujetos de la economía global. *Ekonomiaz*, 58, 196-229.

## **Anexo**

---

### **Resúmenes de las entrevistas realizadas\* a directivos, ejecutivos y consultores externos de la Cepibo**

---

\* Para la realización de las entrevistas se contó con el apoyo de María Gushiken. Las entrevistas se efectuaron durante septiembre de 2009 en las ciudades de Lima y Piura. Los autores agradecen la colaboración de los entrevistados.



## **1) Entrevista a César Morocho, gerente general de la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (Cepibo)**

### *La difusión de lo que es la Cepibo a través de talleres*

Se han realizado tres talleres entre equipos de trabajo. La idea de estos talleres es difundir una concepción uniforme de lo que constituyen los servicios de la Cepibo, puesto que a diferencia de una institución empresarial que se encarga de productos, la razón de ser de la Cepibo es ofrecer un servicio dirigido especialmente a los pequeños productores.

Los pequeños productores ven en la Cepibo una institución cercana a ellos. También los trabajadores se desempeñan en un ambiente de confianza, ya que antes el gerente ni se dejaba ver la cara, en cambio en la actualidad el trato es más personal, es decir, existe una relación horizontal, pues el objetivo de la Cepibo no es hacer dinero, ni el lucro, sino generar las condiciones para mejorar el nivel de vida tanto de los productores como de los trabajadores.

### *Los servicios sociales que ofrece la Cepibo y el levantamiento de una línea de base*

Lo que más llama la atención son los servicios enfocados en resolver problemas cotidianos de los agricultores, como la salud de sus hijos, de su familia, temas de dinero, pues hay personas que piden 100 soles porque dicen: "Tengo mi casa y no tiene dos calaminas y van a venir del pueblo" y cosas por el estilo.

Los servicios de salud los manejamos a través de la empresa C & C Consultores, pues la función de ellos es facilitarnos el acceso al seguro social, a las atenciones en el seguro de salud. Las emergencias de salud las atendemos con un médico amigo en común, quien también es el presidente de esta empresa contratada, prácticamente es el médico de cabecera de la Cepibo. Cuando hay algún tipo de emergencia sencillamente lo llamamos a él.

Al mantener una relación laboral formal con nosotros a través de su inscripción en el Ministerio de Trabajo, a todos los productores les corresponde su seguro social bajo el régimen laboral agrario, en el cual también está inscrita la Cepibo; de esta forma hacemos cumplir los derechos y deberes de cada uno. Para ello, el amigo médico contratado nos asesora en estos temas; se encarga de afiliar a todos los trabajadores de la Cepibo y de brindar atención prácticamente personalizada cuando el seguro de salud no puede cubrir algún rubro. Así ha sucedido con personas que han tenido accidentes en otros campos, como el de una señora que tuvo

un aborto, o el de otra persona que tuvo una hernia. Ellos han sido atendidos por la Cepibo en común acuerdo con la propia clínica de este médico.

Nuestro amigo médico contratado también tiene todo un programa de levantamiento de información para establecer una línea base, porque queremos enfocarnos en tres aspectos:

- Primero a nivel de vivienda, la línea base tiene que decirnos cuál es la situación de la vivienda de los trabajadores, y desde ahí aprovechar todas las iniciativas y programas que tiene el Estado Peruano, como Techo Propio, y conocer todos los procedimientos y requisitos para brindarles facilidades a los trabajadores.
- El segundo tema es el de la salud, pues queremos ir más a lo preventivo que a lo curativo. Para ello tenemos también todo un programa de prevención que vamos a trabajar con el centro de salud.
- El tercer tema es el de la educación, hay que saber cuál es el nivel de alfabetismo, y al cabo de uno o dos años, dependiendo del programa, medirlo nuevamente, pero utilizando los programas de alfabetización y los recursos que tiene el Estado para estos fines junto, obviamente, con nuestro apoyo.

En la Cepibo también existe una línea de responsabilidad social que cuenta con varios programas. Por lo que el proyecto de línea base diseñado por el médico será de mucha utilidad. No sé cuán avanzado está su proyecto, pero la idea es obtener una data adicional a la data del seguro, y así ver cuál es la línea base con la que comenzamos. En función de esta, queremos implementar los tres programas sociales (educación, salud y vivienda) y trabajar los proyectos que nos permitan aprovechar los recursos de los programas sociales del gobierno, junto con nuestros recursos obtenidos a través de la prima por Fair Trade, por ejemplo.

### *Sobre las habilidades y capacidades del personal y productores*

Yo ingresé a trabajar en la Cepibo primero como asesor, entonces solo había dos egresados de la universidad, una contadora y un ingeniero, el resto tenía formación técnica. Pero entre ellos, cuando ingresé, ya habían exportado aproximadamente ciento ochenta contenedores. Fue muy grato y sorprendente saber que un grupo de gente, sin ser profesional, llevó adelante el proyecto.

Con respecto a los productores, considero que varios de ellos fueron visionarios, entendieron bien la figura de que solos no podían hacer nada y que agrupados sí. Aunque esta agrupación iba a ser complicada, iba a necesitar invertir dinero y tiempo, y muchos sinsabores. Fueron visionarios porque cuando uno tiene una visión no claudica, de esta manera muchos no cobraban nada, trabajaban ad honórem, dormían en casas ajenas, en los corrales. En realidad hicieron un trabajo de hormiga muy fuerte.

### *“La unión hace la fuerza”*

La situación de estos pequeños productores me recordaba al legendario personaje Espartaco, un gladiador que quería dejar de ser esclavo y no le importó qué debía hacer. Acá se vivía una situación similar, pues prácticamente los pequeños productores estaban “esclavizados” por las transnacionales. Ahora ellos son la única organización de pequeños productores de banano en el Perú que produce, empaca y exporta.

Digamos que la organización de los productores, la integración de ellos, ha sido exitosa para que se haya podido dar desde un inicio la creación de la Cepibo. La Cepibo son los productores, ellos la forjaron. La Cepibo los transforma y sirve. Actualmente ya somos más empresariales, ya hay algo más gerencial. Igual yo establezco la separación entre la parte técnica y la parte social, no hay que mezclar las dos cosas.

### *La asistencia técnica de la Cepibo*

Lo que hace la Cepibo es brindar a las 12 organizaciones de pequeños productores de banano un portafolio de servicios, uno de estos servicios es, por ejemplo, la asistencia técnica. Para ello se diseña una estrategia que consiste en la investigación, la propia asistencia técnica y la capacitación. Se diseña un programa a seguir; ahora, para llevarlo a la práctica se emplea uno o dos técnicos de campo que son puestos por las bases, pagados por las bases pero a disposición de la Cepibo, para que ejecute su plan de campo.

En la Cepibo tratamos de tener una sola línea de asistencia técnica, uniforme para todos; obviamente con las especificidades de cada uno, pero manteniendo cierto criterio común. Las líneas de asistencia técnica se ofrecen a través de los programas de la Unidad de Producción y de la Unidad de Comercialización, de esta última se desprende una pequeña línea de logística de exportación, que ve los containers y los cupos de exportación.

*La Unidad de Producción.* En total hace tres cosas: en primer lugar brinda asistencia técnica en campo, como la cadena de suministros; en segundo lugar, hace los proyectos de inversión como el tema de cables vías; en tercer lugar, ve las operaciones, como el control de calidad 1 y el control de calidad 2 a ambos lados del río que nos separa. Supervisa a los diez jefes de cuadrilla, cada una integrada por 21 personas, lo cual suma aproximadamente 250 personas encargadas de hacer la cosecha en su base.

*La certificación.* La fortaleza y competencia que posee la Cepibo es manejar todo el proceso. Desde el lado de la producción se tienen tres certificados: el Global Gap, el Orgánico y el del FLO, que mantiene esta central, y nadie puede vender sin pasar por ella. Si alguien no quiere vender a la Cepibo, puede renunciar u optar por un certificado doméstico orgánico, lo que autoriza a vender a un agente local, pero se pierde el vínculo. Entonces ahí está un poco la fortaleza de la institución, maneja este tipo de certificación desde el punto de vista empresarial. Yo creo que el corazón de la Cepibo es manejar la certificación, la producción, las operaciones y la logística de exportación, aparte, obviamente de esto, la comercialización.

*El Sistema Interno de Control.* Los programas de asistencia técnica y capacitación son monitoreados por el Sistema Interno de Control, que controla que la asistencia técnica evite que se usen químicos, es decir, hace valer la vigencia del certificado Global Gap, del Certificado Orgánico y del certificado FLO. El Sistema Interno de Control es una instancia un tanto independiente al quehacer de la Cepibo, es autónomo dentro de la organización; incluso la encargada no rinde cuentas ni siquiera a Gerencia General. Si se ve que los productores están poniendo químicos, los encargados del Sistema Interno de Control actúan de inmediato.

*También los pequeños productores pueden exportar.* Los grupos de pequeños productores hacen lo mismo que Dole, que es la transnacional, y con idénticas condiciones y exigencias de calidad. Al ser las mismas fases y procesos se rompe el mito de que solamente los grandes pueden exportar.

### *El flujo e intercambio de información*

Si se tiene un programa, este se baja entre los productores para ser compartido, entonces el compartir conocimiento es más práctico que teórico, pero desde la unidad de Responsabilidad Social nos encargamos, por ejemplo, de convocar a los delegados, a los dirigentes de todos ellos y traemos a una persona de afuera, ya más objetiva y que conozca mucho a la Cepibo, y quedamos en algunas cosas concretas que ellos son encargados de poner en práctica en su base.

En cuanto a los trabajadores, tienen su reglamento interno de trabajo, el cual fue elaborado en tres talleres. Resuelve problemas como qué pasa si alguien llega mareado, qué le hacemos. Qué pasa si alguien llega tarde, cuál debería ser el mecanismo. Qué pasa si la calidad está mala. Entonces, los lunes me reúno con ellos para analizar los temas de la semana pasada y lo que se viene para esta semana. Es decir, la información es muy compartida. A veces siento que la información no fluye, pero eso tiene que ver más con los líderes. Por ejemplo, a la reunión del lunes he invitado a todos los presidentes porque ahí proyectamos la calidad de la fruta, a ese nivel productivo se toman las decisiones.

Según el reglamento, si una persona llega en estado etílico primero se la sanciona con un memorando, después se la suspende dos o tres días, es algo progresivo. Pero son normas de ellos, no es algo impuesto sino propuesto, y yo creo que en la Cepibo lo que tenemos es mucha autoridad antes que poder, y eso de autoridad a nosotros nos genera respeto.

### *Los familiares y productores como trabajadores de la Cepibo*

Hay hijos de productores y los productores mismos que a la vez son trabajadores. Ellos ven el beneficio desde el lado del trabajador y desde el lado del productor, es decir, son una especie de juez y parte, pero en el buen sentido. Por ejemplo, el subgerente es José Lecarnaqué y también productor, Wilmer Juárez es hijo de productor, Tito es hijo de productor, Katty es hija de productor, aunque no sé si su papá seguirá entregando a la Cepibo, hay hijos de productores que entregan sus bananos a otra empresa, pero trabajan con la Cepibo.

De esta forma, los hijos de productores tienen más facilidad para entender los procesos que tiene que hacer la Cepibo, pues como en la mayoría de organizaciones de productores, tenemos generaciones y es un poco complicado para los mayores entrar con un nuevo concepto, es ahí donde se trabaja cubriendo una brecha generacional, porque los jóvenes van a crecer junto con la organización.

Hay organizadas tres microempresas de jóvenes, y todo joven es hijo de un pequeño productor, entonces la idea es cómo vamos cubriendo esa brecha. Por ello Cepibo nació, porque los hijos de los productores de la Reforma Agraria miraron el tema de la asociatividad desde otro punto de vista, no como la historia dice; es decir, son productores jóvenes que apostaron por tener una asociatividad sin corrupción, con transparencia, con honestidad, optaron por una pequeña agricultura, como la que ellos manejan. Lo malo es el individualismo, por ello se comparte todo. Entonces, el trabajo con jóvenes tiene su pro y su contra, pues se dice

que en la Cepibo hay mucho nepotismo, porque son los hijos de los productores los que están ahí y no los hijos de la zona.

### *Algunas limitaciones en la Cepibo*

Me gustaría que la gente que dirige Cepibo desde un punto de vista social adquiriera mayores conocimientos, practique más la democracia, practique un poco la transparencia. El hecho de estar en una asociación que se maneja con un criterio empresarial privado no significa que ellos tengan que determinar con quién tomar una decisión de tipo técnica. Por ejemplo, un productor está dejando fruta que no sirve, pero como es productor se le recibe, ¿cómo se beneficia?, su fruta mala se envía con la de otros. Entonces todos pierden, pues nuevamente queda el concepto de que el pequeño productor es un irresponsable y que no cuida su mata. Luego la impresión que se tiene es que nadie tiene la culpa de la interpretación que aparezca; sin embargo, sería bueno que ellos tuviesen criterio para recibir los productos e interpretar la información que va en beneficio de todos y no de uno.

El tema de crecimiento institucional va llevándose poco a poco; estos son procesos y los procesos demoran, no son tan rápidos. Hay que mejorar niveles de comunicación, de coordinación, de flujo de la información, pero de una manera segura. Por ejemplo, el comité directivo tenía que hacer una asamblea general de socios, y en esta asamblea se iba a decidir si vender 50% a la Cepibo y 50% a otra; sin embargo, es una sola asociación y los representantes de esta asociación van a la Cepibo a escuchar la información del último balance del comité directivo; la contadora preparó el balance general para los socios. A las dos horas esa información ya estaba en manos de la competencia. Fue un error, no debimos entregarlo físicamente pero lo entregamos porque ellos lo solicitaron. El balance tenía un pasivo institucional y eso no significaba pérdida, era un pasivo que había que pagarlo en el corto plazo, pero para hacerlo hay que tener otro nivel de estrategia. Ellos lo tomaron como que era pérdida, que la Cepibo estaba quebrada; se comenzaron a tejer los rumores producto de una mala interpretación.

Otra limitación está en la falta de mayores conocimientos y criterios de comercio internacional, de lo que es el *management*, de lo que significa ser clientes internos, es decir, que un trabajo eficiente ayuda también a que otro sea eficiente. Les falta manejo de información e innovar constantemente. Todavía están trabajando en la hoja de cálculo y para ellos es complicado asumir un *software* moderno.

### *Las tecnologías de información*

Nos estamos integrando a las nuevas tecnologías de información, como utilizar un correo institucional; sin embargo, a los trabajadores les cuesta acostumbrarse, ellos todavía siguen utilizando el Gmail, el Hotmail, etc. Así, como este caso, no podemos terminar de implementar otros, no queremos imponer, sino que ellos vayan sintiendo la necesidad de tener este tipo de tecnologías y *software*.

Además de que aprendan a utilizar la tecnología e innovar constantemente, deben entender que su trabajo no es una isla, sino que el trabajo de uno depende del de otra persona, por eso hemos organizado talleres, para decirles: “Somos una familia, entonces tú porque hagas bien tu trabajo no te salvas. Si tu trabajo está bien hecho pero el de él no, todos perdemos. Entonces tú no puedes decir que hiciste bien tu trabajo, pues el trabajo de la Cepibo es la suma de los esfuerzos del trabajo de todos, y por lo tanto hay que tener uniformidad entre ellos.

Es necesario tener conciencia de que la información debe fluir para tener innovación tecnológica, que hay que saber manejar recursos, aprender otras cosas, por ejemplo, un idioma. Cuánto me gustaría que de alguna manera lo asuman: que es necesario que las áreas se comuniquen más entre sí y estén más integradas en el manejo de información por cada área.

Saber cuántas cajas se han pagado o cuál es la cantidad de área que se dispone es una información que nadie maneja con certeza. Consultar el número de socios que tiene la Cepibo da cifras diferentes, no hay uniformidad en la respuesta. Trato de repetir para que ellos asuman esa información, pero realmente ni yo la tengo. De modo que hace falta una base de datos compartida para todos. Ese tipo de cosas hay que interiorizar, entonces antes de tomar una decisión es importante que exista una comunicación bastante fluida, porque la información permite tomar buenas decisiones.

### *Cambios en la actitud de los trabajadores*

A la mayoría de trabajadores les cayó todo de golpe, siendo personas comunes y corrientes sin acceso a un estudio técnico ni universitario, porque a través de sus padres llegaron a la Cepibo. Acá encontraron una fuente de trabajo en la que piensan que están seguros en sus puestos porque son los creadores. Estas personas ahora tienen una cola de gente para hablar con ellas; entonces mientras más cola tienes, más importante eres. Hay que erradicar esa concepción.

Pasa mucho por actitudes de la gente, se debe tener la predisposición de servicio no porque me están diciendo, sino porque es mi forma de ser. Nuestro trabajo es un servicio a los socios, gracias a ellos estamos trabajando, entonces la atención tiene que ser la más cercana y la más rápida también.

### *El crecimiento exportador de la Cepibo*

La Dirección General ha sido clave para el crecimiento porque es la que maneja el barco. Independientemente de quién sea, debe manejar todo el entorno y desde aquí generar lo que hemos dicho anteriormente: autoridad más que poder. Es un tema de llegar a la gente, de que la gente quiera hacer las cosas antes que hacerlo por compromiso u obligación.

Somos innovadores en haber empezado a exportar directamente, seguiremos creciendo siempre que se mantenga el secreto de la Cepibo: crecer a la par que se vayan desarrollando las capacidades en la gente que trabaja aquí, y mejorar las condiciones para que el crecimiento sea sostenido. Por ejemplo, cuando en el comercio internacional contratas el servicio de operación logística, tienes hasta cinco proveedores que te dan exactamente el mismo servicio, entonces se comparan las tarifas. Un operador cobra 100, otro operador cobra 110 y un tercer operador cobra 90.

Entonces, en la Cepibo antes se elegía el de menor costo, porque supuestamente todos brindan los mismos servicios. Sin embargo, a las tres semanas llegaban unas facturas por servicios extraordinarios, de pago de precintos, de pago de infracción, es decir, la estrategia de los operadores es dejarlo aparte, pero igual te lo cobran. Como conozco el sistema, senté a todos los operadores y les dije: ¿este es el servicio, no pagamos más? Es un asunto de conocimiento técnico. Lo mismo se hizo con las cajas, con los insumos que implica el proceso, con el costo de empaquetar una caja, este se determinó y dio como resultado que el costo por caja era de 10.59 centavos de dólar, en la Cepibo le pagaban a la gente 10.20 centavos de dólar. Entonces mientras más se hacía, más se perdía.

### *Procesos más eficientes*

Por lo tanto, hay que generar procesos más eficientes, tender las redes para que haya mayor comunicación, sentido de deber, de responsabilidad, lo cual todavía no está bien cimentado. La gerencia tiene muchísimo poder para generar relaciones de confianza entre los productores, Logística, Administración y demás trabajadores.



Además, para que los productores lleguen a mejores precios y puedan seguir creciendo, era necesario mejorar sus productos y eso se logra a través del conocimiento de todo el proceso, a través del conocimiento técnico. En ese sentido, la innovación tecnológica fue influyente en la innovación organizacional que se seguía una vez que se comenzó a exportar.

### *La innovación tecnológica influye en la innovación organizacional*

La innovación tecnológica se ha difundido entre las bases de productores y trabajadores con una metodología acorde al nivel de formación. Esta difusión no significa solamente en tener un riego tecnificado, significa también un tema de registro, de enfunde, de encintes, o sea prácticas nuevas que ellos antes no tenían pero que ahora se dan cuenta que son necesarias para exportar.

Ahora los productores de la Cepibo por lo menos entienden que no son simples proveedores de una fruta, sino que son actores principales dentro de toda una cadena que lo que brinda es alimentación antes que banano, y satisfacción a muchas personas en Europa que están comiendo su producto.

De esta manera, la innovación tecnológica pasa por ver cómo ellos cuidan su fruta, cómo no infringen la ley orgánica para su fruta, por ejemplo, ser orgánico y poner urea por ganar; en ese sentido ya son conscientes. Pero también son conscientes de que no se puede aceptar un reclamo del exterior, porque esto dañaría la imagen y calidad del producto.

### *El punto de equilibrio*

Cuando ingresé hice un análisis financiero, tenía un hueco de 244 mil dólares, si mal no recuerdo. Si seguía así eso iba a tener una bola de nieve que comenzaría a ser más grande, entonces hice un análisis de cuáles eran las posibilidades de tener ingresos extras que permitieran cubrir ese hueco, estar en un punto de equilibrio y comenzar a incrementar el precio para ser reguladores de precio. Me di cuenta de que teníamos proyectos de otras instituciones, también de que podíamos recuperar el *drowback*, ese beneficio agroexportador que ya se venía gestionando desde mi llegada; me di cuenta que se podía reducir los costos, etcétera.

Respecto de los procesos, observé que podíamos ahorrar en temas de logística de exportación y logramos hacer eso, puse una meta y esta se alcanzó conforme lo habíamos previsto en julio del 2009. En agosto del 2009 hemos subido 0.20 dólares más el precio de la caja, esa fue una repercusión bien importante porque todas las

empresas subieron 0.20 dólares más la caja; recientemente, en octubre del 2009, subió 0.20 dólares más. Sin poner en tela de juicio el prestigio institucional, pero con un tema de responsabilidad social, he puesto ese incremento como una especie de bono, es decir, al precio base que es 3.50 dólares, le voy dando un bono que puede variar en función de la utilidad del mes anterior; eso quiere decir que todos los meses, y semanas, y días tengo que cuidar la caja, todo eso. Y como hemos subido al productor, también les hemos subido el sueldo a los trabajadores, todos los productores les subieron el sueldo a sus trabajadores en campo; a ese tipo de ejercicio nos hemos proyectado y ahí están los resultados. Es bien interesante el tema para generar confianza.

## **2) Entrevista a Janet Seminario Jiménez, asistente de gerencia de la Cepibo**

### *Hacia de todo antes de ser la asistente de gerencia*

Soy una de las pocas personas fundadoras de la Cepibo que conoce cómo se ha ido desarrollando la organización hasta ahora. Esta es una asociación en crecimiento. Mi función ahora es muy diferente de la que tenía antes como jefa del área Social, cuando coordinaba con las bases. Mi función actual es coordinar directamente con la gerencia, manejar las oficinas, las agendas, coordinar las reuniones del gerente. La comunicación con las demás áreas sale directamente de esta oficina, tanto las convocatorias como las reuniones. Cuando vienen funcionarios de algunas organizaciones estoy de apoyo; cuando no están los gerentes, porque a veces se van de pasantías y giras a Alemania, entonces soy la que da la cara en la Cepibo.

Los cambios organizativos los observé más desde el área Social, pues veía muchas cosas a nivel organizativo. El área Social coordina con las diferentes asociaciones de nuestras bases, que en un principio eran 4, ahora tenemos 12 asociaciones.

Poco a poco, a medida que las bases tenían ciertas necesidades, como hacer sus planes operativos anuales (POA) y manejar sus ingresos en cuanto a la prima *Fair Trade*, coordinaban conmigo para que yo las orientara. Asistía a las asambleas o hacía asambleas con ellos, coordinaba con ellos su POA, porque la norma internacional FLO solicita que se discuta en forma democrática, de modo que coordinaba y programaba una asamblea con todos los socios. En otras ocasiones era un poco la asistente gerencial, la administradora.

Cuando se inició la exportación recién aumentó el personal. Estos profesionales eran los hijos de los productores, ya que, según nuestros estatutos, tienen la

prioridad para tomar algunos cargos que van apareciendo con el tiempo. Aunque la falta de experiencia en temas de mercado y comercialización internacional llevó a contratar a una profesional en administración que no tenía ninguna relación previa con la asociación.

### *La llegada de profesionales*

La administradora llegó en el año 2007, pero como coordinadora de consultorías, ya en el 2008 asumió funciones administrativas, lo cual me descargó de trabajo. Ella empezó a manejar el flujo de caja con más ingresos, yo antes solo manejaba los ingresos de las ONG. Asimismo, los ingresos por exportación y la contabilidad de estas operaciones fueron asumidos por la administradora.

Con los ingresos crecientes ya no me abastecía para mi función de asistente de gerencia, pues tenía que atender a los productores y orientarlos. Al llegar el encargado del área del Sistema Interno de Control, la tesorería y presupuestos de cada base fueron manejados por él. Hacía un cálculo o una proyección, y según ese presupuesto recién le decía a los productores que tenían tantas cajas y tantos contenedores; menos el descuento de 0.10 dólares que le dan a la Cepibo, con ello se trabajaba el presupuesto para elaborar su plan operativo en forma democrática.

La llegada del ingeniero Gómez para asumir funciones en el área Social permitió desarrollar diferentes programas de capacitación según las necesidades de cada base; también se difundía el tema organizacional, el tratamiento de la documentación y de las actas.

### *El manejo de documentos y planes operativos anuales (POA)*

La norma internacional FLO revisa más los documentos que las actas llevadas con transparencia por las asambleas democráticas. Las asociaciones deben manejar sus actas y ceñirse a lo que dice su estatuto. Así, una asamblea debe ser convocada con siete días de anticipación como exige el estatuto, y no con tres días de anticipación, pues se presta a que haya poca asistencia y que nosotros no la controlemos. También las bases tienen que saber manejar las asambleas, tanto ordinarias como extraordinarias, se deben regir a un orden y manejar bien este tipo de documentación a nivel organizativo, según lo que estipula el estatuto.

Al inicio, la Cepibo solo contaba con pequeños recursos provenientes de las ONG, que además nos capacitaban, como la ONG holandesa SNV que nos enseñaba a elaborar el plan operativo anual (POA). En las capacitaciones de la Cepibo no solo se enseña a hacer un presupuesto a través del POA, sino también cómo la base puede llevar cierto control sobre su POA. Los directivos tienen que ir contro-

lando, es decir, tienen que manejarlo si es posible debajo de la manga: ¿cuánto llegó?, ¿cuánto programé? No se debe exceder demasiado; por ejemplo, si se programan 2,500 soles para gestión y se llega a diciembre con un gasto de 10,000 soles, entonces hay 7,500 soles de diferencia, esta es una suma abismal en cuanto al tema de control; no se te puede pasar. Antes, los productores no sabían, solo gastaban y gastaban. No eran pérdidas, pero se veía como una malversación de fondos.

Por eso, el control de las proyecciones de los POA es importante en las capacitaciones. Ser muy cuidadoso con los asuntos administrativos del dinero tiene la finalidad de que se cumplan a cabalidad todas las actividades programadas en el plan operativo. Dentro de las capacitaciones se enseña la reestructuración de un POA, pero no para que al año se hagan tres o cuatro reestructuraciones, eso se presta a malas interpretaciones y la asociación pierde seriedad. Por ejemplo, frente a un proyecto de riego tecnificado que solucione la sequía, llamar a una asamblea y lograr la aprobación de todos los socios para reestructurar el POA por un monto fuerte sería más complicado. Ese es el tema organizacional que manejamos a través de la capacitación y el desarrollo de habilidades no solamente con el productor, sino también con los hijos y las esposas de los socios.

### *El plan estratégico y la primera exportación directa*

En el 2005 se hizo un plan estratégico con una proyección a 15 años. Teníamos previsto que en el 2015 nosotros íbamos a ser una asociación de productores que exportara directamente, pero con el tiempo nos dimos cuenta de que estábamos yendo muy rápido, entonces ya no exportamos en el 2015, más bien nos adelantamos y en marzo de 2008 se hizo la primera exportación directa, con muchas dificultades.

Nos arriesgamos con la exportación, ya manejábamos el tema de certificaciones cuando iniciamos este proyecto. Trabajábamos ad honórem, entonces de ahí salió el primer apoyo de Cosude, con recursos para nuestro primer sueldo de 5 meses. Luego salió el apoyo del Mincetur, ahí intervino nuestro presidente de ese entonces, el señor José Lecarnaqué, quien participó en la feria Biohass de Alemania. Fue cuando se vio la necesidad de correr más rápido, de acelerar el tema del mercado. Conocimos a Banafer de Alemania, que es una agencia de cooperación internacional de apoyo a organizaciones en desarrollo como la Cepibo. Se expuso el proyecto de nuestra área de productores y les pareció interesante. Luego vino el primer importador, nos pedía seis contenedores semanales; nosotros en ese tiempo, en el 2005, no teníamos nada, recién estábamos tramitando la Certificación Orgánica que nos tenían que transferir las empresas como Dole y Bio Costa, y no

nos podían decir que no porque la norma dice que las asociaciones de pequeños productores tienen todo el derecho de mantener la Certificación Orgánica como la del Comercio Justo.

### *El origen de la Cepibo*

Se inició con un proyecto de exportación del Ministerio de Agricultura (Minag) en la década de 1990. Los productores tenían que pasar por un tiempo de transición con el apoyo del gobierno, entonces fue cuando se instalaron las empresas exportadoras de la mano de Dole, que es una transnacional, Bio Costa y otras más que ya no están. Actualmente se mantienen Dole, Bio Costa y Pronatura, esta última es una empresa nueva. Cada asociación, en nuestro caso con ayuda de la SNV, tuvo la iniciativa de apoyar a las bases y comenzó a tocar las puertas del gobierno regional. A través del Minag ellos hicieron un diagnóstico, el cual arrojaba que las diferentes bases del valle del Chira que nosotros manejábamos tenían ciertos problemas, el principal era que cada base operaba independientemente, por lo que los directivos debían unirse, y por ende, las bases de cada asociación de productores.

Cada base tenía sus propios productores, pero diferentes problemas. Al reunirse para exponerlos y tratarlos, encontraron que la solución era juntarse, hacer una organización mucho más grande. Se dieron cuenta de que debían producir un volumen que disminuyera los costos de producción, así se podía traer abono en grupo y a un precio mucho menor del que pagaba un solo productor, pues se ahorra en pasajes, en transporte o en flete. En cuanto a los problemas de riego, se podía buscar a los cooperantes, al gobierno y sacar un proyecto piloto de riego tecnificado e ir probando.

En ese entonces la iniciativa de Comercio Justo apoyaba a los productores en países subdesarrollados que estuvieran organizados en una asociación. También era requisito de la iniciativa del FLO que cada organización estuviese totalmente constituida. Entonces, en agosto de 2003 cada asociación dio el visto bueno para la formación de la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (Cepibo) como un ente para ayudar a estas asociaciones a lograr la certificación de Comercio Justo, y que cada una tuviera beneficios a través de estos ingresos que llegaban por la prima del Comercio Justo.

### *El beneficio de exportar*

El ingeniero Eduardo Larrea, consultor externo y que trabajaba en la SNV, nos habló de la iniciativa FLO, porque él fue coordinador de enlace para el Perú de este programa de apoyo de los europeos, que consistía en que si lográbamos exportar, íbamos a tener 1.00 dólar por cada caja exportada, pero el requisito era necesariamente exportar como la Cepibo, y no que cada asociación lo hiciera por su cuenta. Por ejemplo, sucedió el caso de los productores que le vendían a Bio Costa, ellos sí tenían derecho a recibir la prima de Fair Trade, porque si bien es cierto que Bio Costa pagó el Certificado Orgánico, esto no quería decir que el dólar llegaba para la asociación de Bio Costa. Entonces, estas empresas se quedaban con parte de la prima de Comercio Justo, tenían como un año, dos años y nunca depositaban la prima a la asociación. Ese problema fue otra razón para juntarnos y hacer que la central también sea el ente controlador y que a nuestros productores no se les quede ni un dólar por caja dentro del Comercio Justo, y lo comenzamos a hacer cobrándole a Bio Costa por nuestro socio AMPBAO que le entregó mil cajas.

### *La Certificación Orgánica y de Comercio Justo de la Cepibo*

Dole y Bio Costa tenían la certificación de nuestros productores. Aun cuando estaban en nuestras bases, todos los trámites de su certificación, por ejemplo, de la asociación AMPBAO, los tenía Dole; de la asociación de Mallares los había pagado Bio Costa, pero esas comisiones de pago por el certificado eran una obligación de venta a estas empresas. Podían ser socios nuestros, y nosotros no podíamos decir "véndenos" porque no teníamos todavía logística ni nada por el estilo y les dejábamos que vendan, pero eso sí cuidábamos que al productor se le pague bien, dependiendo de los costos de producción que tuviera.

Entonces, como APBOSA, APBOS y AMPBAO querían tener su certificado de Comercio Justo, nosotros como Cepibo ayudamos a llenar los datos de cada base para solicitar el certificado e hicimos todo el trámite, pero no como central, sino como asociación. En el 2004 les llegó a estas asociaciones su certificado de Comercio Justo.

Sin embargo, estas asociaciones no cedieron sus ingresos por Comercio Justo a la central, decidieron administrar sus recursos y se retiraron del ámbito de la Cepibo. Se quedaron solo dos asociaciones. Luego se integraron una base y otra, pero no teníamos el certificado de Comercio Justo. Durante el viaje que hicimos a Alemania también visitamos las oficinas de FLO, les contamos la experiencia que estábamos viviendo y la respuesta del mismo presidente de FLO fue que si bien éramos una organización de productores que agrupa asociaciones de primer gra-

do, la Cepibo era una organización pero de segundo grado, entonces el certificado podía salir a nombre de la Cepibo y automáticamente certificaba a las asociaciones que se afiliasen.

Otra certificación que la Cepibo busca obtener es la del mercado europeo, esta es la certificación Global Gap, que tiene que ver con la higiene, con el ambiente donde se trabaja; es decir, que se tenga letrinas o baños que puedan utilizar los productores y los trabajadores dentro de las plantaciones.

### *La implementación de tinajas, empacadoras y cables vía*

Con los ingresos por Comercio Justo algunas asociaciones han implementado sus tinajas, sus empacadoras, sus cables vía. Por ejemplo, hace tres días hemos inaugurado un cable vía de 2.5 km instalado en AMPBAO, que solamente existía en Ecuador, fue financiado por Incagro y en coordinación con la Cepibo. Otro proyecto presentado por Aprobo sobre riego tecnificado también fue aprobado. AMPBAO ha puesto la contrapartida que exigen los proyectos financiados por Incagro, ese monto lo obtuvo de la prima por Comercio Justo, pero la gestión ha sido de la Cepibo, gracias a un proyectista nuestro, el ingeniero Jesús Chuquillauqui, quien se encarga del área de Proyectos e Innovación Tecnológica.

### **3) Entrevista a Jesús Chuquillauqui Chinguel, encargado del área de Proyectos e Innovación Tecnológica de la Cepibo**

#### *Proyectos e Innovación Tecnológica es un área relativamente nueva*

Considerando que hay mucho por hacer, se abren nuevas oportunidades. Cada una tiene que ser estudiada, evaluada y también financiada; ante ello se creó el área de Proyectos e Innovación Tecnológica hace 4 o 5 meses. Me encargaron el área por mi perfil profesional. Soy ingeniero agrónomo, tengo maestría en Proyectos de Inversión, en Economía con mención en Desarrollo de Proyectos de Inversión, entonces reunía las condiciones por mi experiencia en este tipo de trabajo, ya había estado en producción.

Mi misión es atender las necesidades crecientes de innovación en la Cepibo, tanto en la parte productiva, la infraestructura, como en la ejecución de cuatro proyectos que ya habían sido canalizados antes de la creación de esta área. La ejecución de los proyectos estaba a cargo del jefe de Producción, pero por su recargada labor la dejaba pendiente, entonces se optó por crear esta nueva rama que está dando muchos beneficios en la Cepibo.

Así, tenemos que la instalación de los cables vía ha traído beneficios directos a los productores, pues antes la fruta era trasladada de esta zona hacia la empacadora al hombro, y había un nivel de estropeo de hasta 15% y 20%. Con los cables vía el nivel de estropeo baja hasta un 2%; aquí ellos ganan más o menos un 12% de fruta que va a dejar de ser estropeada, ese es beneficio directo; otro es que se cosecha más rápido, y como la Cepibo es una institución cuyas ganancias se tienen que distribuir entre sus socios, entonces mientras más ganen, más ganancias se van a distribuir.

### *Financiamiento de los cuatro proyectos tecnológicos*

Hay un proyecto que se maneja con Incagro, cuya coordinación y apoyo se ejecuta directamente con la Cepibo. Otro proyecto se maneja a través de la ONG Cipca, cuya coordinación también apoya directamente al proyecto. Otro es con Cedepas, que está un tanto aislado de esta área, pues el área de Producción no ha transferido totalmente el proyecto ni el personal.

El primero proyecto, financiado por Incagro, consiste en el incremento de la productividad del banano orgánico en el Alto Chira; el segundo, que es de Cipca, tiene que ver también con el incremento de la productividad y el fortalecimiento de Cepibo para acceder a los mercados internacionales; el tercero, apoyado por Cedepas, está dirigido al fortalecimiento de la organización y el incremento de la productividad de la Cepibo y de sus productores; y el cuarto, de Cipda, que en forma genérica no es un proyecto en sí, sino todo un programa de cooperación técnica para la Cepibo.

### *Financiamiento de proyectos de los productores*

En función de los planes de inversión de los productores se examina el presupuesto de las cooperaciones, luego se generan las soluciones; las que le corresponden a la Cepibo las dejan de lado y las que les corresponden a ellos las miran dentro de su plan operativo anual, el cual contempla la programación anual de gastos. Este se articula al plan estratégico de desarrollo de la Cepibo, pues cada una de las bases participa en hacer el plan de desarrollo de acuerdo a la metodología de los POA.

Todos los proyectos vienen con toda su estructura organizacional y de financiamiento; entonces, cada caso se maneja a través de una cooperación. Lo que yo hago principalmente es articularlos y ver que no intervengan dos en un mismo espacio, que no dupliquen gasto. Los ayudo en la ejecución de temas complica-



dos, por ejemplo, cuando ejecutamos los cables vía, que es una técnica muy innovadora, me encargo de buscar la tecnología y de diseñar los sistemas, porque los proyectos de cooperación se ganan en términos generales, pero cuando se trata de tecnología se presentan diseños de ingeniería. Estructuro los presupuestos más convenientes y hago el soporte. Entonces, básicamente esta área articula los proyectos y genera proyectos; como verás, en cuatro meses uno no puede hacer tantas cosas.

### *Los proyectos de innovación tecnológica*

El sistema de cables vía que se ha implementado en la zona de Valverde es un módulo piloto directamente relacionado con esta área. Aquí hay un centro de empaque, todo este banano de aquí es una línea de 500 metros. Antes se cosechaba, un arrumador tenía que cosechar y traer una racima de normalmente 40 o 50 kilogramos hasta acá. Entonces, si te das cuenta, todo el trabajo que se hace para cosechar termina a 500 metros de allí, en un sinnúmero de empacadoras. A través de este sistema de siembras funiculares todos se concentran acá, y un arrumador ya no lleva uno, sino 25 racimos con un esfuerzo mínimo. Lo mismo ocurre en la empacadora, que es una pequeña fábrica de procesamiento de fruta, para que el proceso sea óptimo, ahí se empaca la fruta que viene del campo en cable vía, llega a la empacadora y si la empacadora no tiene condiciones, el proceso está mal.

Los diseños se hacen por computadora. Un cable se tensa con resistencias, acá se van templando; después tenemos puntos de soporte que van a resistir, por acá tenemos el sistema de recolección y por aquí van a recibirlos. Este es un parqueadero, y con este sistema, que se llama garrocha, se van transportando las racimas; por ejemplo, esta de aquí sirve para ir agarrando las racimas y van corriendo a través de un funicular. De todos estos detalles me encargo, pues son temas de ingeniería y de sistemas.

Además, antes se llenaban las tinas con agua estancada para el proceso de closteado y lavado, especialmente; pero ahora tenemos este proyecto piloto que utiliza agua corriente, con un sistema más precario pero que cumple su función, y si funciona lo hacemos ya más grande, también habría que buscar el financiamiento. Este piloto básicamente lo utilizan en Ecuador y en República Dominicana, en este caso nosotros hemos asimilado esa tecnología a través de un proyecto de Incagro, institución que apuesta por tecnologías novedosas y tiene fondos exclusivamente para lo que es asimilación, tecnología retroactiva, cables vía, etc.

También, cada nueva tecnología requiere de nuevos espacios, nuevas señalizaciones. Por ejemplo, al haber más flujo de fruta se necesita más personal entrenado, las tinas tienen que ser más grandes, el agua tiene que ser corrida; para la capacitación de ese personal Incagro cuenta con fondos.

### *Las capacitaciones en nuevas tecnologías*

En su mayoría han estado a cargo de esta área, como en el tema de productividad, con el auxilio del resto de personal de la Cepibo. En el diseño y supervisión de la parte de infraestructura que financia AMPBAO, ellos contrataron personal especial; sin embargo, para la instalación del proyecto hemos traído gente de Ecuador con bastante experiencia, quienes transfirieron sus conocimientos en reuniones y charlas a nuestros trabajadores.

Antes la Cepibo me había capacitado. Cuando era jefe de Producción, me envió cinco veces a Ecuador para aprender técnicas de producción e infraestructura, donde asimilé, tomé medidas técnicas de instalaciones, copié la tecnología y la implanté acá, como es la infraestructura del cable vía. A través de fotografías e indagando me interesó mucho el tema y prácticamente me apropié de la tecnología de Ecuador. El diseño topográfico para ubicar las compuertas, las curvas, los espacios rectos es cuestión de ingeniería geométrica, de levantar planos inclusive, como lo he hecho para esta zona.

## **4) Entrevista a José Martín Flores Vega y Jairo Mendoza, responsables del Área Técnica de la Cepibo**

### *La asistencia técnica*

En la Cepibo el Área Técnica es relativamente nueva, recién se empezó a implantar a principios del año 2009, estamos en proceso todavía de identificación de un plan ya cimentado a nivel de la asistencia técnica, de investigación y de extensión por productores. En años anteriores era más importante el área de Certificaciones, fundamentalmente como una herramienta de negociación para que, en cierta forma, la Cepibo tenga, más poder a nivel comercial.

Después de las certificaciones, Operaciones empezó a impulsar la asistencia técnica con las cuadrillas para cosecha y poscosecha, y de acuerdo con eso se ha identificado que había una necesidad urgente de trabajar este aspecto, porque se había convertido en uno de los cuellos de botella para la Cepibo.

La asistencia técnica empieza en el trabajo del productor, que es la base de todo. La finalidad del Área Técnica es mejorar el fruto en campo. Teniendo en cuenta que el banano es un cultivo perenne, todo el año damos asistencia técnica a los productores; lo que hacemos es simplemente asistir al cultivo perenne, cosechamos en cualquier mes y en cualquier día. El productor simplemente termina en su manejo de la fruta, y de ahí en adelante es responsabilidad del área de Operaciones.

### *Los problemas en el nivel de cultivo*

Los problemas se enfocan en tres aspectos: el manejo poblacional, la fertilización y el equipo sanitario. En cuanto al manejo poblacional, se observa que los productores no tienen un buen control del número de plantas por área; por ejemplo, si hay una planta de banano con frutazima y muchos productores poseen hasta tres plantas-hijo en una zona medio productiva, esto técnicamente no es recomendable, porque va a haber competencia entre estos tres por agua, nutrientes, y luz, y se van a producir racimos pobres que van a demorar más semanas en llenar, racimos con menos peso, por lo tanto es poco eficiente para el tema de cosecha y poscosecha, y antieconómico para el productor porque al final pierde dinero.

Además, vas a ver áreas donde se encuentran de 1,900 a 2,500 plantas por hectárea, y lo ideal es que por hectárea haya unas 1,600 plantas. Este mal manejo poblacional causa problemas de fertilización que, a su vez, generan dificultades fitosanitarias. Aunque en algunas zonas se ha disminuido el problema más significativo, que es el BSV (Banana Streak Virus), conocido como el “virus rayado del banano”, que es un insecto diminuto que produce una especie de sarpullido en la piel del banano y le hace perder calidad estética a la fruta. La única recomendación que se da es mantener los campos limpios de flores, porque son el medio reproductivo y de proliferación de estos insectos. En algunas asociaciones los problemas con insectos son más severos que en otras.

Entre el 20% y 25% de los productores maneja adecuadamente su población de plantaciones, el resto todavía sigue con lo tradicional, 2, 3 y 4 plantas-hijo por planta madre y lo que técnicamente se recomienda es solo un planta-hijo por planta madre. Fomentar esta práctica es una de las principales labores de asistencia técnica que realizamos con aproximadamente el 75% de los productores.

Nosotros primero trabajamos en un cambio de mentalidad con el productor, pues se niegan a eliminar sus plantas. Luego, con un proceso de capacitación, de concientización y de demostración en cifras efectivas por parcela, los resultados nos ayudan a que los productores cambien de parecer.

Entre los problemas de fertilización se encuentra la falta de recursos económicos por los productores, pues no pueden comprar lo que uno les recomienda. Por ello, se está creando todo un plan de fertilización en las áreas de la Cepibo, que involucre un análisis físico-químico del terreno y la determinación de la cantidad de nutrientes que hay disponible en el suelo. Por eso te decía que a nivel de asistencia técnica recién estamos saliendo adelante.

### *El riego tecnificado*

El riego en el valle del Chira es un problema de nunca acabar, lo que pasa es que todo el mundo ya riega por inundación y se están organizando por juntas y comisiones. Las comisiones de regantes, en el caso de los bananeros, les dan agua a sus asociados con una frecuencia de 15 a 30 días.

Si fuera presurizado sería mejor, por los requerimientos que necesita la planta. Como técnico no puedes recomendarle al productor que se maneje en un sistema de pozas por inundación donde echa agua y cierra su poza cuando ya ve totalmente lleno el suelo, pues eso trae problemas de saturación. Por ello, hemos instalado el riego presurizado en una parcela demostrativa en nuestra base de Ignacio Escudero, que es una de las zonas con más problemas de riego; el proyecto presentado por Incagro consta de un piloto para 50 áreas.

## **5) Entrevista a Lewis Gómez, encargado del área de Responsabilidad Social de la Cepibo**

### *La misión y visión del área*

Nuestra visión es mejorar la calidad de vida de los pequeños productores asentados en estas zonas; y nuestra misión es cómo les damos un criterio organizacional, democrático, participativo y transparente en concordancia con los objetivos y metas de incrementar y mejorar la producción, la calidad de los productos, en este caso del banano. Pensamos en el futuro no solo a partir del banano, creemos que Piura es un potencial de donde podemos sacar más frutas y colocarlas en el exterior.

La seguridad alimentaria para nuestra población también es otra misión. Debemos salir del monocultivo y pensar en otras áreas para garantizar la alimentación de nuestros asociados. Ese es un poco el contexto en que estamos intentando contagiar a todos. No todos lo comprenden, heredamos una región y un país con

poca credibilidad, y los productores más se mueven por el tema del precio y el corto plazo; intentamos involucrarlos, esa es nuestra propuesta.

De esta forma, la visión de la responsabilidad social en la Cepibo la dividimos en responsabilidad interna y responsabilidad externa. En la interna nos preocupamos del fortalecimiento de la organización y de cómo elevar las capacidades de los sujetos y diferentes actores que tenemos. Contamos con el apoyo de tres ONG cooperantes, como Cipca a través de un proyecto presentado a ALBOAN del gobierno vasco; luego tenemos otro que es de Cedepas, que lo financia Fondo Empleo; y otro que es Veterinarias sin Fronteras, VSF-Cicda.

### *La responsabilidad social en la Cepibo*

Desde un primer momento consistió en atender a los productores, a sus familias, y dentro de la familia del productor estamos replanteando y haciendo tareas con los niños y los jóvenes. También queremos trabajar la incidencia político-social, que las asociaciones se vinculen con sus gobiernos locales; pero ahí también se juegan cuestiones más político-partidarias al interior de cada uno de los distritos. Aunque yo he visto que el tema de la producción, en lo que es la Cepibo, se han centrado más en la comercialización que en lo político.

En cuanto al desarrollo de actividades y programas recreativos en beneficio de los jóvenes y los niños, se trata de vincular la asociación con el municipio, y la asociación debe hacer uso de los recursos del Fair Trade destinados a los jóvenes y a los niños en un convenio donde participe también el municipio.

## **6) Entrevista a Miriam Jaramillo Quino, asistente del área de Administración y Contabilidad de la Cepibo**

### *La contabilidad en una central exportadora*

Sobre la base de los reportes del Sistema Interno de Control, me encargo del pago de la prima FLO, pues por mutuo acuerdo debe dejar un porcentaje a la Cepibo para los gastos administrativos, según la cantidad de cajas Fair Trade exportadas. Esta información la intercambio con Producción, para el pago a los productores, previa actualización de la base de datos, además me encargo de todos los trámites con Sunat, para la devolución del *drowback*.

La exportación conduce a tener un registro contable de los contenedores, aparte de la propia operación de exportación, de la cual depende el flujo de caja, de manera que cuando la empresa importadora no paga en la fecha, tenemos problemas de liquidez para poder cumplir con los productores, pues ellos no pueden esperar por el pago de la fruta, ya que a su vez tienen que cumplir sus obligaciones con sus cuadrillas y proveedores de insumos.

## **7) Entrevista a Nadia Coloma, jefa del área de Sistema Interno de Control de la Cepibo**

### *Las funciones del Sistema Interno de Control (SIC)*

El SIC es todo un organismo que se encarga de verificar el proceder en las certificaciones: Orgánica, de Comercio Justo y el Global Gap. En cuanto a la Certificación Orgánica, nuestra tarea consiste en verificar que se cumplan todas las normas, es decir, que no se utilicen químicos; formalizar a los productores con unas carpetas donde se registran todos sus datos; y hacer un seguimiento cada seis meses al productor. Con Global Gap la labor es más completa, pues no solamente verificamos la parte orgánica, sino también la limpieza, salubridad e higiene en todo el trabajo del producto, es decir, que se mantengan en perfectas condiciones higiénicas los lugares donde se procesa la fruta. Buscamos que el productor cuente con las medidas de seguridad sanitaria necesarias para que pueda trabajar y que no tengamos ningún riesgo de contaminación en el proceso del producto. En lo que respecta al Comercio Justo, verificamos que se cumplan las normas que exige, como las de desarrollo económico, desarrollo social y desarrollo medioambiental.

Esta área la integran la responsable, dos inspectores orgánicos, dos inspectores que no solo supervisan la Certificación Orgánica sino también Global Gap y el Comercio Justo, y un responsable del sistema de trazabilidad; pues tenemos a más de 1,300 productores bajo nuestra responsabilidad y a diez organizaciones.

Somos entonces un sistema de auditorías, de verificación; lo que hacemos es verificar, evaluar y emitir unas medidas correctivas para que las levanten con el área de Asistencia Técnica, pues ellos sí están capacitando en lo referente a la producción, por ejemplo, qué abono usar y qué fertilizar; lo que hacemos es controlar que estén cumpliendo con eso. Luego, la agencia certificadora nos audita, eso nos ayuda a evitar problemas, a no equivocarnos. Nos dejan una serie de recomendaciones que debemos cumplir a cierto tiempo y nos vuelven a auditar.

En cuanto a la inspección de formalización de datos, le solicitamos al productor documentos como la copia de su DNI, copia del título de propiedad del predio o contrato de compra-venta, documentos, boletas o facturas con que haya comprado insumos orgánicos, constancia del Ministerio de Agricultura y de la Junta de Usuarios de que maneja su producción orgánicamente, que recibe capacitación. Luego, a esos documentos les vamos anexando las fichas de inspecciones que realiza mi personal regularmente.

### *El certificado Global Gap*

La certificación Global Gap es un poco más difícil de obtener, no es solo una simple ficha de verificación. Global Gap encierra muchos más criterios, verifica personal, capacitación, estructuras, producción y todo lo que es manejo medioambiental; es más compleja. Utilizamos más fichas, como 148 puntos de verificación, y también nos audita a nosotros la agencia certificadora BCS. Nosotros vamos, evaluamos, auditamos, realizamos información y luego BCS viene y verifica, según su verificación nos emite el certificado.

En el caso de Orgánica no manejamos puntos, solo la ficha de verificación que crea el mismo SIC según sus necesidades. La diferencia es que Global Gap sí da los criterios de evaluación muy específicos, en cambio en la Certificación Orgánica se tiene la opción de sustentar esa falta. En Global Gap es sí o no, cumples o no los criterios; no puedes cumplir menos del 5% de esos 148 puntos, de lo contrario no te certifican.

### *El certificado Fair Trade*

Esta es una certificación más social, por cada caja exportada viene un dólar de premio para las organizaciones base. Lo que nosotros hacemos ahí es verificar la ejecución de los planes de trabajo, teniendo como referencia el premio Fair Trade. Hacen una proyección y ese plan lo van ejecutando según el dinero que va ingresando en la organización, nosotros verificamos que la ejecución de ese plan se dé tal y como está, y que los recursos no se vayan al vacío, sino en beneficio del productor o de la comunidad. Revisamos documentos, evaluamos parte contable, parte administrativa, desarrollo de capacidades de comunidades, de productores; también vemos la parte orgánica, la parte del medio ambiente, que se cumplan también los criterios que maneja la Organización Internacional de Trabajo, que todas las personas que trabajan en la Cepibo y sus bases que están en el Comercio Justo cumplan los requerimientos que se necesitan.

## 8) Entrevista a funcionarios de C & C Consultores

- **Ray Cabredo, jefe del Departamento de Instrucción**
- **Pedro Vilela, jefe del Departamento de Psicología**
- **Manuel Cabredo, gerente general**

### *La asesoría de C & C Consultores a la Cepibo*

Nuestra empresa tiene 17 departamentos, la asesoría la brindamos a través de los departamentos de Psicología, Instrucción, Gerencia y Recursos Humanos. Le planteamos a la Cepibo cómo podría mejorar su producción en vista de que tiene una producción de 70% que no se efectiviza. Hay un 30% que ganan las empresas y que se fija en mejorar la calidad de vida y la perspectiva de los que producen las cosas. Entonces, lo que les planteamos es que ese 30% se presente siempre y cuando sigan nuestros lineamientos, se hace un estado precontractual y si vemos resultados hacemos el contrato, previo acuerdo económico.

En las empresas tradicionales hay el gerente, el subgerente, el secretario del gerente y toda una serie de personas; finalmente, el obrero es el que está ahí, arrinconado en una esquina, emborrachándose los lunes y yendo a trabajar porque tiene que trabajar. ¿Qué es lo que propusimos? Que a partir de hoy Juan se llama Juan y se le quita el rótulo de gerente, Carlos es un obrero, pero también es Carlos, entonces trabajamos el concepto de persona, de que “tú vales no por lo que ganas, sino aprende a darle a la empresa lo que la empresa necesita de ti”.

¿Qué es lo que necesita la empresa de una persona? La integridad, el amor y el respeto, que se comprometa con la institución, no la institución con ella. ¿Qué va a darle la institución? El sueldo, si produce, si no se va. Pero para que produzca, para que no se vaya, entonces él tiene que sentir que es importante dentro de esto, tiene que sentir que es importante dentro de la institución; por decirlo, es una de las ruedas que hace girar ese vehículo.

Entonces empezamos a trabajar la estabilidad emocional de la persona, su autovaloración y el incremento de su autoestima, partes fundamentales para que logre identificarse con la empresa y además se gane el respeto, producto no de lo que hace, sino de lo que es. No hablamos de que el obrero o el trabajador es un componente más de la empresa, hablamos de que el obrero entrega la parte que le corresponde y más a la empresa, hablamos de un ente total, donde cada quien pone la parte que le corresponde.



### *El análisis situacional de la Cepibo*

Un análisis situacional comprende aspectos laborales, de salud, socio-morales con el fin de buscar el bienestar de los productores. La parte gerencial se encarga de coordinar absolutamente todo lo que va, todo lo que debemos hacer, lo que estamos haciendo y hasta dónde debemos llegar. Cada 30 días nosotros le entregamos a la Cepibo un consolidado de lo que hemos realizado durante el mes, cuál ha sido nuestra base y en qué porcentaje va. Así, hemos despertado la avidez que tenía la Cepibo de cambiar todo el perfil de sus trabajadores; sin embargo, en cinco años debemos ver los cambios en todas las estructuras y en el perfil de los trabajadores.

De esta forma, si una persona tenía una casa de material rústico, a los cinco años, a través del programa de Techo Propio, vamos a manejar bonos del Estado y darle una estructura básica con material noble. Durante ese periodo también estamos haciendo la ficha sociodemográfica para que esa persona, si es iletrada, sea incorporada a programas de alfabetización a través de bonos del Estado, y de igual modo con algún miembro de su familia.

Respecto de los problemas de salud, la atención en el seguro social pasa por un problema de deshumanización, pues lamentablemente el Estado quiere humanizar a las personas atendidas, pero no humaniza a las personas que brindan los servicios de salud, y por ende no se obtienen buenos resultados. ¿Entonces, qué hacemos nosotros? En esa lista de 950 personas que nos han dado, nosotros les hemos dicho: "Tú tienes que entregarnos la fecha de la inicial del contrato para nosotros hacer el seguimiento", luego hemos estado haciendo el seguimiento y hemos dicho: "Bien, ahora ya todos ellos tienen seguro", los hemos formateado, los hemos ordenado, les hemos enviado documentos del seguro social a que pertenecen y todos los servicios salud que deben recibir. Ha habido personas que incluso han tenido uno, dos o tres hijos y que ya no están aseguradas, y que obviamente como el seguro no publica los beneficios, les hemos recuperado beneficios de lactancia, de maternidad, de descanso médico y todo lo relacionado.

### *La producción está basada en la productividad del ser humano*

Planteamos que una buena producción depende de un buen desempeño personal, por eso queremos mejorar las condiciones de salud, las condiciones de vivienda y, especialmente, las condiciones de educación de los trabajadores, productores y cuadrillas. El análisis situacional en educación plantea las alternativas de talleres educativos en los temas de técnicas productivas, junto con la aplicación de un programa de salud ocupacional.

Aparte del seguimiento continuo que hacemos del cambio organizacional, cada seis meses evaluamos los resultados del cambio que se ha generado en el desempeño o productividad del obrero, del que en un mediano plazo él mismo podrá percatarse. Entonces, cuando se presenta un problema lo seguimos hasta solucionarlo, después de solucionado también hacemos el seguimiento e incluso un análisis psicológico para ver en qué estado emocional está, porque a veces la problemática incide en eso; baja un poco la situación psicosocial y hacemos el seguimiento para que el desempeño, de acuerdo con los demás trabajadores, esté a la par, a fin de que no se pierda la productividad correspondiente.

Los nuevos hábitos en el sistema productivo también se basan en una adecuada ergometría para evitar accidentes, cuidar su salud; es decir, mantener una empática relación obrero-empresa que para nosotros es una relación parecida a la del paciente con su médico. Entonces ellos vienen y nos consultan cómo solucionar un problema, identifican a alguien que pueda ayudarlos y proponen charlas y talleres masivos. Por ejemplo, hemos incidido en los accidentes laborales, hemos dado unas pautas, nos han hecho caso y hace cuatro meses teníamos entre 20 y 24 pacientes con problemas lumbo-sacros, hace dos meses no tenemos ni uno. La incidencia en fracturas o en traumatismos también ha disminuido por la coacción de la Cepibo para que se incorpore la vestimenta de seguridad adecuada en el trabajo.

Por lo tanto, a partir del cuidado de la salud con equipos de protección y seguridad se ha llegado a una forma de capacitación o mejora de la productividad del trabajador. El trabajo se ha humanizado.

### *El compromiso de crecer con la empresa*

Frente a la pregunta “¿Por qué estás en la empresa, qué es lo que vas a dar a la empresa?, antes respondían: “Es que mi familia está mal, no tengo dinero, porque como no hay trabajo en el país, entonces me metí aquí”. Ahora la respuesta es: “Porque vengo a dar, porque vengo a hacer que la empresa crezca”, “yo vengo a ayudar a que crezca, y a que crezcamos también”.

Ya cambiamos a la persona, ya quiere su trabajo, ya no hay el “no me pagan nada, pero no hay otro lugar”, el “vamos a ver cuánto es”, es “vamos a ver qué hago”, también ahí hemos cambiado el concepto. Tú eres dueño de la empresa, cierto, pero el dueño de la empresa no solamente viene a comerla, tiene que ayudar a que esa empresa me produzca todos los alimentos que yo puedo y que yo necesito.

De esta manera se promueve que se use bien la prima por Comercio Justo, que nadie se aproveche de nadie, y todos aprovechen una sola cosa, que es la institución. Todos, aquí el concepto es todos: ellos ganan, nosotros ganamos, ellos viven bien, nosotros vivimos bien y agarrados todos de esto están, todos están contentos. La idea es, y esta es nuestra filosofía, cambiar el estado mental de las personas. Dentro de cinco años los hijos de esos señores tienen que estar pensando de una manera diferente.

Probablemente piensen que vivimos en un mundo de la fantasía, pero si se está caminando es porque ellos mismos lo plasman. El agricultor todavía es una persona sana porque, más allá de sus hábitos y costumbres, sí podemos cambiarlo. Se puede cambiar única y exclusivamente, y esto es nuestro principio básico, si todos nos comprometemos y si la institución es amiga de ellos y ellos son amigos de la institución; solo entonces se logrará. Todo está en el compromiso de trabajo mutuo y ese es nuestro punto fuerte, es la palanca que nos está ayudando a mover todo esto. Que todo el mundo se comprometa con el cambio, desde el de más arriba hasta el de más abajo.

### *La innovación a nivel organizacional de la Cepibo*

La estructura de la Cepibo es buena, pero falta aplicabilidad a la estructura. Es decir, se puede haber llegado a tener todas las áreas necesarias para el funcionamiento de la empresa, cada una con sus funciones bien definidas, pero hay áreas que están “desnutridas” y otras están “obesas”, y no hay quien diga: “Oye, esas cosas son así, deben ser de otro modo y hay que controlarlas”.

En cuanto a la integración de las áreas, falta mucha comunicación. La información no se comparte por medios electrónicos o informáticos organizados en red empresarial, y mucho menos en tiempo real. Se tenía una idea de que la parte administrativa se entendía con la parte administrativa, la gerencial con la gerencial y la productora con la productora, pero hace poco ellos tuvieron un aniversario y he visto que no es así.

No sé si hemos sido parte de la mejora en la comunicación, pero C & C Consultores convocó a este aniversario y participaron en un 100%. Todos vinieron de los pueblos más pequeños que trabajan para la Cepibo y participaron en los festejos, en las actividades, en los campeonatos de fútbol. La mitad del equipo era de gerencia y la mitad de productores, la mitad era administración y la mitad de agricultores. La pirámide organizacional se invirtió, y cuando se ha invertido la pirámide se han percatado de que la producción va por ahí: yo te trato mejor, te

empodero conocimientos, y al empoderarte y tratarte mejor vas a subir tu producción y, por tanto, te voy a subir el sueldo, entonces ya descubrieron los secretos.

Dentro de la organización se podría mejorar la compra de insumos y materiales, pues lamentablemente ellos funcionan con comisiones, y estas exigen una apertura de dinero, lo cual puede derivar en malversación e incluso en corrupción.

En cuanto a la infraestructura que tienen en las oficinas centrales, esta es un tanto inapropiada para el rubro que manejan. Les estamos alcanzando nuestras sugerencias y creo que ya están buscando un local más grande.

De esta manera, el trabajo que hacemos es integrador. Queremos dar lo mejor de nosotros y estamos recibiendo lo mejor de la Cepibo. Mientras sigamos de esta manera, estoy seguro de que las cosas van a estar mejor para todos, y esto es por concepto de corresponsabilidad. Aquí todo el mundo es responsable de lo que gane: si perdemos, todo el mundo habrá perdido, y si ganamos, también todo el mundo habrá ganado.

## **9) Entrevista a Wilmer Juárez Atoche, asistente del área de Logística y Exportaciones de la Cepibo**

### *Los procesos de logística en base*

Se mantiene una estrecha coordinación logística de procesos con la Unidad de Producción, también se coordina con el área de Administración y Finanzas, principalmente porque los procesos se corresponden según las dos márgenes del río Chira; así, se tiene al Salitral como punto estratégico en la margen derecha, desde ahí se distribuyen los procesos de la misma base de Salitral, y de las bases de La Peña y La Horca para las bases de Mallares, La Golondrina e Ignacio Escudero.

De esta forma, cada base que es una asociación tiene una oficina dentro del sitio donde opera, y cuenta con una estructura organizacional también, goza de autonomía para tomar sus decisiones, pero siempre de manera articulada con la Cepibo. Además, cada base tiene su técnico de campo que se encarga de capacitar y dar asistencia técnica al productor, darle todas las facilidades para el cuidado de la temperatura. Ellos deben reportar los monitoreos que hacen a Producción, tienen que reportar el enfunde por semana de cada productor y coordinar los procesos en cada una de sus bases.

Con el área de Producción y Operaciones se coordina la distribución de materiales e insumos para el proceso productivo, también el proceso de cosecha del banano. El área de Logística tiene a su cargo a los dos asistentes de calidad en cada margen del río y, aparte, a los jefes de cuadrilla.

La información de qué cantidad de cajas se cosechó, qué productor, a qué base pertenece, cuál es su código, y si ha sido para el Comercio Justo o no se controla mediante un reporte que se pasa a Administración. Este es un formato hecho en MS Excel y MS Word, aunque se está implementando un sistema agromonitor llamado MEDA para articular las áreas de Producción, Sistema Interno de Control, Logística y Administración, así no habrá riesgo de que la información se pierda y, por el contrario, podrá mantenerse actualizada gracias a los *backups* que el *software* del sistema genera.

### *Las operaciones de exportación*

Estamos exportando directamente el 30% del total, el otro 70% se les vende a otras empresas exportadoras, y por ahí el productor está más interesado en que su fruto salga bien para tener mayor ganancia porque le vende a otra empresa, aunque también se originan los problemas; por ejemplo, con el precio, con el momento de recojo de su producto, pues si pasada una o dos semanas las empresas exportadoras no fueron a procesar o a cosechar la fruta, esa cosecha se pierde y la tiene que vender al mercado nacional a un precio muy bajo.

Esto ocurre por la falta de una planificación logística de las empresas exportadoras, pues tienen muchos pedidos y no procesan el número de contenedores que piensan enviar, que habían proyectado procesar; o que la empresa hizo una determinada cantidad y a la semana siguiente cambia esa cantidad, sin pagar alguna indemnización a los productores.

Para las operaciones directas de exportación se utiliza el INTRA, que es un *software* universal con el que se pueden hacer reservas en diferentes líneas navieras, previas comunicaciones con las líneas específicamente. Entonces, como la venta es en la modalidad FOB, el cliente elige la línea naviera con la que se va a trabajar, porque es quien va a pagar dicho servicio de flete para llegar al puerto de destino, de modo que se trabaja con las líneas mediante lo que es un *service counter* o un servicio de contrato del cliente.

Nuestra operación logística consiste en transportar el contenedor hasta el barco en el puerto de Paita, allí operan varias líneas navieras como Maersk Logistic,

Hapag-Lloyd, Harbor, CMA-CGM, aunque están entrando más líneas por el crecimiento de las exportaciones de nuevos productos de la región y también debido a la concesión de ese puerto.

Con la reserva del *booking* confirmada se empieza a planificar la carga a exportar, luego ya puedo coordinar con Producción para que ellos me digan dónde van a citar el contenedor, para solicitarlo, pedir servicio en terminal, sacar el contenedor y retirarlo. El operador logístico coordina con el terminal de almacenamiento. Por último, esa carga es ingresada en los almacenes del puerto para que sea recogida por la nave, con una determinada temperatura y ventilación indicadas previamente en el *booking* y definidas por el cliente. La comunicación con los dos clientes es directa, por vía e-mail o teléfono. En este caso con Port International en Alemania y con Pro Natura en Francia. También enviábamos a Italia, pero dejamos de hacerlo por un problema de pagos.

#### *Los beneficios de exportar directamente*

Como organización, la exportación directa nos da la capacidad de negociar de frente con los importadores y obtener precios más beneficiosos para nosotros y, así, ofrecer un buen precio por caja al productor. Esa es la ventaja que tenemos como exportadores directos, porque antes estábamos sometidos a lo que la empresa exportadora nos decía, no tratábamos con los importadores sino con los exportadores, estos muchas veces cometían el abuso de fijarnos precios muy bajos, que no iban acorde con las ventas que hacían ellos.

Para la implementación de la exportación directa, como mi área tiene alianzas estratégicas con varias organizaciones como Cepicafe, que es un exportador de muchos años, tuve que ir a hacer una pasantía y prenderme ahí del gerente de Comercialización para que me explique todo el proceso de exportación: cómo solicitar un *booking*, cómo hacer una reserva, cómo comunicarnos con las navieras, con las personas que operan las líneas, coordinar con mi operador logístico para el prefrío de los contenedores, las coordinaciones con los productores, etc. Todo un aprendizaje práctico.

También las coordinaciones directas con el operador logístico han sido una especie de capacitación en mayores conocimientos prácticos. De la pasantía en Cepicafe se aprendió a ir de a pocos, no tan apresurados, pues acá veíamos que de repente no teníamos lo suficiente para exportar; de manera que en principio empezamos con dos contenedores, después nos dijeron que aumentáramos a cuatro, luego a cinco, pero de repente no teníamos la capacidad para hacer cuatro o

cinco contenedores porque no teníamos el personal suficiente o porque nuestra capacidad no daba para enviar tantos.

Esos son los beneficios y lecciones de la organización en busca de lograr los objetivos de la Cepibo, pues primero en el corto plazo debemos posicionarnos en el mercado de exportación del banano, de a pocos, como te digo. Se trata de sentar las bases y luego, en el largo plazo, enviar el 100% nuestra producción como exportadores directos.

## **10) Entrevista a Manuel Atoche, presidente de la Asamblea General de la Cepibo**

### *La formación de la Cepibo como asociación de asociaciones de productores*

Hace siete años que no teníamos ni la idea de exportación. Nos organizamos y fuimos cuatro las asociaciones que empezamos, cansados de que el comerciante mayorista viniese con sus camiones a llevarse la racima; nos hacían leña, nos maltrataban. Nos organizamos como asociaciones para tratar de vender nuestro producto acá al comercio nacional, pero grande fue nuestra sorpresa de encontrar unas personas que venían de Europa y andaban buscando que negociar banano; nosotros nos integramos, nos juntamos prácticamente y nos organizamos. Por ejemplo, un distrito tiene una base, yo pertenezco a la parte de APBOS, hay otro sitio, Mallares, que tiene otra base, El Cortijo tiene otra base y AMPBAO es otra base. Nos organizamos cuatro y quisimos enfrentar todo y lo hicimos con la Cepibo, esta institución es la que nos representa en cualquier negocio en el ámbito internacional.

Cepicafé es una organización que ya exportaba cuando nosotros nos formamos. Hicimos unas coordinaciones con ellos y casualmente fueron los que nos orientaron y nos propusieron un mejor mercado, pero antes debíamos tener más bases, para tener más venta y poder negociar con mayor cantidad de banano. Fuimos hasta los Registros Públicos y lo organizamos. Posteriormente, algunas ONG como BSF-Cipca y Cedepas Norte nos orientaron bastante, nos instruyeron constantemente hasta llegar donde estamos ahora, y ahí fuimos aprendiendo a través de talleres dirigidos a los directivos, o a los productores.

### *La primera experiencia de exportar*

Como presidente di la orden de empezar con la exportación, exactamente fue el 28 de marzo del año 1998, un año y medio después se efectuó la exportación, pero cuando mandamos los dos primeros contenedores a Italia nos los cerraron, no

cogimos un *dumping*. Entonces, en asamblea general los delegados dijeron: “hay que seguir”, y para qué, fue gracias al apoyo de todos los productores y todos los agricultores de la Cepibo que apostaron por seguir que nos dimos cuenta de que los italianos no nos iban a hacer renunciar a nuestro proyecto de exportar. Buscamos otros mercados como Francia y Alemania y hasta ahora estamos muy bien, pero para recuperar esos dos *containers* más otras pérdidas hemos tenido que seguir todo un proceso de reclamo. Lamentablemente, como nunca habíamos exportado se aprovecharon, y como dicen, hay que pagar el noviciado, el derecho de piso, y así fue.

Todos los agricultores eran conscientes de que si perdíamos, perdíamos todos, pero ahora ellos apuestan y nos nutren, y nosotros ya tenemos el mercado, todo el 2010, con contrato establecido. Además, organismos como FLO International nos apoyan con las gestiones de nuestros pagos; también las ONG de Europa Cedepas y Cipda, de igual modo nos apoya Banafer de Alemania; y gracias a ellos estamos ahí.

### *El Consejo Directivo y la Asamblea General*

El tema organizacional de la institución se ve en las asambleas de la Cepibo, allí se analiza qué sucede en cada base. Los productores llevan sus reclamos a asamblea. Se convoca a los presidentes de base para ver qué está pasando en sus sectores, en su zona, en cuestiones organizacionales, aunque también se les brinda información periódica de lo que sucede con la comercialización del producto en sí.

En cuanto a la elección de la asamblea, los primeros días de octubre se elige al presidente, vienen los delegados de todas las bases y proponen su lista democráticamente. Las asambleas de bases nombran a los delegados que van a representar a la institución ante la Cepibo. Luego se nombra un comité electoral, el cual cita para las elecciones. En cuanto a las asambleas que tenemos aquí en la Cepibo, estas se hacen también para coordinar, orientar e informar sobre todo nuevo negocio. Por ejemplo, una vez viajé a Europa y tuve que llamarlos para informar y coordinar la producción, debido a que se consiguieron uno o dos contenedores más en un negocio.

Entonces, la toma de decisiones importantes sucede dentro de la asamblea o Consejo Directivo, después la Asamblea General nos dice “tienes que hacer esto”, aparte de Gerencia, pues eso es cuestión del comité directivo. Le damos la potestad administrativa a Gerencia y la parte política la tenemos nosotros.



## **Sobre los autores**

### **Carlos DEL CASTILLO GUARDAMINO**

[cdelcastillo@esan.edu.pe](mailto:cdelcastillo@esan.edu.pe)

Magíster en Administración de la Universidad ESAN, Máster en Gestión de Entidades No Lucrativas, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España, y Licenciado en Economía de la Universidad de Lima. Se desempeña como asesor y consultor en proyectos de desarrollo, clima de negocios, competitividad territorial y desarrollo económico local. Ha dirigido diversos proyectos y consultorías para la Unión Europea, el IFC-Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, así como para entidades de cooperación y consultoras internacionales. Actualmente es profesor contratado de la Universidad ESAN y director-gerente de Agroconegocios Universalis, consultora especializada en el desarrollo y la promoción de proyectos productivos sostenibles.

### **Katia OVIEDO CÁCERES**

[katialiseth@hotmail.com](mailto:katialiseth@hotmail.com)

Magíster en Administración de la Universidad ESAN, con mención en Finanzas. Contadora pública colegiada de la Universidad Nacional San Agustín, de Arequipa. Experiencia en administración, gestión de personas, finanzas y tesorería, desarrollo sostenible, investigación y desarrollo, auditoría y consultoría. Ha trabajado en empresas de los sectores minero, educación, banca de microfinanzas, transportes y en entidades del Estado, como la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), la Superintendencia de Administración Tributaria (Sunat) y la Contraloría General de la República. También ha sido consultora del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad ESAN. Actualmente se desempeña como subgerenta de administración en una empresa de la pequeña minería.

Impreso por demanda en  
EDITORIAL CORDILLERA S. A. C.  
en mayo de 2010  
Av. Grau 1430, Barranco  
Teléfono: 252-9025 / Fax: 252-9852  
[editorialcordillera@gmail.com](mailto:editorialcordillera@gmail.com)  
[www.editorialcordillerasac.com](http://www.editorialcordillerasac.com)