

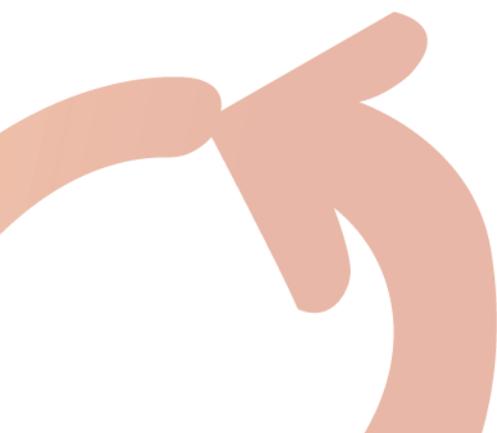
Diversificación productiva y comercialización en el Norte del Perú: Proyecto Frutas del Bosque

Por Osvaldo Sandoval, Augusto Aponte, José Lecarnaque, Donald Lecarnaque, Juan Cheaz y Pavel Isa Contreras¹

¹ Osvaldo Sandoval (o.sandoval@avsf.org) es Coordinador de Proyectos Región Norte de Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras, Augusto Aponte (aaponte@progreso.org.pe) es Director de Progreso, José Lecarnaque (jlecarnaque@cepibo.com.pe) es Gerente de CEPIBO, Donald Lecarnaque (donaldalf@hotmail.com) es Presidente de CEPIBO, Juan Cheaz (jcheaz@rimisp.org) es Coordinador del Proyecto “Alianzas para el Empoderamiento Económico (AEE)”, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP), y Pavel Isa Contreras (pavel.isa.contreras@gmail.com) es consultor para el Proyecto AEE.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
1. RESULTADOS, CAMBIOS E INNOVACIONES PRINCIPALES	6
1.1. Datos generales	6
1.2. Estrategias y acciones	8
1.3. Logros y metas en proceso	11
2. FACTORES CLAVE QUE INCIDEN EN LOS RESULTADOS	15
2.1. Relativos a las organizaciones promotoras, las organizaciones nacionales participantes y las asociaciones de productores y sus miembros.	16
3. FACTORES CLAVE QUE LIMITAN LOS RESULTADOS	18
3.1. Vinculados a los actores y a la red	18
3.2. Vinculados a los productores (clientes) y sus familias	19
3.3. Vinculados a actores externos: Estado, sector privado, cooperación internacional	20
4. LECCIONES.....	21
CONCLUSIÓN.....	24
REFERENCIAS Y LITERATURA CONSULTADA	27
ANEXOS.....	28



Proyecto “Promover la diversificación económico-productiva con plantaciones de frutales y árboles maderables y apoyar la comercialización organizada de los productos”
- Proyecto “Frutas del Bosque” –

Aprendizajes sobre el desarrollo de capacidades para la diversificación productiva y la comercialización en el Norte de Perú

Por Osvaldo Sandoval, Augusto Aponte, José Lecarnaque, Donald Lecarnaque, Juan Cheaz y Pavel Isa Contreras

INTRODUCCIÓN

El proyecto Alianzas para el Empoderamiento Económico (AEE) busca mejorar el impacto en el desarrollo y en los procesos de cambio institucional por parte de iniciativas sobre medios de vidas rurales y acceso a mercados en América Latina y el Caribe. Para ello, facilitará el establecimiento de una red de trabajo colaborativa que generará aprendizajes útiles para promover cambios necesarios en el ambiente donde las iniciativas se desarrollan, así como las estrategias para su implementación.

El foco del proyecto es vincular a diversos actores sociales para que trabajen de manera conjunta en aprender de sus respectivas experiencias sobre proyectos de medios de vida rurales y acceso a los mercados (pasados o en curso), que representen "Islas de Éxito". Es decir, proyectos que han obtenido resultados tangibles y cuyas experiencias podrían ser valiosas para el aprendizaje, la multiplicación y la promoción de cambios en políticas y procesos institucionales. En este marco, este documento sistematiza la experiencia de la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO) en el Proyecto “Promover la diversificación económico productiva con plantaciones de frutales y árboles maderables y apoyar la comercialización organizada de los productos” también conocido como Proyecto Frutas del Bosque.

La exitosa articulación a cadenas globales de valor es uno de los retos más importantes a que se deben enfrentar las pequeñas unidades productivas rurales que tengan intenciones de crecer y

desarrollarse. Esta vinculación está necesariamente ligada a una significativa transformación de los procesos productivos, de gestión y de organización de sus órganos colectivos que permita asegurar el cumplimiento de compromisos de producción, de calidad y de inocuidad que garanticen su participación en dichas cadenas. A su vez, estos cambios y una participación ventajosa en esas cadenas contribuyen a garantizar niveles de producción exportación y precios que implicarían un incremento significativo en el nivel de ingreso de los productores y una mejoría en las condiciones de vida de estos y sus familias. Además, en la medida en que les empodera, también pueden contribuir a fortalecer su capacidad de incidencia y la de las organizaciones que las representan para transformar el entorno, las formas en que funcionan las instituciones y las políticas públicas que les afectan.

La participación en la cadena de valor de banano no escapa a las estrictas exigencias del comercio global de productos agrícolas. La demanda y el comercio mundial de bananos han crecido de forma significativa en los últimos años, a una tasa anual superior al 2%. El comercio internacional de banano está altamente concentrado en unas pocas empresas europeas y estadounidenses que tienen capacidad para manejar muy altos volúmenes de un producto muy perecedero y que requiere, por lo tanto, de una complicada y costosa cadena logística. A pesar de esa concentración, el negocio tiene bajos márgenes y requiere de elevados volúmenes para ser rentable. El reto de los pequeños productores es integrarse a esas cadenas dominadas por esos actores, los cuales demandan ante todo altos volúmenes, estandarización e inocuidad.

No obstante, el hecho de que haya tres tipos de esquemas de comercio asociados a procesos productivos diferenciados abre oportunidades para los pequeños productores de países en desarrollo. Estos son el banano convencional, el banano orgánico y el banano de comercio justo. Los dos últimos proveen precios más elevados y estables pero requieren de procesos de certificación que implican cambios más profundos en las prácticas productivas y de gestión, especialmente en lo referente a inocuidad, equidad social y trato justo a los y las trabajadoras, prácticas ambientales y gestión transparente y democrática. Actualmente, el comercio de banano orgánico representa cerca del 2% de la oferta global y ha crecido de forma significativa en los últimos años.

Desde 2006, Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF) e ICCO han venido desarrollando un programa de apoyo a la consolidación de la fruticultura en el Perú con pequeños productores. En 2008, esta **iniciativa se transformó en el proyecto “Promover la diversificación económico productiva con plantaciones de frutales y árboles maderables y apoyar la comercialización organizada de los productos – Proyecto Frutas del bosque” (FdB)”. Este proyecto procura promover el desarrollo de las**

capacidades productivas, organizativas y empresariales de los pequeños productores, y reducir su vulnerabilidad agroecológica a través de la diversificación de los sistemas de producción promoviendo la siembra de plantaciones frutales y forestales, y de los sistemas de comercialización a través de mejorar su posicionamiento comercial en mercados de exportación de productos orgánicos y de comercio justo (CJ). El objetivo final es incrementar los ingresos de las familias campesinas organizadas y por ende que se mejoren sus condiciones de vida.

Para este fin AVSF se alió con organizaciones nacionales y locales para la definición del marco general, la gestión y la implementación del proyecto. La organización Solidaridad, una ONG nacional de desarrollo, contribuyó a definir el marco general y de gestión e implementación del proyecto. Por su parte, la organización Promoción de la Gestión Rural Económica y Social (PROGRESO) participó como organización de la coordinación y gestión del proyecto. Finalmente, AVSF firmó un acuerdo con la Coordinadora Nacional de Productores Pequeños de Comercio Justo (CNCJ) para fortalecer esa red de pequeños productores, y firmó cinco convenios con un número similar de organizaciones de productores de frutas y de café para la promoción de la transformación productiva de sus miembros y el impulso a actividades de reforestación. Estas organizaciones son la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores Banano Orgánico (CEPIBO), la Cooperativa Agraria Cafetalera Satipo (CAC-Satipo), la Asociación de Productores de Mango del Alto Piura (APROMALPI), la Central de Productores Agroecológicos Pichanaki (CEPROAP) y la Cooperativa de Servicios Múltiples Norandino (Coop Norandino). Este documento centra su atención en la experiencia de aprendizaje y cambio de CEPIBO, una organización que agrupa a una docena de asociaciones de productores de banano.

La metodología de este trabajo consistió en la revisión de la documentación relevante, un recorrido por el territorio, entrevistas a actores e informantes clave como productores y técnicos de oficina y de campo, y la realización de dos talleres, uno con productores miembros de las cooperativas y técnicos que acompañan a productores, y otro con personal de las instituciones promotoras (AVSF) y otras instituciones del consorcio.

La segunda parte de este documento describe los resultados de la iniciativa, destacando las políticas y estrategias seguidas. La tercera discute los factores clave que incidieron en los resultados obtenidos. La cuarta parte aborda los factores tanto internos como del entorno que limitaron los resultados. La quinta recoge las lecciones aprendidas y la última sección concluye destacando la relevancia del caso sistematizado y los desafíos por delante.

1. RESULTADOS, CAMBIOS E INNOVACIONES PRINCIPALES

1.1. Datos generales

El proyecto inició en febrero de 2008 y concluyó en julio de 2011 para un total de 42 meses de duración. La inversión total fue de US\$ 990,129, de los que la Unión Europea financió un 75%. Este monto que fue distribuido entre las siete contrapartes para apoyar las actividades previstas en el proyecto en el marco de cada convenio bilateral suscrito entre AVSF y estas, incluyendo PROGRESO y la CNCJ.



En el caso de CEPIBO, el convenio estipuló un monto total de US\$ 181,203.93 por el período considerado. Sin embargo, esto incluye un aporte de PROGRESO a CEPIBO.

Como se muestra en el mapa adjunto, tres de las contrapartes incluyendo a CEPIBO se ubican en el Norte del Perú, en la provincia de Piura y otras dos en el centro del país, en la provincia de Junín. Adicionalmente, la CNCJ tiene sus instalaciones en Lima.

En diciembre de 2009, CEPIBO tenía un total de 12 organizaciones de productores asociadas ubicadas principalmente en el Valle de Chira, las cuales tenían un total de 1,475 productores asociados, y 1,453 hectáreas de superficie cultivada. Con esta organización, el proyecto buscaba específicamente su fortalecimiento organizativo y de gestión, y un mejoramiento productivo de sus asociados a fin de que incrementaran sus ingresos mediante la producción y comercialización directa de banana orgánica.

Los objetivos específicos del proyecto fueron los siguientes. Primero, la implementación de sistemas de certificación de los productores de fruta y el procesamiento del producto a nivel local. Segundo, la

implementación de una propuesta de reforestación con árboles maderables en zonas degradadas y en parcelas agroforestales. Tercero, el logro de una mayor autonomía y un mejor posicionamiento comercial en los mercados de frutas frescas y procesadas. Cuarto, la consolidación de la Coordinadora Nacional de Comercio Justo (CNCJ) como espacio de representación y defensa de los intereses de las organizaciones de productores.

De estos cuatro objetivos, tres de ellos son de importancia crítica para CEPIBO, a saber: la implementación de los sistemas de certificación, un posicionamiento comercial fortalecido en los mercados de frutas frescas y la consolidación de la CNCJ. Se trata, por lo tanto, de un proceso simultáneo que implica cambios en al menos cinco aspectos clave:

- los sistemas de producción (cosecha y pos cosecha) que garanticen inocuidad y cumplimiento de estándares de calidad y de uso de agroquímicos,
- los sistemas de gestión administrativa y organizativa de las asociaciones que las haga más transparentes y efectivas,
- las políticas laborales que establezcan y cumplan con estándares más elevados y eviten el trabajo infantil,
- las estrategias y políticas de comercialización hacia unas que logren una vinculación con mercados más amplios y exigentes, y
- la articulación de la organización con una plataforma nacional de productores de Comercio Justo.

De lo anterior se deduce que los cambios no solo se refieren a transformaciones hacia el interior de las organizaciones y sus productores sino hacia afuera en la articulación de una red y un espacio colectivo de organizaciones de Comercio Justo que procuran incidir en el entorno institucional y de políticas. Es por ello que las estrategias y acciones involucran un conjunto de aspectos muy diversos, lo que hace compleja la tarea de impulsarlos de manera efectiva y coordinada.

1.2. Estrategias y acciones

Los elementos que constituyeron la estrategia seguida para alcanzar los objetivos pueden ser agrupados en tres grupos: referidas al trabajo de las organizaciones involucradas y beneficiarias, referidas al proceso de aprendizaje, de desarrollo de capacidades y de cambio de prácticas; y referidas a los esfuerzos por rearticulación a los mercados y por el fortalecimiento de una plataforma de Comercio Justo. En lo que sigue, se detalla los elementos de cada uno de estos grupos.

a) Trabajo de las organizaciones involucradas y beneficiarias

- una coordinación estrecha entre los entes ejecutores del proyecto y las organizaciones beneficiarias del mismo,
- la organización beneficiaria se responsabiliza del logro de los objetivos del proyecto; en otras palabras, hay una apropiación de las metas por parte de las organizaciones beneficiarias, y
- un enfoque **fuerte en el fortalecimiento organizativo, administrativo-contable y comercial.**

b) Aprendizaje, desarrollo de capacidades y cambio de prácticas

- provisión de asistencia técnica especializada; este se trata de un componente crítico para el aprendizaje de buenas prácticas,
- asesoramiento y acompañamiento en los procesos de certificación (orgánica, FLO, GlobalGAP),
- uso de las experiencias presentes en las organizaciones y en la zona de intervención; esto es, **aprendizaje a partir de la experiencia y no solo de “conocimientos externos”,**
- desarrollo de capacidades de transformación de productos y aseguramiento de la calidad, y
- estudios e investigaciones.

c) Articulación a los mercados y fortalecimiento de una plataforma de Comercio Justo

- facilitación de la articulación de las organizaciones al mercado; esto es lo que garantiza la inserción activa en los mercados a partir de un producto y procesos mejorados,
- Facilitación de la articulación de las organizaciones con fuentes de financiamiento externas, principalmente para capital de trabajo e inversiones en infraestructura post cosecha, y
- promoción del comercio justo y el desarrollo de propuestas concretas, lo que incluye la divulgación de informaciones y la concientización sobre los esquemas de Comercio Justo, sus ventajas e implicaciones, el fortalecimiento institucional de la red de organizaciones de Comercio Justo, y la elaboración de propuestas para el aprovechamiento de estos esquemas.

Los elementos de la estrategia recién descritos fueron implementados a través de un conjunto de acciones concretas. Lo que sigue es un listado de las acciones más importantes que concretaron la estrategia:

- el establecimiento de convenios entre co- ejecutores y organizaciones de beneficiarios que comprometía a cada una de las partes al cumplimiento de un conjunto de compromisos prácticos que implicaban cambios significativos en la forma de operar de los beneficiarios,
- la implementación del sistema de seguimiento y evaluación que permitió monitorear el avance del proyecto y de sus componentes con cada una de las organizaciones involucradas,
- la realización de reuniones trimestrales con las organizaciones, lo que permite una coordinación y un seguimiento cercano a las actividades previstas, y dota de flexibilidad al proyecto frente a cambios en el entorno o en el desempeño,
- la elaboración de una línea de base que permitiese la evaluación continua de los avances,
- el reclutamiento de personal de cualificaciones adecuadas para el trabajo previsto,
- la construcción de referenciales técnicos en el manejo de los nuevos cultivos; esto permitió perseguir objetivos concretos de los cambios en las prácticas agrícolas,
- la asesoría para la implementación de sistemas internos de control para certificación, lo que facilitó el proceso mismo de certificación,

- la realización de pasantías e intercambios entre organizaciones de productores, lo que coadyuvó al conocimiento mutuo, a un flujo de información más profundo sobre el desempeño de las organizaciones, y eventualmente a la construcción de la plataforma de acción colectiva de cara a incidir en el entorno,
- el desarrollo de procedimientos estandarizados de control de calidad de productos,
- el apoyo técnico en el establecimiento de unidades de procesamiento y empaque de frutas; la agregación de valor era un objetivo intermedio de primer orden lo cual, en el caso de las frutas se resume en el procesamiento y/o empaque,
- la implementación de programas de reforzamiento de capacidades en las organizaciones; esto involucra la gestión administrativa y organizacional, tocando el funcionamiento mismo de los cuerpos de toma de decisiones de las organizaciones y su conformación,
- el asesoramiento, inicialmente, a nivel gerencial y directiva central para la toma de decisiones, principalmente en aspectos comerciales y administrativos,
- la facilitación de la articulación de las organizaciones al mercado; esto implica el acompañamiento y asesoría en la vinculación con otros actores de la cadena de Comercio Justo, especialmente los internacionales,
- la facilitación en el establecimiento de relaciones entre las organizaciones y entidades financieras internacionales, apoyando además en el proceso de elaboración y revisión de los planes de financiamiento
- la conformación de un sistema de información y comunicación sobre el Comercio Justo en Perú,
- el apoyo para la realización de estudios de impacto del Comercio Justo, y
- la realización de talleres y foros sobre temas de actualidad del Comercio Justo.

Adicionalmente, para el caso de las organizaciones con responsabilidades en el área de reforestación, las acciones incluyeron la provisión de asistencia técnica en agroforestería y reforestación, la capacitación y seguimiento de prácticas en manejo de bosques maderables, la elaboración e implementación de planes de reforestación, y apoyo en la elaboración de estudios sobre reforestación y en la implementación de planes de reforestación.

Todo lo anterior se tradujo en un destacado conjunto de logros, y en el avance hacia algunas metas relevantes. En la siguiente sección se discuten estos logros y las metas en proceso.

1.3 Logros y metas en proceso

De acuerdo a la documentación revisada y al testimonio de los socios participantes en los talleres y los técnicos de las organizaciones promotoras involucradas, el proyecto en lo referido a las organizaciones de productores de frutas y a la red de Comercio Justo, tuvo cuatro grandes logros: se implementaron los sistemas de certificación, las organizaciones alcanzaron un mayor grado de fortaleza organizativa y de gestión, y mayor autonomía y un más firme posicionamiento comercial, se incrementaron los precios de venta de fruta al productor, en particular de banano, así como los volúmenes de exportación, mejorando los ingresos de los productores, y se logró crear formalmente la Coordinadora Nacional de Organizaciones de Comercio Justo (CNCJ) y la promoción del comercio justo a nivel nacional.

En el caso de la implementación de los sistemas de certificación, esto involucró tanto la parte de los cultivos como la de procesamiento en las plantas procesadoras y de empaque, e incluyó la certificación FLO (Comercio Justo) y la orgánica. Como parte de este proceso, se registraron otros logros vinculados:

- se verificó una importante expansión de las áreas de cultivos de frutales,
- se logró expandir significativamente la infraestructura productiva con la instalación de una planta de procesamiento de frutas y de ocho unidades de empaque para la comercialización de frutas frescas, lo que ha viabilizado la diversificación productiva y ha puesto a las organizaciones en capacidad para satisfacer una demanda creciente,
- se implementaron sistemas de gestión de la calidad que a su vez ha permitido la clasificación de la producción por calidades y la venta de productos a precios diferenciados, y
- se registró un significativo incremento en el número de empleos, especialmente en las plantas procesadora y empacadoras.

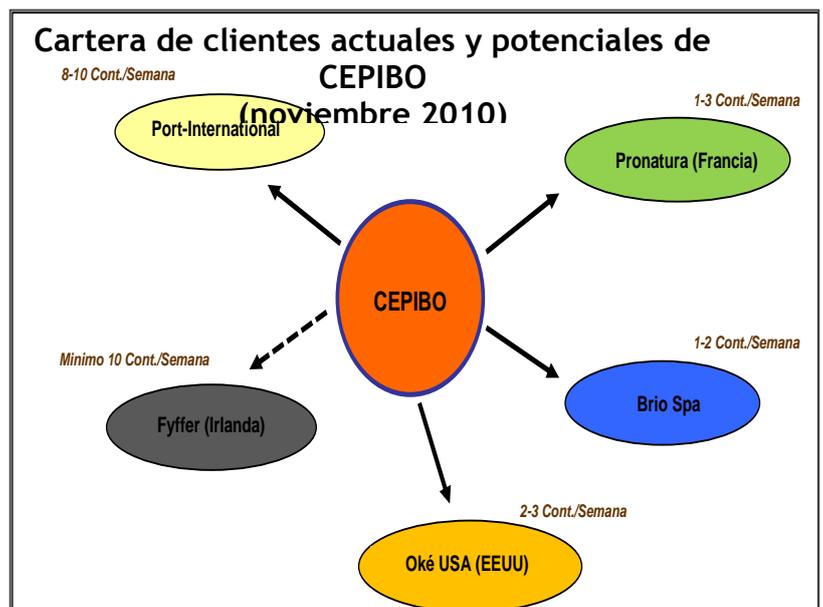
En esto destaca el caso de CEPIBO que, luego de una serie de inspecciones y una auditoría externa que siguió a un intenso proceso de capacitación en prácticas orgánicas de manejo de cultivo y normas

orgánicas, logró la certificación orgánica. Esto implicó la certificación de un total de 1,256 productores en 1,069.5 hectáreas, pertenecientes a un total de 11 organizaciones.

En adición a la certificación de los productores, CEPIBO mantuvo la certificación orgánica en el procesamiento, empaque, comercialización y exportación. Cabe destacar la importancia que tiene el proceso de empaque para lograr una óptima calidad en la producción de banano, y el hecho de que CEPIBO fue la primera organización en dar el paso de empacar y exportar directamente, en vez de vender la fruta a una empresa empaedora y comercializadora. En ese sentido, al obtener la certificación GlobalGAP requerida por la mayoría de las empresas europeas importadoras de productos frescos, CEPIBO aseguró la aplicación de buenas prácticas de manufactura gracias a una infraestructura adecuada y a una adecuada gestión de procesos que aseguran la calidad y la trazabilidad del producto. Un resultado medible de esto es que la organización ha logrado estabilizar los niveles de descarte de banano a un promedio de 2%, por debajo de otras organizaciones y empresas ubicadas en el valle.

En general, como resultado de este proceso de certificación y cambio en las prácticas productivas y expansión de la producción, CEPIBO se ha convertido en el referente de producción de banano orgánico del Valle de Chira.

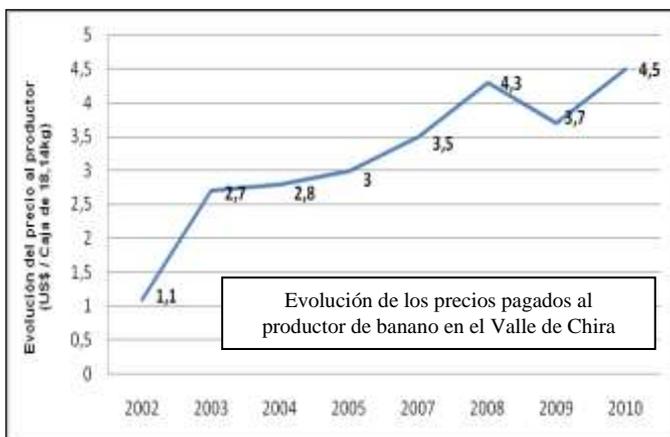
En lo referido al fortalecimiento organizativo, de la gestión y comercial de las organizaciones, vale destacar el grado de autonomía y el posicionamiento alcanzado por ellas en materia comercial, gracias a un fuerte activismo en la expansión y consolidación de relaciones comerciales y el crecimiento de la cartera de clientes (p.e. Port-International, Pronatura y Equal-Exchange, y negociaciones iniciales con Fyffes). Entre las actividades en esta área se incluyen la organización de giras de negocios. También, el fortalecimiento organizativo se ha evidenciado en la ampliación de las bases de las organizaciones y el



crecimiento del número de productores que procura adoptar el modelo empresarial impulsado por el proyecto.

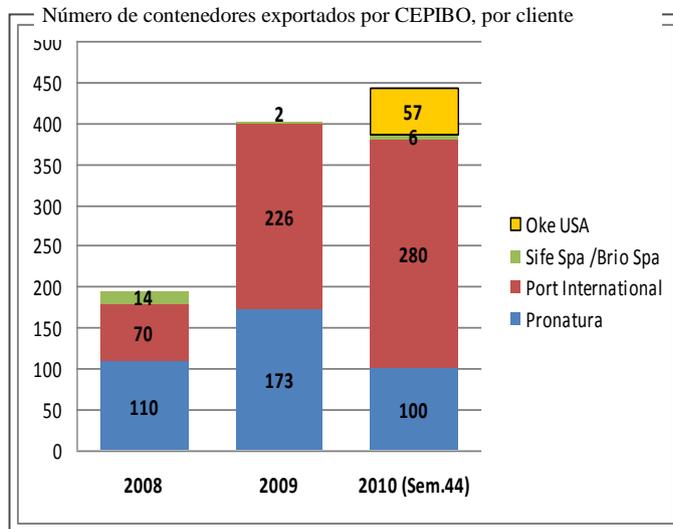
En términos de la gestión administrativa, las organizaciones aprendieron y se dotaron de sistemas administrativos y de gestión (incluyendo software para el manejo integrado de la gestión financiera, de insumos y almacenes, etc.), lo que implicó un salto cualitativo importante en los sistemas financieros, contables y de control de inventario. En ese proceso, el acompañamiento y asesoría de AVSF fue crucial. Un resultado concreto de esto fue la recuperación de casi US\$ 400 mil por concepto de *draw-back* e Impuesto General de Ventas, los cuales se han constituido en la principal fuente de capitalización de la organización, complementando las utilidades de las operaciones comerciales.

Las transformaciones internas también implicaron cambios en la estructura orgánica de CEPIBO y en su Manual y su Reglamento de Organización y Funciones (MOF y ROF), lo que ha implicado un fortalecimiento de las capacidades de la organización para poder asumir la nueva fase de fuerte crecimiento comercial. Esto incluyó la contratación de personal profesional.



Por otro lado, los precios al productor respondieron positivamente al fortalecimiento de la posición comercial de los productores, especialmente los de CEPIBO, y al mejoramiento de los procesos productivos y la certificación resultante. Como se evidencia en el gráfico anexo, los precios al productor en el Valle de Chira se han movido al alza, y el pico de 2008 refleja la entrada de CEPIBO en el mercado, el atractivo del modelo de

gestión para los pequeños productores y la competencia de precios derivada con las empresas comercializadoras tradicionales. Así mismo, el número de contenedores exportados se incrementó de forma significativa a partir de 2008 cuando se iniciaron las exportaciones.



Finalmente, en el marco del proyecto, la creación de la Coordinadora Nacional de Organizaciones de Comercio Justo (CNCJ) además de implicar la constitución de un espacio de articulación y acción para incidir en el entorno institucional y en las políticas públicas, ya ha permitido el desarrollo de actividades para la promoción del concepto y de los esquemas de Comercio Justo a nivel nacional, lo que permite ampliar el espectro de potenciales productores y asociaciones interesadas en participar en ese proceso de cambio.

En adición, los productores indicaron un conjunto de logros e innovaciones vinculados a los arriba mencionados. Algunos logros son concretos y otros intangibles. Con respecto a los primeros, los productores se refirieron a una mejor educación para hijos e hijas como resultado de los ingresos acrecentados. Con respecto a los intangibles, indicaron una percepción de mayor seguridad como productor; mayor reconocimiento social; la adopción de un enfoque empresarial proactivo moviéndose desde una lógica de “eso yo no lo puedo hacer” a una de “sí se puede, sí creo” en relación a las capacidades para manejar, procesar, exportar y organizar; la percepción de un futuro más promisorio formando parte de una organización asociativa/gremial/empresarial; un fortalecimiento de la credibilidad como sujeto de crédito; y mayores conocimientos sobre Comercio Justo y sus implicaciones para la organización.

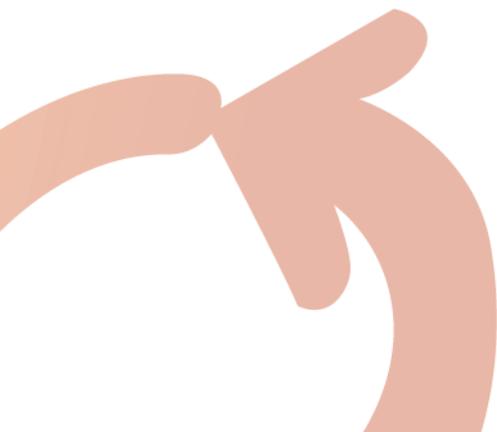
Una muestra del éxito de CEPIBO como instancia empresarial es el premio que recibió en abril de 2010 por parte de la Asociación de Exportadores del Perú, la cual suele premiar grandes empresas nacionales tradicionales. Esto revela el buen posicionamiento de CEPIBO en los ámbitos regional y nacional, así como el reconocimiento de este modelo gremio-empresarial por parte de autoridades del gobierno central y de instituciones relacionadas con el sector agro-exportador que apuestan mayormente por modelos empresariales basados en empresas de gran capital y en sistemas de producción convencional.

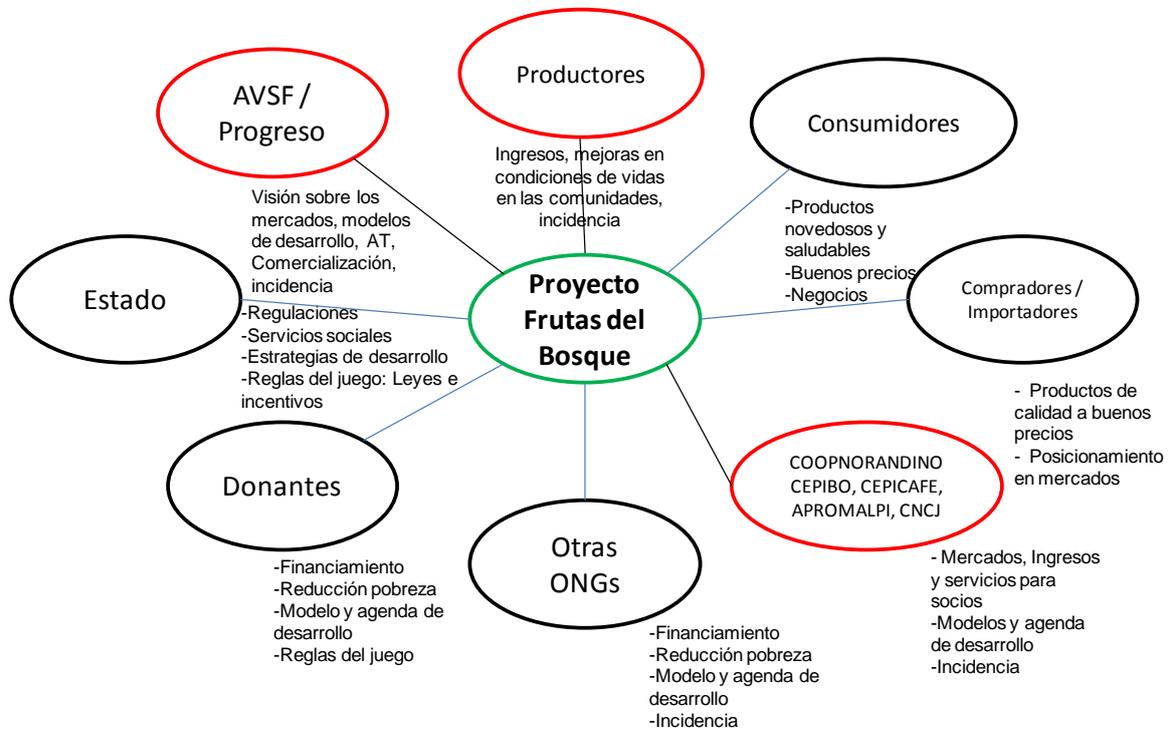
Pero, ¿Cuáles factores explican el éxito de esta iniciativa? ¿Se trata de factores relacionados con la propia organización o más bien factores del entorno? ¿Qué papel han jugado los productores? ¿Cuáles factores se identifican como barreras? Las siguientes secciones describen los factores más importantes que explican los resultados así como los factores que limitaron el éxito.

2. FACTORES CLAVE QUE INCIDEN EN LOS RESULTADOS

Durante el proceso de sistematización de la presente experiencia se ha hecho un esfuerzo no solamente en relevar los principales resultados en términos de mejoras concretas en las condiciones de los grupos de mujeres participantes, las innovaciones en los procesos y los cambios en el entorno relevante. Nos hemos enfocado particularmente a entender cuáles son los factores que, desde ese entorno relevante, ayudan u obstaculizan el avance, el impacto y la sostenibilidad.

La siguiente gráfica ubica al proyecto Frutas del Bosque en un entorno de actores relevantes. Estos actores son diversos, con agenda e intereses específicos en relación a distintos aspectos de la cadena. Es en las relaciones con esos distintos grupos de actores –en la búsqueda de intereses comunes, el intercambio de capacidades, la movilización de recursos, la interlocución con las entidades reguladoras, la negociación de acuerdos de colaboración, la identificación de cambios en políticas y en las prácticas, ideas y creencias de los actores, entre otros–, donde se pueden encontrar posibles áreas de innovación y cambio institucional.





Los factores de éxito se pueden agrupar en dos tipos: aquellos que tienen que ver con las organizaciones promotoras del proyecto para el cambio, las organizaciones nacionales aliadas y las organizaciones locales de productores y sus miembros, y aquellos que tienen que ver con los actores del entorno como el gobierno, el sector privado y la cooperación internacional.

2.1. Relativos a las organizaciones promotoras, las organizaciones nacionales participantes y las asociaciones de productores y sus miembros.

Con respecto a los primeros, del análisis de los documentos y los resultados de las entrevistas y los talleres emergen seis factores clave:

- la fuerte alianza forjada entre la organización promotora del proyecto, a saber AVSF, las organizaciones nacionales peruanas que contribuyeron a su definición e implementación (Solidaridad y PROGRESO), y las organizaciones locales que agrupan a las asociaciones de

productores. En el caso que nos interesa, se trata de CEPIBO. Esta alianza, sólidamente amparada en convenios bilaterales entre AVSF y el resto, proveyó un marco claro y compromisos específicos de las organizaciones participantes;

- el fuerte énfasis del proyecto convenido entre las partes en el fortalecimiento organizativo y gerencial de las asociaciones de productores participantes, y el enfoque participativo que tuvo el proceso de cambio. Esto proveyó una sólida base para el cambio en las prácticas productivas y creó una fuerte base de legitimidad para el proceso;
- la flexibilidad con que fue asumido el programa de trabajo, tanto por las organizaciones promotoras y gestoras, como por las de beneficiarios del proceso. Esto permitió que las acciones y estrategias se fueran adaptando a los cambios en el entorno, incluyendo a los cambios de personal dentro del proyecto y las organizaciones. Este factor fue destacado directamente por los productores, en particular la flexibilidad para adaptar el proyecto a las necesidades de las organizaciones,
- los productores argumentaron que el aprendizaje sobre experiencias previas de otras organizaciones fue de mucho valor,
- el conocimiento de la realidad de los productores por parte de la gerencia de CEPIBO y el liderazgo mostrado por esta también contribuyeron a un funcionamiento adecuado del proyecto, y
- el sólido compromiso que asumieron las asociaciones locales y los productores de frutas de CEPIBO y otras con el cambio en el modelo de gestión y con la transformación tecnológica. Se partió de un convencimiento de las ventajas de aprovechar los esquemas de Comercio Justo y de transformar la producción y la gestión colectiva.

2.2. Relativos a los actores externos: Estado, sector privado y cooperación internacional

Entre estos actores destacan al menos cuatro elementos. El primero es el fuerte apoyo gubernamental que habían estado recibiendo, a lo largo de la década de 2000, los productores de banano del Valle de Chira severamente afectados a finales de la década de los noventa por el

fenómeno de El Niño. El severo impacto de este fenómeno desencadenó una activa participación del Estado y de otras organizaciones en el impulso de programas de apoyo a la producción y a la reducción de las vulnerabilidades agroecológicas de los productores. Esto implicó la existencia de un historial y una experiencia que ha servido de base para el proceso de cambio productivo, de gestión administrativa y organizativa y de certificación.

El segundo es la disponibilidad de recursos por parte de la cooperación internacional, la cual ha sido crucial para viabilizar los cambios, especialmente en lo concerniente a la transformación de la gestión y el incremento de la capacidad de procesamiento.

El tercero es la existencia de un mercado activo de banano en la zona del Valle de Chira, con una intensa participación de empresas privadas. Esto significa que ya las organizaciones y los productores tenían una importante experiencia de interacción en el mercado con agentes comercializadores y exportadores, y conocían las desventajas y posibles alternativas para enfrentarlas.

Sin embargo, muchos de estos factores de éxito van aparejados o son ellos mismos, simultáneamente, factores que limitan los cambios. Veamos los más importantes.

3. FACTORES CLAVE QUE LIMITAN LOS RESULTADOS

3.1. Vinculados a los actores y a la red

Los diversos documentos apuntan a cuatro debilidades principales del proyecto vinculadas a los actores y a la red que se conformó y que dificultaron el proceso de cambio. Uno de ellos fue que los promotores y las organizaciones de beneficiarios tenían poca información de base para impulsar el trabajo. No se contaba con una línea de base sobre la producción, la gestión y el comercio, y no se disponían de diagnósticos suficientes sobre la situación, debilidades y potencialidades de los productores beneficiarios.

Otra limitante fue la ausencia de planes de mercado que dieran soporte a la expansión de la capacidad productiva de los productores y a nivel de procesamiento. Esto construyó las posibilidades de lograr una respuesta más rápida de los mercados al crecimiento de la oferta de las asociaciones.

Por otra parte, algunos actores argumentaron que aunque la flexibilidad proveyó una capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes, llevó también a ciertos grados de informalidad en las relaciones y en el trabajo que comprometió la ejecución de acciones y la consecución de planes.

Además, varios de los documentos revisados son reiterativos en el punto de que la sostenibilidad no se convirtió en un punto central de preocupación del proyecto, lo que ha contribuido a que este continúe siendo el reto más importante para CEPIBO, las otras asociaciones de productores y la CNCJ.

Finalmente, los productores mencionaron la existencia de duplicidad de esfuerzos por parte de los actores trabajando en el territorio y una tendencia de las organizaciones a trabajar de forma separada, con bajo nivel de coordinación, impulsando sus propios modelos y con un fuerte afán de protagonismo y de búsqueda de posicionamiento.

3.2. Vinculados a los productores (clientes) y sus familias

Con respecto a los productores, dos de los factores limitantes se encuentran en casi todas las experiencias de iniciativas de desarrollo rural de pequeñas unidades productivas. El primero es la pequeñez de las propiedades que impide el aprovechamiento de economías de escala en la producción. En el caso del banano, la escala de la producción es vital para lograr mayor nivel de productividad. El segundo es la falta de recursos financieros de los productores que complementara los recursos de la cooperación para acelerar el proceso de cambio en la fase agrícola de los procesos de producción y en la expansión de la capacidad de procesamiento.

Sin embargo, otros son propios del tipo de la experiencia concreta relacionada con el acercamiento a los esquemas de Comercio Justo y a la realidad concreta de CEPIBO. Los productores mencionaron cinco relevantes:

- una falta de conciencia sobre la importancia y el potencial de los esquemas de Comercio Justo,
- una estrecha base de liderazgo en la organización,
- debilidades a nivel de la base (pequeñez, debilidades en la cohesión, etc.),
- falta de capacidad local para actualizar conocimientos,
- poco interés en las capacitaciones y de atención a las plantaciones.

3.3. Vinculados a actores externos: Estado, sector privado, cooperación internacional

Una débil participación estatal en la iniciativa es uno de los factores limitantes más importantes a que se enfrentó el proyecto. Aunque había participación pública en la promoción de la producción bananera, no hubo involucramiento y apoyo para el proyecto mismo o participación en iniciativas que tuviesen efectos sinérgicos. Esto vale tanto para el gobierno central como para los gobiernos locales, aunque con estos últimos, los resultados del proyecto han coadyuvado para visibilizar a las organizaciones y para iniciar un diálogo con las autoridades locales.

Un segundo factor limitante relacionado con los actores del entorno es la intensa competencia que las empresas comercializadoras tradicionales impulsaron ante la aparición de CEPIBO. Aunque esto era esperable, la competencia se tradujo en un incremento de precios de la producción en finca. Por un lado, tuvo un efecto positivo debido a que incrementa los ingresos de los productores. Pero por otro lado, limitó la capacidad de CEPIBO de comprar banano a sus asociados.

Por otra parte, los productores mencionaron al menos tres factores limitantes vinculados al Estado. El primero fue la falta de reconocimiento de las organizaciones de productores en las agendas de políticas públicas del Gobierno Regional. Segundo, discriminación en los procesos de regularización de tierras. Tercero, poca efectividad e impacto del apoyo público a los proyectos productivos y poco apoyo a proyectos de producción orgánica.

El cuadro anexo resume algunas de las fortalezas y debilidades encontradas por uno de los informes de evaluación del proyecto.

Fortalezas	Debilidades
Buena coordinación en la gestión del proyecto	Debilidad en la línea de base para medir impactos a nivel de productores
Enfoque en el fortalecimiento de las organizaciones	Ausencia de diagnóstico organizativo que contribuyera al trabajo de fortalecimiento institucional de las organizaciones
Gestión flexible del proyecto para adaptarse a un contexto cambiante	Cambios de personal, falta de personal y la salida de una organización afectaron el desenvolvimiento del proyecto y la disponibilidad de recursos
Adecuado presupuesto	Ausencia de convenio con una de las organizaciones debilitó el impacto del proyecto
Impulso a sinergias del proyecto con otras actividades y procesos de las organizaciones	El proyecto no tuvo el alcance previsto en términos del número de organizaciones en las que se implementó
Claridad de las estrategias y acciones	La capacidad de procesamiento fue acrecentada sin la elaboración previa de un Plan de Negocios
Enfoque de participación activa de las organizaciones beneficiarias	La centralización de la administración del proyecto limitó la operatividad y el monitoreo adecuado de los fondos a disposición de las organizaciones
	La promoción de la diversificación de los sistemas productivos se hizo sin un previo estudio de mercado o considerando la capacidad de absorción del cliente principal
	El modelo comercial promovido no consideró los diferentes tipos de organizaciones socias
	La flexibilidad en la gestión del proyecto dio lugar a cierta informalidad
	La documentación del proyecto limita la sistematización de la experiencia
	No se consideró la cuestión de la sostenibilidad en el diseño del proyecto

Fuente: adaptado de V-oces (2011): Servicios de consultoría para la evaluación final del proyecto Frutas del Bosque. Informe final. Julio.

Un último factor limitante mencionado durante la revisión de este documento fue la casi duplicación de los costos de servicios portuarios como resultado de la concesión de la gestión del puerto de Paita a una empresa privada, sin que se hubiese producido, como contrapartida, una mejora en la calidad del servicio. El hecho se tradujo en movilizaciones y protestas de empresas exportadoras e implicó un

importante aumento de los costos de exportación en un momento en que CEPIBO exportaba entre 8 y 10 contenedores por semana.

4. LECCIONES

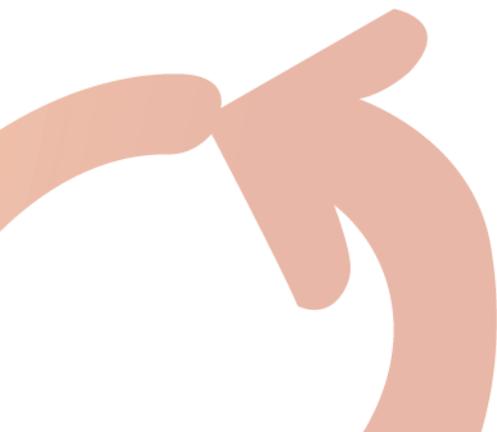
El testimonio de los productores y del personal de las organizaciones socias en el esfuerzo por lograr un cambio productivo y una nueva articulación a mercados ampliados, y una lectura crítica de los documentos permite perfilar algunas lecciones relevantes de la experiencia de CEPIBO y del Proyecto Frutas del Bosque.

De cara a iniciativas y proyectos similares, se pueden mencionar las siguientes:

- En los esfuerzos por transformar y hacer más eficientes las pequeñas unidades productivas rurales, la vinculación a mercados más amplios y dinámicos es vital para lograr volúmenes y precios que contribuyan a viabilizar financieramente el esfuerzo. Esta es una lección muy fuerte de otras experiencias.
- Un sistema efectivo de estimación de costos es una pieza clave en un proceso exitoso de desarrollo exportador.
- El resultado financiero debe ser una herramienta, un instrumento para el cambio; este último debe pensarse en un sentido mucho más amplio que el económico. Por ejemplo, es de mucha importancia la diversificación de los servicios que ofrece la organización a las asociaciones socias en la medida en que la capitalización de estas es un objetivo relevante, y no siempre la capitalización de la organización madre lo es.
- No obstante, el carácter empresarial de la iniciativa es también clave. En ese sentido, lo empresarial trasciende lo financiero.
- Para el éxito de este tipo de proyectos, una clara definición de objetivos, visión y misión es crítica, y derivado de estos, deben existir planes concretos previamente estructurados. A su

vez, todos estos elementos (objetivos, visión, misión, planes) deben ser compartidos por todos los participantes.

- Relacionado con el punto anterior, se requiere un buen desempeño de la dinámica asociativa, compartiendo objetivos comunes, haciendo fluir información veraz, compartiendo el desempeño de la iniciativa y procurando ampliar las bases adhiriendo productores.
- El énfasis en la organización es también crucial pero de eso depende el logro de las metas y el desarrollo de capacidades, y puede contribuir a la construcción de un sentido de pertenencia.
- Los productores destacaron el valor de la metodología de aprendizaje de productor a productor, en la medida en que el factor identidad juega un rol importante para fortalecer los esfuerzos de capacitación y aprendizaje, y de su sistematización.
- Es relevante lograr una suficiente flexibilidad en el liderazgo y la gerencia respecto a los acuerdos iniciales, sin que esto vaya en desmedro de las reglas que sean definidas al inicio.
- En el proceso de reforma, fortalecimiento y consolidación de la organización, un factor central es lograr la credibilidad entre los miembros y para con el liderazgo. Eso implica trascender las difíciles experiencias del cooperativismo de los años setenta, las cuales todavía pesan en la conciencia colectiva.
- Una vez que se empieza a tener éxito, se necesita aprovechar el *momentum* para continuar avanzando en los cambios en la gestión, la organización y la producción. Eso significa especialmente, que la capacitación en gestión empresarial y organizacional y el fortalecimiento de estas áreas debe ser un proceso continuo.



CONCLUSIÓN

El caso de CEPIBO en el marco del Proyecto Frutas del Bosque destaca a nivel regional y entre las experiencias de desarrollo de organizaciones rurales por al menos cuatro razones. En primer lugar porque se trata de la producción de un *commodity*, es decir, de un producto estandarizado en donde, distinto al caso de artesanías o productos manufacturados, no hay innovaciones en el producto mismo. A su vez, por ser un *commodity*, se comercian en mercados muy estructurados y establecidos, con actores transnacionales dominantes. En esa misma línea, se trata de un producto muy perecedero cuya logística de comercialización es compleja y costosa, difícil de replicar por actores con limitadas capacidades financieras y sin redes de comercio bien articuladas. Por lo anterior, la innovación se da más bien a nivel de la gestión administrativa y organizativa, y los procesos de producción, en procura de poder articularse adecuadamente a esas estructuras de comercio.

En segundo lugar, porque se trata de una experiencia de innovación y cambio de un relativamente elevado número de productores asociados, superior a mil. Esto representa retos significativos, especialmente organizativos. De allí la importancia que se le dio al tema, tanto en los documentos de evaluación que estuvieron disponibles como en las opiniones de los productores. De hecho, este tipo de proceso de innovación y cambio en un número tan significativo de productores no hubiese sido posible si no se hubiese desarrollado por parte de una organización sombrilla (CEPIBO) que asocia a asociaciones de productores.

En tercer lugar, porque se trata de una experiencia de aprendizaje y cambio en el marco de un proceso de búsqueda de articulación a las redes de Comercio Justo. Aunque hay otras experiencias similares en la región y el mundo, esto le da un carácter distintivo en el sentido de que las innovaciones se desarrollan de forma relativamente simultáneas en un conjunto de áreas como los métodos de producción (buenas prácticas agrícolas), los procesos que garantizan inocuidad de los alimentos, las políticas laborales, la gestión administrativa y financiera, el fortalecimiento de los mecanismos democráticos de toma de decisiones, y la consolidación de prácticas agrícolas sostenibles.

Por último, se trata de una experiencia de cambio productivo en una zona de muy alta agro-vulnerabilidad. Esto supone que la protección de los medios de vida, el diseño de esquemas de

protección financiera, la implementación de prácticas que protejan los suelos y contrarresten inundaciones o sequías adquiere una importancia singular.

A pesar de los éxitos, los productores de banano orgánico del Valle de Chira, y específicamente aquellos asociados a CEPIBO enfrentan varios retos significativos. Uno de los informes de evaluación indica que CEPIBO tiene la necesidad de seguir mejorando su organización interna y la de su aparato empresarial en términos de roles y funciones, adaptándoles en particular a la demanda de la evolución de sus contratos comerciales. Esto implica cambios y fortalecimiento en el personal, y ajustes en las formas en que se controlan los movimientos financieros.

Otro de los desafíos se refiere a la necesidad de seguir incrementando los volúmenes de producción para responder a la creciente demanda de las contrapartes externas y aprovechar de forma creciente las economías de escala que existen en la producción y comercialización de banano. Esto requiere la consolidación de las relaciones comerciales actuales y la diversificación de estas. Sin embargo, este reto se enfrenta a algunas restricciones como la disponibilidad de tierra y la pequeñez de los predios de los productores, además de las limitaciones en el acceso al crédito.

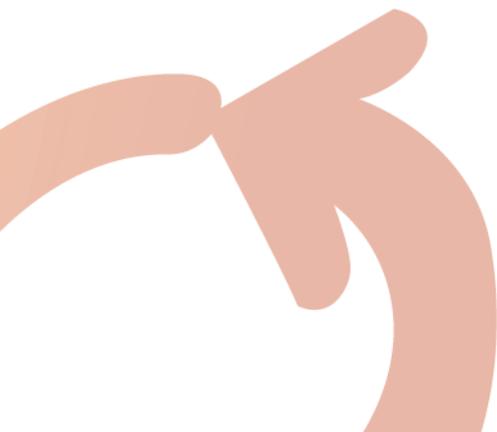
De lo anterior se desprende que CEPIBO requiere también fortalecer su capacidad de acceder a créditos para expandir sus capacidades materiales mejorando y ampliando su infraestructura de almacenamiento.

Un cuarto reto tiene que ver con la necesidad de mejorar significativamente el manejo de los costos reales de producción y comercialización, a fin de facilitar las negociaciones de precios con los clientes, y de corregir áreas donde existan sobrecostos.

Un quinto reto, que tiende a englobar algunos de los anteriores, se asocia a la necesidad de garantizar la sostenibilidad de la iniciativa, logrando incrementar los flujos de exportaciones, mantener y mejorar la calidad, y lograr ulteriores reducciones de costos. Esto requiere lograr un acceso ampliado al mercado de créditos, un continuado esfuerzo de fortalecimiento de la gestión y el aprovechamiento de economías de escala en la producción y el comercio.

Finalmente, es imprescindible recordar que el entorno institucional y de políticas, y más específicamente, la relativa indiferencia del Estado, fue un factor limitante de la experiencia.

Elementos de peso como el acceso a la tierra y al crédito, la capacitación y la absorción tecnológica, el fortalecimiento organizativo y un activo acompañamiento para la conquistas de mercado hubiesen podido ser vencidos con mucho mayor facilidad si CEPIBO y el Proyecto Frutas del Bosque hubiese contado con la participación y el apoyo estatal. Extrapolándolo a nivel nacional y regional, un cambio en ese entorno, y en particular en las políticas públicas y en las prácticas de actores de peso como las empresas que dominan en las cadenas de comercio globales, parece vital para lograr que experiencias como esta logren germinar y florecer con mucho más frecuencia en el ámbito rural latinoamericano y caribeño, y que logre transformar las comunidades, ampliando el abanico de oportunidades de sus gentes.



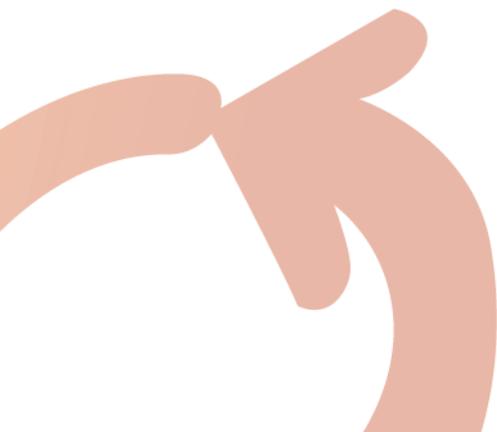
REFERENCIAS Y LITERATURA CONSULTADA

Aponte Martínez, A. (2010). Estudio de Impacto de Comercio Justo del Banano en el Valle del Chira. AVSF. Mimeo.

AVSF (2010). Promover la diversificación económica productiva con plantaciones de frutales y árboles maderables y apoyar la comercialización organizada de los productos. Proyecto Frutas del Bosque. Informe Narrativo. Mimeo

Huamán Garibai, M. (2005). Diagnóstico de la Cadena de Valor de Banano en el Valle del Chira, Piura. Catholic Relief Service (CRS). Mimeo.

V-oces (2011): Servicios de consultoría para la evaluación final del proyecto Frutas del Bosque. Informe final. Julio.



ANEXOS

1. Anexo 1. Lista de participantes en el taller con productores de CEIBO

Donald Lecarnaque Castro, Huangala
Jose Lecarnaque Castro, Gerente CEIBO, Ampbao
Sigifredo Varona, Simbila – ASAJUS
Rufino Alban Risco, Mallares, APBOSA
Agustín Ipanaque Ramos, Mallares, APBOSA
Luis Enrique Crisanto Palacios, La Peña, APPCHAQ
José Serna qué Urbina, La Golondrina, APBOYPAE
Luis Alberto Ruiz Medina, La Horca, APADISEL
José Mercedes, Simbila, ASAJUS
Osvaldo Sandoval – Coordinador de Proyectos, ONG Progreso

2. Anexo 2. Lista de participantes en técnicos y gerencia CEIBO, ONG Progreso y AVSF

Elena Castillo
Luis Torres
Rocío León
Raul Tineo
José Lecarnaqué
Nadia Coloma
Brony Bernabé
Osvaldo Sandoval