



Organización  
Internacional  
del Trabajo



- **LEAD BUYERS**  
Incrementando  
ingresos y ventas  
en la cadena  
de proveeduría  
agroexportadora del  
banano en Piura

## MODELO DE INTERVENCIÓN LEAD BUYER

### ► Mas allá de la cooperación interempresarial

► Un análisis comparado de la experiencia del modelo de intervención Lead Buyer de SCORE y su incidencia en la interrelación e involucramiento entre empresas tractoras y empresas proveedoras.

### ► 1. Breve descripción del perfil empresarial de las empresas tractoras

Las empresas agroexportadoras bananeras de Piura han ganado experiencia en el mercado internacional y desarrollado una infraestructura que les permite exportar directamente. Tienen mercados a los que vienen suministrando sus principales productos de manera constante. Sin embargo, estas agroexportadoras demandan bananas de otros agricultores más pequeños para poder completar su volumen exportable.

Dentro de la infraestructura que las empresas agroexportadoras de la región de Piura han desarrollado, se encuentran las cisternas para el llenado de agua, un recurso valioso para el empaque de fruta, donde se usa el agua para su lavado. APBOSMAN –una de las empresas tractoras referentes de la región– cuenta con sus propios camiones cisterna y sus propias cuadrillas de empaque.

Cabe señalar que una zona de producción de 20 hectáreas necesita de un centro de empaque y una cuadrilla especializada de empaque de aprox. 20 a 25 personas. En las zonas bananeras casi no hay desempleo, pues una hectárea de banano genera un empleo en el cultivo de banano y 1 empleo temporal relacionado a la actividad.

### ¿Cuáles son las necesidades de las empresas tractoras agroexportadoras?

Los proveedores de las agroexportadoras bananeras son de diversas ramas (frutas, cartones, servicios, otros); no obstante, lo crítico para estas empresas tractoras es poder consolidar un volumen exportable dado que se cuenta con una demanda creciente.

Las agroexportadoras bananeras necesitan trabajar con sus proveedores de fruta para mejorar la calidad, pero sobre todo para mejorar aspectos relacionados al cumplimiento de los plazos de entrega, dado que las salidas de embarcaciones y containers es fija. Cerca del 25% de reclamos son reclamos relacionados a la calidad (devoluciones) y oportunidad de entrega (incumplimientos de embarque), los cuales significan pérdidas cuantiosas en el rango de S/ 500 000 a S/ 700 000 soles.

Bajo este contexto, SCORE Training es una herramienta muy potente para trabajar en la calidad, haciendo énfasis en dos aspectos: i) técnicos, sobre calidad en el empaque del banano, y ii) de sensibilización, para asegurar que los proveedores apliquen lo aprendido para asegurar la calidad y oportunidad de entrega. En ese sentido, el enfoque Lead Buyer destaca el aseguramiento de la calidad en toda la cadena de abastecimiento, lo que debe ser un trabajo compartido entre la empresa tractora y sus proveedoras.

## ► 2. Perfil de la red de proveeduría intervenida

---

Las empresas agroexportadoras bananeras con presencia en Piura tienen influencia sobre proveedores provenientes de las siguientes locaciones: Piura, Sullana, Marcavelica, Paita, Colán y Tambogrande.

El producto principal producido y adquirido por la empresa tractora es el banano orgánico, que en su primera calidad está dirigido a la exportación, mientras que la segunda y tercera calidad se dirigen al mercado nacional, mercado de Lima y cadenas de supermercados. Estos proveedores están trabajando con SECOMPETITIVO (Cooperación Suiza), con el objetivo de analizar la oportunidad de producir harina/puré de banano. No obstante, cabe señalar que, actualmente, el mercado nacional de banano fresco es muy bueno y sigue en constante crecimiento, mientras que el de harina ha quedado relegado.

**Los principales destinos de la producción exportable son los mercados europeos, con una mayor participación de países como Italia y Alemania la producción local se encuentra dirigida a las cadenas de supermercados de Lima.**

La cadena exportadora de banano orgánico incluye 4 500 hectáreas en manos de pequeños productores y unas 3 000 hectáreas adicionales en manos de empresas agroexportadoras.

Danfer Ancajima, gerente general de la Cooperativa Agraria APBOSA Mallares, resume la intervención de la metodología implementada con la siguiente afirmación:

---

►► SCORE nos cambió la forma de ver y cómo hacíamos las cosas, incluyendo aspectos muy simples y de fácil implementación.

## ► 3. ¿Cuál fue el proceso de implementación?

---

### Proceso de implementación de SCORE bajo el modelo de intervención Lead Buyer

Los principales objetivos de las empresas tractoras estaban relacionados a la búsqueda de la calidad y oportunidad de entrega. La fuente y medios para alcanzarlos fue la aplicación de SCORE Training y los Planes de Mejora Empresarial (PME) que implementaron los proveedores de banano.

Se previó tener una mayor incidencia en calidad y reducción de costos en la producción; cabe señalar que, durante la primera visita realizada (línea base) se identificó que existían sobrecostos por la ineficiencia en el trabajo de las cuadrillas. Una cuadrilla empaca 230 cajas por día (es el estándar de la actividad), cada caja consta de 18,5 kilos de bananos y un contenedor está compuesto por 1 080 cajas; en ese sentido, 5 cuadrillas pueden llenar un contenedor en un día.

En un día de faena (de 6 am / 7 am hasta la 1 pm) cada cuadrilla puede conseguir empacar aproximadamente 230 cajas (que es la meta de trabajo del día en esta actividad). Sin embargo, esta estandarización de la actividad produce que las actividades se hagan con mucha rapidez para poder cumplir con la meta. Una vez conseguida, y sin importar la hora que sea, las cuadrillas dan por cumplida su jornada y se retiran de la empresa. Sin embargo, hay días en que la zona productiva no puede proveer el producto necesario y se hace un sobreesfuerzo para alcanzar la meta de 230 cajas.

Un punto de referencia sobre este punto es Ecuador. En este país la actividad bananera es muy eficiente, lo que se ve directamente reflejado en una clara reducción de costos. En ese país el estándar diario puede llegar hasta 280 cajas/cuadrilla al día. En nuestro país también se podría lograr este mismo rendimiento; no obstante, el contrato se hace por 230 cajas/cuadrilla al día. Este ratio podría mejorarse sin afectar las condiciones laborales, aumentando productividad y reduciendo costos.

Es posible incrementar las utilidades (bonos de cumplimiento) de trabajadores y sus condiciones laborales, dado que son trabajadores de planilla. En este sentido, la certificación del comercio justo y orgánico es un buen aliciente (95% del banano se exporta con estas condiciones, y las empresas cumplen con las condiciones laborales del mercado peruano). De esta manera, la cadena de banano ha logrado que se tenga empleo de calidad, en referencia al empleo rural que, en general, es precario.

**Cabe señalar que un tema exógeno pero crítico es el de la productividad en campo. A mayor riego, hay una mejor productividad; sin embargo, la disponibilidad de agua en Piura está impactando en esta actividad productiva.**

- ▶ Las herramientas y enfoques adoptados se basaron en capacitación técnica y sensibilización de actividades productivas. Para ello se codiseñaron varios proyectos de mejora que fueron plasmados en los PME, ideados y puestos en marcha durante el periodo de intervención de SCORE. Los PME estuvieron relacionados a: i) la aplicación de las 5S en almacenes (lo que se repitió en cada una de las empresas de la muestra); ii) aseguramiento de la calidad (asistencia técnica in-situ, en el lugar de trabajo). Cabe mencionar que solo el desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de las frutas ayuda a disminuir los reclamos de calidad, lavado y oportunidad de entrega.
- ▶ Con estas intervenciones se pretendió implementar un sistema de control de calidad basado en documentos gráficos, que les permita comparar de forma rápida los puntos de verificación de la calidad de la fruta, lo cual es gravitante para garantizar la sostenibilidad de la intervención. En suma, se trató de cambiar de metas de cumplimiento en función del número de cajas procesadas a metas de calidad y oportunidad de entrega.

## Aspectos administrativos

Las empresas de la muestra fueron las siguientes:

| Empresas de la muestra                                       | Formador       |
|--------------------------------------------------------------|----------------|
| Cooperativa Agraria APBOSA                                   | Karlhos Quinde |
| Cooperativa Agraria de Usuarios Río y Valle                  | Karlhos Quinde |
| Cooperativa Agraria APBOSA Mallares                          | Dorian Aguirre |
| Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo | Dorian Aguirre |

- ▶ Las principales motivaciones de las empresas tractoras y proveedoras para participar en el Programa SCORE estuvieron relacionadas a solicitudes para mejorar en temas de calidad, reducción de costos, imagen y performance ante las proveedoras; así como mejorar la lealtad/fidelidad por parte de las proveedoras. Cabe señalar que, dada la gran demanda de producto y baja oferta en la localidad, las proveedoras tienen muchos compradores, mientras que la empresa tractora tiene la gran tarea de convencer a las proveedoras para que estas garanticen y concreten la venta.
- ▶ Para llevar a cabo la implementación se generaron equipos de mejora empresarial (EME) de entre 5 y 6 personas, integrados por el gerente y/o administrador en todos los casos. El área que priorizaba tenía un líder, los obreros de producción, y uno de la línea administrativa para que coadyuve a que se faciliten los procesos. El nivel de decisión del EME fue total porque estaba presente el gerente/administrador como integrante.

- ▶ La inversión aproximada del Programa SCORE fue de S/ 1 000 por empresa. Cabe señalar que, por la experiencia obtenida en otros proyectos ejecutados con contrapartida, las empresas más grandes pueden aportar unos USD 1 500-2 000 por año, mientras que las pequeñas entre USD 500 a 700.

El aspecto más destacado de la implementación del Programa SCORE bajo el modelo de intervención Lead Buyer en la cadena de proveeduría del banano orgánico es su característica “única”, que hace repensar el modelo de implementación del programa: no solo hacer incidencia de abajo hacia arriba (de proveedoras a tractoras) logrando un nivel adecuado de calidad y oportunidad de entrega, sino también hacer incidencia de arriba hacia abajo (de tractoras a proveedoras), generando una mayor confianza en las tractoras que consolidan la oferta, al generar las mejores condiciones para que sus proveedoras deseen seguir vendiéndoles.

**Esta es una experiencia DESTACABLE, pues no es el modelo Lead Buyer “típico”, donde las empresas proveedoras buscan ponerse a la altura (calidad) de la demanda de la empresa tractora, cuyo cumplimiento garantiza su condición de proveedores.**

**En este caso, las empresas proveedoras pueden vender su producto a otros compradores, pues la demanda es más grande que la oferta disponible; esta situación se complica aún más en zona de frontera (caso de Piura y Tumbes) pues hay empresas ecuatorianas que cruzan la frontera para comprar toda la producción al barrer, y con mejores precios a los locales. Por ello, en este caso a la empresa tractora le interesa generar lazos con las empresas proveedoras, para garantizar que estas empresas le vendan su producción de manera sostenible.**

## Aspectos operativos en las empresas proveedoras

- ▶ La empresa tiene una estacionalidad observable; no obstante, el banano se produce todo el año, con ciertas diferencias en el mismo nivel de productividad. En verano se produce entre un 50% a 70% más que en invierno. En término de contenedores, se consolidan unos 18 o 20 contenedores en verano y tan solo 12 en invierno.
- ▶ Existen equipos clave en la producción de bananos orgánicos para exportación, donde dejando de lado al productor de banano quien es el principal eslabón, el siguiente eslabón más importante de la cadena productiva es la cuadrilla, pues de este equipo depende la calidad, productividad y el cumplimiento con los plazos de entrega. Por este motivo, las acciones de implementación propuestas por la empresa y los formadores SCORE, incidieron con fuerza en las labores realizadas por las cuadrillas.

La cuadrilla utiliza una herramienta que ha demostrado ser de gran utilidad para ahorrar tiempo de transporte y no afectar la fruta en este proceso. Los llamados “cable vía” son unos cables de acero donde con unos ganchos fabricados especialmente para este efecto se cargan las cabezas de plátanos, las que gracias a este instrumento pueden ser trasladadas sin mucho esfuerzo y poco manipuleo hacia el centro de empaque.

**El cable vía se utiliza desde hace al menos 10 años. La región de Piura ha sido productora de banano desde siempre, y durante el 2000 se inicia la producción de banano orgánico por parte de la empresa ecuatoriana DOLE. Es así que el primer cable vía se utiliza alrededor del 2012. Este equipo es de uso normal en Ecuador y Costa Rica.**

Todos los equipos en esta industria son especializados: la herramienta más utilizada es un cuchillo curvo para corte y formación de manos de plátanos, así como bandejas con las dimensiones y capacidades necesarias para colocar los bananos durante el proceso de secado.

Finalmente, se utiliza un producto cicatrizante orgánico que protege y controla la pudrición de la corona. Sin el uso de este producto, el banano llegaría con una coloración pardo/negruzca a su destino, situación que reduce su calidad y por tanto su precio. El cuidado de la corona y de la fruta en general es de suma importancia en esta industria, para reducir la producción de hongos (el principal motivo de reclamos y devoluciones). Se utilizan mochilas con aspersores de productos orgánicos para aplicar líquidos preservantes naturales. Para terminar, se disponen los bananos en las cajas de cartón, algunas van dentro de unas bolsas y otras no, todas las frutas van con un pequeño sello o etiqueta de comercio justo y/o orgánico.

- ▶ Con SCORE no se trabajaron aspectos relacionados a la COVID-19; no obstante, con el proyecto SECOMPETITIVO sí se han elaborado protocolos, en principio a nivel documentario, para cumplir las exigencias de SUNAFIL. Básicamente, lavadores de manos y pediluvios, adicionales a la cal viva que ya se utilizaba en los cultivos.

## ▶ 4. Los resultados clave en datos

- ▶ Con respecto a los resultados alcanzados, luego de la implementación del SCORE, los conocimientos, actitudes y comportamiento/costumbres generados hacia dentro de cada una de las empresas proveedoras son los mejores indicadores de que estos esfuerzos tienen grandes posibilidades de mantenerse en el tiempo. Cabe señalar que las actividades se realizaron con algunas cuadrillas en específico, y quedó en manos del equipo EME hacer las réplicas. Esto dependerá del grado de compromiso de la misma empresa y de los beneficios que esta obtenga por las acciones implementadas. Igual problema se puede experimentar en los almacenes, donde la rotación del personal hace que se pierda la costumbre del orden y limpieza implementados a través de la metodología de las 5S.
- ▶ Como resultado de la implementación del Programa SCORE Lead Buyer, se procedió a encuestar a los formadores y gerencias de las empresas de la muestra. Ellas, de manera inductiva, sobre la base de su percepción acerca de los logros obtenidos en el primer año de la aplicación del SCORE, procedieron a calificar los avances de 0 a 5, siendo 5 la calificación para el logro de sus objetivos al 100%, 1 un pequeño avance en dicha meta, y 0 nulo avance sobre la meta planteada. De esta manera se obtuvieron los siguientes resultados:

| Nº        | Indicadores Lead Buyer                               | Situación inicial | Situación final | %           |
|-----------|------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|
|           | <b>Total</b>                                         | 17                | 34              | 100%        |
| 1         | Disminución de índices de re-trabajo                 | 1                 | 1               | 0%          |
| <b>2</b>  | <b>Disminución de índices de residuos</b>            | <b>1</b>          | <b>3</b>        | <b>200%</b> |
| 3         | Reducción de reclamos de clientes                    | 3                 | 4               | 33%         |
| 4         | Reducción de lead time                               | 3                 | 4               | 33%         |
| 5         | Aumento de rotación de inventarios                   | 2                 | 3               | 50%         |
| 6         | Reducción del índice de manipulación de inventarios  | 2                 | 4               | 100%        |
| <b>7</b>  | <b>Optimización de la mano de obra</b>               | <b>1</b>          | <b>4</b>        | <b>300%</b> |
| <b>8</b>  | <b>Reducción de paradas no planificadas</b>          | <b>2</b>          | <b>5</b>        | <b>150%</b> |
| 9         | Reducción de horas de mantenimiento                  | 0                 | 0               | 0%          |
| 10        | Reducción de costos industriales                     | 0                 | 0               | 0%          |
| 11        | Reducción de trabajo                                 | 0                 | 0               | 0%          |
| <b>12</b> | <b>Aumento del número de sugerencias de mejora</b>   | <b>1</b>          | <b>3</b>        | <b>200%</b> |
| <b>13</b> | <b>Creación de una mentalidad de mejora continua</b> | <b>1</b>          | <b>3</b>        | <b>200%</b> |
| 14        | Economía de material y energía                       | 0                 | 0               | 0%          |
| 15        | Reducción de uso de material contaminante            | 0                 | 0               | 0%          |

- ▶ Destacan los resultados de la muestra sobre: i) optimización de la mano de obra; ii) disminución de índices de residuos; iii) aumento del número de sugerencias de mejora; iv) creación de una mentalidad de mejora continua; y v) reducción de paradas no planificadas. Estos resultados numéricos son una clara muestra de que las acciones de SCORE dieron resultado. Se puede decir que las empresas intervenidas han mejorado, en comparación a otras empresas que no han implementado SCORE. Los directivos de estas empresas valoran mucho estas experiencias que antes no habían tenido, valoran mucho que la cuadrilla tenga una capacitación formal como tal. Igual efecto se tuvo con el personal de almacén.
- ▶ Los aspectos sobre las condiciones de trabajo dentro de la empresa proveedora muestran claras mejoras. Si bien los temas de COVID-19 fueron parte de la implementación de SCORE, la Cooperación Suiza –con su proyecto SECOMPETITIVO– ya había intervenido en mejorar las condiciones de higiene y cuidados sanitarios frente a la pandemia, lo que puede verificarse en las siguientes fotos de la Cooperativa Agraria APPBOSA.

## ► 5. Brecha de productividad

En general, uno de los principales desafíos que enfrenta la implementación de SCORE es la medición de indicadores, pues esta práctica se pierde a lo largo del tiempo debido a que existe la percepción por parte de las empresas de que esta información no suma al proceso productivo. La mayoría de las microempresas, asociaciones y/o cooperativas solamente miden el volumen de ventas (en este caso volumen exportado), pero no se habitan a medir otro tipo de indicadores, tales como: tiempo de respuesta para requerimientos y/o la llegada de productos a almacén. El principal cuello de botella es el orden, y se les hace difícil valorar indicadores de productividad; no obstante, se generaron las condiciones para realizar la medición de algunos indicadores, cuyo registro se llevó a cabo por un periodo, luego de concluida la implementación. En el siguiente cuadro se muestran los resultados de tres indicadores implementados en una muestra de empresas (Cooperativa Agraria APBOSA, Cooperativa Agraria de Usuarios Río y Valle, Cooperativa Agraria APBOSA Mallaes).

| Detalle del indicador                               | oct-20              | nov-20              | dic-20              | ene-21              | Resultados del periodo |
|-----------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| <b>Ingresos por ventas mensuales (\$/)</b>          |                     |                     |                     |                     |                        |
| Cooperativa Agraria APBOSA                          | 1,092,000.00        | 1,137,500.00        | 1,137,500.00        | 1,137,500.00        | 4.17%                  |
| Cooperativa Agraria de Usuarios Río y Valle         | 1,092,000.00        | 1,092,000.00        | 1,183,000.00        | 1,183,000.00        | 8.33%                  |
| Cooperativa Agraria APBOSA Mallaes                  | 480,000.00          | 480,000.00          | 490,000.00          | 506,880.00          | 5.60%                  |
| <b>Total Muestra</b>                                | <b>2,664,000.00</b> | <b>2,709,500.00</b> | <b>2,810,500.00</b> | <b>2,827,380.00</b> | <b>6.13%</b>           |
| <b>% de merma del proceso</b>                       |                     |                     |                     |                     |                        |
| Cooperativa Agraria APBOSA                          | 15%                 | 13%                 | 12%                 | 12%                 | -20%                   |
| Cooperativa Agraria de Usuarios Río y Valle         | 16%                 | 15%                 | 15%                 | 15%                 | -6.25%                 |
| Cooperativa Agraria APBOSA Mallaes                  | 11.5%               | 11.5%               | 11%                 | 10%                 | -13.04%                |
| <b>Total Muestra</b>                                | <b>14.2%</b>        | <b>13.2%</b>        | <b>12.7%</b>        | <b>12.3%</b>        | <b>-13.1%</b>          |
| <b>Volúmenes de producción (N° de contenedores)</b> |                     |                     |                     |                     |                        |
| Cooperativa Agraria APBOSA                          | 24                  | 25                  | 25                  | 25                  | 4.17%                  |
| Cooperativa Agraria de Usuarios Río y Valle         | 24                  | 24                  | 26                  | 26                  | 8.33%                  |
| Cooperativa Agraria APBOSA Mallaes                  | 13                  | 13                  | 14                  | 15                  | 15.38%                 |
| <b>Total Muestra</b>                                | <b>61</b>           | <b>62</b>           | <b>65</b>           | <b>66</b>           | <b>8.20%</b>           |

Los resultados cuantitativos son muy promisorios. Los primeros datos registrados muestran que las empresas de la muestra en su conjunto incrementaron sus ventas mensuales en 6,13%, redujeron las mermas del proceso en 12,94% e incrementaron su volumen de producción (medido en número de contenedores) en 8,2%.

Asimismo, se implementaron indicadores de tiempo de entrega de pedidos y de recepción de materiales en almacén y cuadrilla en una de las cuatro empresas (Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo APOQ), resultado que muestra una reducción de 25% del tiempo de entrega y de 16,67% en el tiempo de recepción de materiales, lo que puede ser observado en el siguiente cuadro:

| Detalle del indicador                                                    | oct-20     | nov-20     | dic-20     | ene-21     | Resultados del periodo |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------------------|
| <b>Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo APOQ</b> |            |            |            |            |                        |
| Tiempo promedio de entrega de pedidos (minutos)                          | 120        | 120        | 120        | 90         | -25.00%                |
| <b>Tiempo promedio de recepción de materiales (minutos)</b>              | <b>180</b> | <b>180</b> | <b>150</b> | <b>150</b> | <b>-16.67%</b>         |

Los resultados obtenidos en las ventas y en la producción bajo el contexto de COVID-19 fueron muy interesantes, ya que no hubo ninguna reducción en dichos indicadores. Los formadores y las cuatro empresas consultadas señalan que, gracias a haber sido graduados de SCORE y haber aprendido a realizar un trabajo más eficiente y cuidadoso, pudieron atender los pedidos internacionales y nacionales, cuya demanda no cesó durante la cuarentena.

Esta información se torna más importante cuando se la compara con la información del sector agropecuario donde, de acuerdo a la consultora MAXIMIXE, la pérdida del sector (calculada a agosto 2020) ascendía a \$/ 2 315 millones.

## ► 6. Cambio cultural que apoya el crecimiento

---

Una muestra clara del cambio cultural hacia el mejoramiento continuo es la información recibida por parte de los formadores SCORE y los gerentes de las empresas de la muestra, que destacan el sentimiento de los empleados hacia la gestión mejorada, sentimiento de inclusión y/o respeto entre la gerencia y los empleados.

- Para que haya cooperación se necesita trabajar en equipo: los trabajadores están empoderados y resuelven problemas, colaboran con opiniones y hablan con la gerencia. Como los propios empleados ya tienen arraigado el tema de mejora continua, las acciones no dependen más de los requisitos del mercado, sino que nacen y dependen de ellos mismos.

## ► 7. A manera de conclusión

---

- Se ha verificado que los factores críticos de éxito sobre los resultados alcanzados incluyendo aquellos relacionados al Programa SCORE se basan en dos aspectos: i) que en la empresa exista un claro compromiso de la gerencia y se cumpla con los resultados; ii) un equipo EME que se “compre el pleito”, un actor diferente al gerente, pero empoderado, con una opinión valorada y aceptada; y iii) una toma de decisiones dinámica y segura que ayude a que SCORE fluya mejor.
- Esta intervención sirvió como piloto experimental, del que se aprendió a buscar a las personas específicas que sirvan como un hilo conductor para que todo fluya. Es importante que estas personas no sean necesariamente los gerentes, sino uno de los trabajadores, en el que se deleguen estas facultades y que este pueda asumir esta nueva responsabilidad de liderazgo como un desafío personal.

## ► 8. Testimonios de las y los trabajadores sobre la implementación de SCORE

---

►► Me cambió la forma de ver y hacer las cosas.

► Wilmer Ramírez – Administración (Cooperativa Agraria Río y Valle)

---

►► Con simples cambios en el orden puedo sentir que he mejorado bastante mi rendimiento.

► Brenda Núnjar Carreño – Responsable de Almacén (Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo – APOQ)

---

►► Ahora valoro más mi trabajo, y entiendo que lo que hago es importante para la organización; me siento parte importante de la empresa.

► Dante Luna – Operario de cosecha en las cuadrillas (Cooperativa Agraria APBOSA Mallares)

## ► 9. Antes y después

A continuación, se incluyen imágenes que muestran cambios interesantes y/o significativos en las empresas de la muestra:

### Cooperativa Agraria APBOSA Mallares



### Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo - APOQ



### Cooperativa Agraria de Usuarios Rio y Valle - Ex CEPIBO

