

Luz Marina Galván Talledo, Nelida Isabel Rodríguez De Peña,
Emilly Ariana Delgado Mechato, Amelia Isabel Galván Talledo,
Jhon Henry Chanta Abad

SEGURIDAD FRAGMENTADA

*Gobernanza y narcotráfico
en la exportación de banano orgánico*



Ciencias Sociales
Aplicadas

Luz Marina Galván Talledo, Nelida Isabel
Rodríguez De Peña, Emily Ariana Delgado
Mechato, Amelia Isabel Galván Talledo,
Jhon Henry Chanta Abad

Seguridad fragmentada

*Gobernanza y narcotráfico en la
exportación de banano orgánico*

Atik Editorial



E15D N49-59 y Olivos, San Isidro. Código postal 170515.
Quito, Ecuador

Atik Editorial, es una iniciativa del Centro de Investigaciones CICSAL y está a cargo del departamento de Comunicación y Difusión Científica.

www.atikeditorial.com

Primera Edición: 2026

Derechos de autor/Copyright: Luz Marina Galván Talledo, Nelida Isabel Rodríguez De Peña, Emilly Ariana Delgado Mechato, Amelia Isabel Galván Talledo, Jhon Henry Chanta Abad

Editorial: Atik Editorial

Materia Dewey: 364.1 - Delitos criminales

Clasificación Thema: JKV - Delito y criminología | JPP - Administración pública | JPRB - Políticas de Gobiernos y Administraciones regionales, autonómicos o locales

Público objetivo: Profesional/Académico

BISAC: POL014000

Colección: Ciencias Sociales Aplicadas

Soporte: Digital

Formato: Epub (.epub)/PDF (.pdf)

Publicado: 2026-10-01

ISBN: 978-9907-820-18-8

Disponible para su descarga gratuita en <http://atikeditorial.com>

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



Título: Seguridad fragmentada. Gobernanza y narcotráfico en la exportación de banano orgánico
Fragmented Security. Governance and Drug Trafficking in the Export of Organic Bananas
Segurança Fragmentada. Governança e Narcotráfico na Exportação de Banana Orgânica

(APA 7)

Galván Talledo, L. M., Rodríguez De Peña, N. I., Delgado Mechato, E. A., Galván Talledo, A. I., & Chanta Abad, J. H. (2026). *Seguridad fragmentada. Gobernanza y narcotráfico en la exportación de banano orgánico*. Atik Editorial. <https://doi.org/10.46652/atikbook41>



Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0) la cual está disponible en: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

Se debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

Las consultas relativas a la reproducción fuera del ámbito de esta licencia deberán enviarse al Departamento de Comunicación y Difusión Científica de CICSHAL a la siguiente casilla de correo: info@atikeditorial.com

Los enlaces a sitios web de terceros son facilitados por **Atik** Editorial de buena fe y a título meramente informativo. **Atik** Editorial declina toda responsabilidad por el material contenido en cualquier sitio web de terceros al que se haga referencia en esta obra.

Esta publicación es una obra derivada que surge de la tesis de maestría titulada "Sistema de gestión en control de seguridad de las fincas productoras de banano orgánico de la región Piura para minimizar la contaminación de narcotráfico", defendida por Luz Marina Galván Talledo en la Universidad Nacional de Piura (Perú) en el año 2020. Bajo la coordinación del propio autor de la tesis, un equipo de investigadores ha ampliado, profundizado y actualizado el trabajo original mediante un proceso colaborativo, dando lugar a este libro.

This publication is a derivative work originating from the master's thesis titled "Sistema de gestión en control de seguridad de las fincas productoras de banano orgánico de la región Piura para minimizar la contaminación de narcotráfico", defended by Luz Marina Galván Talledo at the Universidad Nacional de Piura (Perú) in 2020. Under the coordination of the thesis author himself, a team of researchers has expanded, deepened, and updated the original work through a collaborative process, resulting in this book.

AVAL DE REVISIÓN POR PARES

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

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

info@atikeditorial.com



AUTORES

AUTHORS

Luz Marina Galván Talledo

Universidad Nacional de Frontera | Sullana | Piura | Perú
<https://orcid.org/0000-0001-8976-9892>
 lgalvant@unf.edu.pe
 luzmarina.gt@hotmail.com

Ingeniera Agroindustrial e Industrias Alimentarias y Magister en Negocios Internacionales y Logística de Exportación. Con experiencia profesional en el sector agroexportador especializada en operaciones logísticas e implementación de certificaciones internacionales de calidad y sostenibilidad.

Nelida Isabel Rodríguez De Peña

Universidad César Vallejo | Piura | Perú
<https://orcid.org/0000-0002-8508-9096>
 nrodriguezo@ucv.edu.pe
 nelly_rodri@hotmail.com

Licenciada en administración de empresas, postgrado en Finanzas empresariales, Gestión Pública, Doctorado en administración y post doctorado en didácticas de la investigación, docente universitaria, asesora de tesis de pregrado y posgrado.

Emilly Ariana Delgado Mechato

Universidad Nacional de Piura | Piura | Perú
<https://orcid.org/0009-0001-5746-0687>
 edelgadam@unf.edu.pe
 ariana.delgado.mechato@gmail.com

Ingeniera Agroindustrial e Industrias Alimentarias y Magister en Gestión Pública por la UNP, con 12 años en el sector público. Ha implementado Sistemas de Gestión de la Calidad y asesorados programas sociales de alimentación escolar, articulando ciencia, Estado y comunidad. Su trayectoria la convierte en voz autorizada para enfrentar los desafíos de la seguridad alimentaria desde una mirada técnica, humana y sostenible.

Amelia Isabel Galván Talledo

Universidad César Vallejo | Piura | Perú
<https://orcid.org/0009-0003-9150-6524>
 agalvant@ucvvirtual.edu.pe
 amelia97galvan@gmail.com

Ingeniera Pesquera y Magister en Administración de Negocios Internacionales, con experiencia profesional en marketing, comercio exterior y estrategias digitales orientadas al desarrollo de ventas. Experiencia en la gestión y comercialización de productos del sector hidrobiológico destinados a mercados internacionales.

Jhon Henry Chanta Abad

Universidad Nacional de Piura | Piura | Perú

<https://orcid.org/0009-0002-0110-5544>

Jchanta@sensoryal.com

Jhon_chabad@hotmail.com

Ingeniero en Industrias Alimentarias y cofundador de la marca “Agustín”, especializada producción de alimentos en la región Piura. Cuenta con más de 15 años de experiencia en I+D, participando en la formulación y desarrollo de productos alimenticios para diversos mercados nacionales e internacionales.

RESUMEN

Esta obra examina la cadena exportadora de banano orgánico de la región Piura frente a la amenaza del narcotráfico internacional. A lo largo de sus páginas se muestra cómo las empresas han fortalecido sus controles internos, pero también cómo esas medidas resultan insuficientes cuando la seguridad depende de la coordinación entre múltiples actores. El libro propone una lectura crítica de la gobernanza, entendida como un entramado de relaciones, información y confianza que trasciende los límites de cada organización. La obra invita a repensar la seguridad como un bien público fragmentado, cuya producción exige cooperación sostenida entre exportadores, operadores logísticos, autoridades y comunidades. Solo mediante arreglos colaborativos será posible proteger la integridad de la carga y preservar el éxito del banano orgánico piurano en los mercados internacionales.

Palabras clave:

Seguridad, gobernanza, narcotráfico, banano orgánico, cadena exportadora.

ABSTRACT

This work examines the organic banana export chain in the Piura region in the face of the threat posed by international drug trafficking. Throughout its pages, it shows how companies have strengthened their internal controls, but also how these measures prove insufficient when security depends on coordination among multiple actors. The book proposes a critical reading of governance, understood as a web of relationships, information, and trust that transcends the boundaries of any single organization. The work invites a rethinking of security as a fragmented public good, whose production requires sustained cooperation among exporters, logistics operators, authorities, and communities. Only through collaborative arrangements will it be possible to protect cargo integrity and preserve the success of Piuran organic banana in international markets.

Keywords:

Security, governance, drug trafficking, organic banana, export chain.

RESUMO

Esta obra examina a cadeia exportadora de banana orgânica da região de Piura diante da ameaça do narcotráfico internacional. Ao longo de suas páginas, mostra como as empresas fortaleceram seus controles internos, mas também como essas medidas se mostram insuficientes quando a segurança depende da coordenação entre múltiplos atores. O livro propõe uma leitura crítica da governança, entendida como uma teia de relações, informações e confiança que transcende os limites de cada organização. A obra convida a repensar a segurança como um bem público fragmentado, cuja produção exige cooperação sustentada entre exportadores, operadores logísticos, autoridades e comunidades. Somente por meio de arranjos colaborativos será possível proteger a integridade da carga e preservar o sucesso da banana orgânica piurana nos mercados internacionais.

Palavras-chave:

Segurança, governança, narcotráfico, banana orgânica, cadeia exportadora.

SEGURIDAD FRAGMENTADA

Gobernanza y narcotráfico en la exportación de banano orgánico

Contenido

Aval de revisión por pares 6

Autores 8

Resumen 10

Abstract 11

Capítulo 1 17

Cuando el banano orgánico se vuelve moneda del crimen 17

Piura y la paradoja de un éxito que atrae sombras 18

El entramado invisible del comercio y las brechas que lo vulneran 21

La arquitectura del estudio y los hallazgos que develan lo oculto 27

Capítulo 2 33

Cuando el cumplimiento se vuelve escudo y la grieta se convierte en herida 33

De los balances corporativos al terreno donde se juega la seguridad 34

El engranaje normativo y las grietas que persisten 38

Las rutas del narcotráfico y los puntos ciegos del comercio lícito 48

Capítulo 3 70

El diseño invisible detrás de una investigación sobre seguridad y narcotráfico 70

Las conjeturas que guían la indagación y el mapa conceptual que las sostiene 71

La arquitectura metodológica que sostiene la evidencia 73

Capítulo 4 78

Los números que revelan lo que las palabras ocultan 78

La información que no llega y las decisiones que se toman a ciegas 79

Las lecciones que emergen y el horizonte que se dibuja 95

Capítulo 5 103

La seguridad como bien público fragmentado. Una lectura crítica de la gobernanza de la cadena exportadora de banano orgánico en Piura 103

Un enfoque que desplaza la mirada desde la empresa hacia el entramado institucional 104

El propósito que orienta este capítulo y las preguntas que lo desglosan 106

La información como bien público y las asimetrías que perpetúan la fragmentación 107

La coordinación como problema de acción colectiva 109

Las experiencias comparadas y las lecciones para el caso piurano 111

Hacia un modelo de gobernanza colaborativa para la cadena exportadora de banano orgánico 112

Conclusiones parciales 114

Capítulo 6 117

Lo que queda después del análisis y el camino que se abre 117

Las certezas que emergen tras el recorrido 118

Las acciones que se sugieren para cerrar las brechas 121

La síntesis del enfoque y su proyección 124

Capítulo 7 127

Recomendaciones para una gobernanza colaborativa de la seguridad 127

La construcción de una plataforma de coordinación público-privada 128

La gestión de la información como bien público 129

La construcción de capacidades compartidas 130

La articulación con las políticas públicas 131

La sostenibilidad del esfuerzo a largo plazo 132

Una invitación a la acción colectiva 133

Referencias 134

Listado de Tablas

Tabla 1. Normas y sistemas de gestión clave en el Perú 39

Tabla 2. Amenazas y riesgos en la cadena de suministro54

Tabla 3. Población 4 74

Listado de Figuras

Figura 1. Ciclo PHVA del Sistema de Gestión BASC(Control y Seguridad)	41
Figura 2. Precio de la droga en valles cocaleros del Perú	51
Figura 3. Destrucción de Cultivos Ilícitos. Perú 2016	52
Figura 4. Droga Decomisada. Perú 2016	52
Figura 5. Riesgos en la cadena logística de la carga marítima	53
Figura 6. Evolución de Ha de Banano Orgánico en Piura. Periodo 2000-2012	57
Figura 7. Cadena de Exportación del Banano Orgánico	58
Figura 8. Etapas de la Cadena de Exportación de Banano Orgánico	58
Figura 9. Exportaciones de Banano Orgánico en Perú	60
Figura 10. Exportaciones de Banano FOB.	61
Figura 11. Exportaciones de Banano Orgánico en Perú, 2016-2017	62
Figura 12. Exportación de empresas productoras de Banano. Perú 2013-2015	62
Figura 13. Composición de costos logísticos(% del total)	65
Figura 14. Causas principales de retrasos en el transporte de productos	66
Figura 15. Percepción del personal sobre el control de seguridad en fincas de banano orgánico	80
Figura 16. Percepción del personal sobre el control de acceso en fincas de banano orgánico	82
Figura 17. Percepción del personal sobre el sistema de CCTV en fincas de banano orgánico	84
Figura 18. Percepción del personal sobre la seguridad física de las empacadoras en fincas de banano orgánico	85
Figura 19. Percepción del personal sobre la seguridad del recurso humano en fincas de banano orgánico	86
Figura 20. Percepción del personal sobre los proveedores de servicios logísticos en fincas de banano orgánico	88
Figura 21. Percepción del personal sobre las capacitaciones en fincas de banano orgánico	89
Figura 22. Percepción del personal sobre las contaminaciones en el local del exportador de banano orgánico	90
Figura 23. Percepción de los agentes de seguridad sobre la contaminación en tránsito interno en fincas de banano orgánico	91
Figura 24. Percepción de los agentes de seguridad sobre la contaminación en depósito temporal en fincas de banano orgánico	93

CAPÍTULO 1

CUANDO EL BANANO ORGÁNICO SE VUELVE MONEDA DEL CRIMEN



Piura y la paradoja de un éxito que atrae sombras

La región Piura ha consolidado una posición de liderazgo indiscutible en la exportación de banano orgánico peruano. Durante 2025, las ventas internacionales de este producto alcanzaron los 96,09 millones de dólares, lo que representó el 78,3 por ciento del total nacional exportado. Este crecimiento exponencial responde a una combinación de factores naturales privilegiados, conocimiento técnico acumulado por los pequeños productores y un modelo productivo sostenible que ha sabido insertarse en nichos de mercado con altos estándares de certificación. Sin embargo, esta misma prosperidad ha convertido a la cadena exportadora piurana en un objetivo estratégico para organizaciones criminales dedicadas al tráfico internacional de estupefacientes, quienes han perfeccionado métodos cada vez más sofisticados para contaminar cargamentos lícitos sin que los exportadores lo adviertan. La paradoja que atraviesa este libro consiste precisamente en que el éxito comercial del banano orgánico piurano, lejos de protegerlo, lo ha expuesto a una vulnerabilidad que ninguna empresa puede gestionar de manera aislada, porque la amenaza no opera contra una finca en particular sino contra el conjunto del sistema logístico que conecta la producción con los mercados internacionales.

La presente investigación, titulada Sistema de Gestión en Control de Seguridad en la Cadena de Exportación de Banano Orgánico de la Región Piura para Minimizar la Contaminación de Narcotráfico, se propone abordar esta problemática desde una perspectiva integral que articula los avances teóricos sobre seguridad en cadenas logísticas con las particularidades operativas del sector

bananero piurano. Sin embargo, en esta obra, la investigación ha experimentado una reorientación profunda que desplaza la mirada desde la empresa individual hacia el entramado institucional y relacional que configura las condiciones bajo las cuales las empresas operan. El análisis de antecedentes en empresas exportadoras y de seguridad privada ha demostrado de manera consistente que la implementación de sistemas robustos de gestión en control de seguridad no solo reduce los incidentes delictivos a lo largo de la cadena logística, sino que además genera efectos positivos medibles sobre el crecimiento de las ventas, la apertura de nuevos mercados y la disminución de conflictos operativos. Pero esos mismos antecedentes revelan que la eficacia de tales sistemas depende críticamente de condiciones que exceden la capacidad de decisión de una sola organización, como la circulación de información entre actores, la coordinación entre eslabones y la confianza institucional que se construye a lo largo del tiempo.

El propósito que anima esta investigación responde a una necesidad concreta y urgente del sector exportador piurano. Las empresas productoras de banana orgánica establecidas en la región han experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, pero este éxito las ha expuesto a vulnerabilidades específicas derivadas de la carencia de controles sistemáticos en su cadena logística y de la insuficiente capacitación y concienciación del personal respecto a los riesgos de contaminación. La experiencia comparada en otros países de la región, particularmente Ecuador, demuestra que cuando las organizaciones criminales identifican una cadena exportadora como permeable, la infiltración se produce con una velocidad alarmante y sus consecuencias pueden comprometer décadas de trabajo en posicionamiento de marca y acceso a mercados premium. Sin embargo, la lección más

profunda que emerge de esos casos comparados no es únicamente que las empresas deben fortalecer sus controles internos, sino que la seguridad de la cadena es un bien público cuya producción requiere coordinación entre múltiples actores, desde los productores hasta las autoridades portuarias y policiales, pasando por los operadores logísticos y los agentes de aduana.

Para abordar sistemáticamente esta problemática, la investigación ha definido dos variables centrales de estudio. La primera, Sistema de Gestión en Control de Seguridad, comprende la evaluación de la situación actual del control de seguridad en la cadena de exportación de banano orgánico, los estándares de medición aplicados a los controles efectuados y los procesos de capacitación recibidos por el personal de las empresas exportadoras. La segunda variable, Contaminación por Narcotráfico, se analiza a través de las incautaciones de sustancias ilícitas reportadas en tres momentos críticos de la cadena: en el local del exportador, durante el tránsito interno de la carga y durante la estadía de la mercancía en el depósito temporal. Esta delimitación temporal y espacial permite identificar con precisión los puntos de mayor vulnerabilidad y priorizar las intervenciones, pero también revela que la seguridad de la cadena no puede entenderse como la suma de seguridades parciales de cada eslabón, sino como una propiedad emergente del sistema en su conjunto.

El desarrollo argumentativo de este libro se estructura en torno a tres ejes temáticos que se entrelazan para construir una comprensión integral del fenómeno. En primer lugar, se examinan los fundamentos teóricos y los antecedentes empíricos que sustentan la relación entre sistemas de gestión de seguridad y mitigación de riesgos en cadenas exportadoras, incorporando las perspectivas de la literatura sobre bienes públicos, acción colectiva y gober-

nanza colaborativa. Posteriormente, se detalla la arquitectura metodológica que guio la recolección y análisis de datos, incluyendo la operacionalización de variables y los instrumentos empleados, y se justifica la pertinencia del nuevo objetivo que orienta esta obra. Finalmente, se presentan los hallazgos obtenidos y se discuten sus implicaciones tanto para la práctica empresarial como para el diseño de políticas públicas orientadas a proteger la cadena exportadora de banano orgánico piurano, resignificando los datos originales a la luz del nuevo enfoque de gobernanza.

El entramado invisible del comercio y las brechas que lo vulneran

La seguridad de la cadena logística internacional constituye un ámbito de creciente preocupación tanto para gobiernos como para el sector privado, en un contexto donde el transporte marítimo canaliza la mayor parte del comercio mundial y donde las vulnerabilidades en los puntos de conexión entre distintos modos de transporte representan riesgos significativos. La Organización Mundial de Aduanas, la Organización Marítima Internacional y la Organización Internacional del Trabajo han reconocido de manera conjunta la necesidad imperiosa de incrementar las medidas de seguridad en el transporte marítimo, particularmente en lo que respecta a la protección de contenedores frente a actividades ilícitas como el contrabando de drogas y el terrorismo (World Customs Organization, 2021). Estas iniciativas internacionales han cristalizado en marcos normativos como el Programa Operador Económico Autorizado, que establece estándares mínimos de seguridad que los operadores de comercio exterior deben cumplir para obtener certificaciones que faciliten sus operaciones y

reduzcan los controles aduaneros. Sin embargo, la existencia de estos marcos normativos no garantiza su adopción efectiva ni su articulación coherente a lo largo de toda la cadena, lo que constituye precisamente el núcleo del problema que este libro aborda desde la perspectiva de la gobernanza.

En el ámbito latinoamericano, el Programa de Seguridad de la Cadena de Suministro del Comité Interamericano contra el Terrorismo de la Organización de Estados Americanos ha desplegado esfuerzos significativos para fortalecer las capacidades de los Estados miembros en la implementación de programas nacionales de Operador Económico Autorizado. Países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá, Perú y República Dominicana, entre otros, participan activamente en estas iniciativas que buscan armonizar estándares y establecer Acuerdos de Reconocimiento Mutuo que multipliquen los beneficios de la certificación (MINCETUR, 2016). Este esfuerzo multilateral reconoce implícitamente que ninguna nación puede enfrentar por sí sola las amenazas que plantean las organizaciones criminales transnacionales que operan aprovechando las asimetrías regulatorias y las brechas de control entre jurisdicciones. Pero también revela una tensión profunda entre la lógica de la certificación individual, que premia a las empresas que cumplen con los estándares, y la lógica de la seguridad como bien público, que requiere que todos los actores de la cadena cumplan para que el sistema en su conjunto sea seguro.

La gestión de riesgos emerge como el componente neurálgico de cualquier sistema de gestión de seguridad efectivo. Conforme a los criterios del Operador Económico Autorizado, las empresas deben realizar una identificación y evaluación integral de los ries-

gos de su cadena logística frente a actividades ilícitas y conductas delictivas como narcotráfico, contrabando, terrorismo, legitimación de ganancias ilícitas, robo y fraude (MINCETUR, 2016). Esta evaluación debe contemplar el establecimiento del contexto, la valoración del riesgo, que incluye identificación, análisis y evaluación, el tratamiento del riesgo y el seguimiento de la evaluación. La frecuencia mínima de revisión debe ser anual, y los resultados deben documentarse en matrices de riesgos que abarquen socios comerciales, áreas de las instalaciones, personal, procesos e información. La adopción de metodologías reconocidas internacionalmente como las normas ISO 31000 e ISO 31010 proporciona un marco de referencia que facilita la comparabilidad y la mejora continua, pero la aplicación de estas metodologías en contextos donde la información no circula y la coordinación es débil enfrenta obstáculos que la literatura sobre gobernanza colaborativa ha documentado profusamente.

La implementación y operación de los sistemas de gestión de seguridad requiere que las empresas designen formalmente a un representante de la Alta Dirección con autoridad y competencia demostrables para liderar el proceso. Esta persona debe contar con conocimiento acreditado en el programa Operador Económico Autorizado y ocupar un cargo jerárquico que le permita tomar decisiones estratégicas y asignar recursos. Asimismo, se exige que las empresas establezcan y documenten procedimientos de comunicación de la información relativa al sistema de gestión de seguridad, tanto al personal interno como a los socios comerciales, contemplando la confidencialidad de aquella información crítica (MINCETUR, 2016). El control de documentación y registros constituye otro pilar fundamental, requiriendo procedimientos verificables y listas maestras para administrar manuales, proce-

dimientos, instructivos y registros. Sin embargo, la comunicación hacia el exterior de la empresa, es decir, la circulación de información entre los distintos actores de la cadena, no está igualmente regulada ni incentivada, lo que genera asimetrías que este libro analiza en detalle.

Los controles operacionales abarcan un espectro amplio de medidas que las empresas deben implementar de manera sistemática. Entre ellos se incluyen la seguridad con socios comerciales, que implica la evaluación y monitoreo de la confiabilidad de las contrapartes, la seguridad física y control de acceso a instalaciones, la seguridad en la gestión del despacho aduanero, la seguridad de las mercancías durante su almacenamiento y manipulación, la seguridad en el transporte, la seguridad de los medios y unidades de transporte, la seguridad del personal, la seguridad de la información y los procesos de sensibilización, inducción, difusión y capacitación (NORMA BASC, 2012). La complejidad y variedad de estos controles explican por qué la implementación efectiva de un sistema de gestión de seguridad requiere un compromiso sostenido de recursos y una cultura organizacional que priorice la seguridad como valor fundamental y no como mera formalidad burocrática. Pero también explican por qué, cuando cada empresa implementa sus controles de manera aislada, sin coordinación con los demás actores, el resultado agregado puede ser muy inferior a la suma de las partes.

La literatura especializada ha documentado que los riesgos operativos en las cadenas logísticas latinoamericanas no corresponden a hechos aislados sino a vulnerabilidades estructurales originadas en la interacción entre factores internos y un entorno global complejo. Estudios recientes en puertos como el de Buenaventura en Colombia han identificado dimensiones críticas de estos ries-

gos operativos, incluyendo la presencia simultánea de múltiples buques esperando atención, tiempos de espera prolongados, filas de transporte terrestre de hasta veinticinco kilómetros y demoras significativas en el ingreso a las terminales (Giraldo & Betancur, 2021). Estas condiciones de congestión y parálisis operativa crean ventanas de oportunidad para que las organizaciones criminales intervengan las cargas, ya sea mediante la contaminación física de los contenedores o mediante la manipulación de la documentación y los precintos de seguridad. La lección que emerge de estos estudios es que la seguridad no puede analizarse únicamente desde la perspectiva de la empresa individual sino que requiere comprender las condiciones sistémicas que configuran el entorno operativo de todos los actores.

La criminología contemporánea ha profundizado en la comprensión de las dinámicas estructurales del tráfico de drogas, destacando cómo las organizaciones criminales jerárquicamente organizadas y segmentadas configuran roles específicos que permiten desplazar el riesgo penal hacia los niveles más vulnerables de la estructura (Hall & Antonopoulos, 2020). Roles como descargadores, correos humanos y proveedores de combustible evidencian una división funcional del trabajo criminal que profesionaliza las operaciones y maximiza la probabilidad de éxito delictivo. El transporte marítimo juega un papel central en estas dinámicas, y el uso estratégico de la violencia opera como mecanismo de disciplina interna y de disuasión frente a competidores y autoridades. La dimensión cultural del fenómeno, expresada en la narcocultura, contribuye a legitimar y normalizar socialmente las actividades criminales en determinados contextos territoriales, lo que dificulta los esfuerzos de prevención y control. Esta comprensión de la lógica criminal es esencial para diseñar respuestas de go-

bernanza que no se limiten a reforzar controles individuales sino que aborden las condiciones estructurales que facilitan la infiltración.

La economía del narcotráfico transnacional ha experimentado transformaciones significativas que impactan directamente sobre las cadenas exportadoras legales. El análisis de la estructura de costos y las implicaciones del fentanilo fabricado ilegalmente ha revelado cómo la reducción radical de los costos de materias primas modificó la función de producción de los traficantes de drogas, con consecuencias profundas para la estructura, conducta y desempeño de la industria ilegal de opioides (Fleming & Rose, 2020). Aunque este análisis se centra en el mercado norteamericano, sus hallazgos respecto a la lógica económica de las organizaciones criminales y su búsqueda constante de reducción de costos y optimización logística resultan extrapolables a otras geografías y sustancias. La profesionalización de las operaciones de tráfico internacional implica una creciente sofisticación en los métodos de ocultamiento y transporte, lo que a su vez exige respuestas igualmente sofisticadas por parte de los sistemas de seguridad corporativa y estatal, pero también respuestas coordinadas que trasciendan la lógica de la competencia entre empresas.

La gestión financiera de las empresas criminales de pequeña y mediana escala revela estrategias de lavado de activos que, aunque individualmente modestas, en su conjunto representan proporciones significativas de los ingresos del narcotráfico en los mercados consumidores occidentales (Reuter & Truman, 2021). Las transacciones en efectivo de menos de mil dólares resultan prácticamente imposibles de rastrear, y el uso de testaferros, la declaración de ingresos ilícitos como renta gravable y la inversión en pequeños negocios legales constituyen métodos accesibles y

efectivos para integrar los capitales criminales en la economía formal. Esta realidad plantea desafíos adicionales para las empresas exportadoras legítimas, que pueden verse involucradas inadvertidamente en esquemas de lavado cuando sus operaciones sirven como pantalla para el movimiento de capitales ilícitos. La prevención de este riesgo no depende únicamente de los controles internos de cada empresa sino de la capacidad del sistema en su conjunto para detectar y reportar operaciones sospechosas, lo que refuerza la necesidad de un enfoque de gobernanza colaborativa.

La arquitectura del estudio y los hallazgos que develan lo oculto

La investigación adoptó un diseño metodológico mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas para abordar la complejidad del fenómeno estudiado. Se definieron dos variables centrales: el Sistema de Gestión en Control de Seguridad como variable independiente y la Contaminación por Narcotráfico como variable dependiente. La operacionalización de ambas variables contempló la especificación de definiciones conceptuales, dimensiones, indicadores y escalas de medición, lo que permitió construir instrumentos válidos y confiables para la recolección de datos.

La población de estudio estuvo conformada por las empresas exportadoras de banano orgánico establecidas en la región Piura, y la muestra se seleccionó mediante criterios de representatividad que garantizaran la validez externa de los hallazgos. En esta obra, la metodología se complementa con un análisis de

gobernanza que examina las relaciones entre actores, los flujos de información y los incentivos que configuran la producción de seguridad como bien público.

Los resultados obtenidos revelaron patrones consistentes que confirman la hipótesis central de la investigación. Se identificó una correlación negativa significativa entre el nivel de implementación del Sistema de Gestión en Control de Seguridad y la incidencia de incidentes de contaminación por narcotráfico en la cadena exportadora. Las empresas que habían adoptado controles más robustos, incluyendo la certificación como Operador Económico Autorizado, protocolos estrictos de control de acceso, sistemas de videovigilancia con monitoreo permanente y programas estructurados de capacitación para el personal, reportaron significativamente menos eventos de contaminación que aquellas con sistemas de seguridad incipientes o informales. Estos hallazgos son consistentes con la evidencia internacional que vincula la madurez de los sistemas de gestión de seguridad con la reducción de riesgos en cadenas logísticas globales (World Customs Organization, 2021). Sin embargo, la lectura desde el nuevo enfoque revela que incluso las empresas con sistemas más robustos enfrentan riesgos que no pueden gestionar por sí solas, porque la seguridad de la cadena depende de la coordinación con actores sobre los cuales no tienen autoridad directa.

El análisis de las incautaciones de sustancias ilícitas reportadas en los tres momentos críticos de la cadena reveló que el depósito temporal constituye el punto de mayor vulnerabilidad, concentrando la mayor proporción de eventos detectados. Le sigue en orden de frecuencia el tránsito interno, donde las cargas permanecen relativamente accesibles durante los desplazamientos entre

el local del exportador y el puerto. El local del exportador, aunque presenta menores incidencias, sigue siendo un punto de riesgo significativo, particularmente cuando los controles de acceso y la vigilancia del personal no operan con los estándares requeridos. Esta distribución espacial de los incidentes subraya la necesidad de implementar medidas de seguridad diferenciadas y reforzadas en cada eslabón de la cadena, evitando la tentación de concentrar todos los recursos en un solo punto crítico. Pero también revela que los eslabones de mayor riesgo son precisamente aquellos donde la coordinación entre actores es más débil y donde la información circula con mayor dificultad.

La discusión de estos hallazgos permite extraer implicaciones relevantes tanto para la práctica empresarial como para el diseño de políticas públicas. En el plano empresarial, resulta evidente que la inversión en sistemas de gestión de seguridad no debe considerarse un costo sino una inversión estratégica que protege el acceso a mercados premium y preserva el valor de la marca. En el plano de las políticas públicas, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer los programas de certificación y asistencia técnica para las pequeñas y medianas empresas exportadoras, así como de mejorar la coordinación entre las autoridades aduaneras, policiales y portuarias para cerrar las brechas de control que las organizaciones criminales aprovechan. La experiencia comparada demuestra que los esfuerzos aislados resultan insuficientes y que solo mediante un enfoque colaborativo y sistémico es posible proteger eficazmente la cadena exportadora de banano orgánico piurano. Esta conclusión se convierte en el eje articulador de todo el análisis y en el punto de partida para la propuesta de gobernanza colaborativa que se desarrolla en los capítulos posteriores.

La orientación de este libro responde a la constatación de que los hallazgos originales, leídos en su conjunto, apuntan hacia una dimensión que la investigación inicial no problematizó de manera explícita. La seguridad de la cadena exportadora de banano orgánico no es únicamente un atributo que las fincas pueden o no desarrollar internamente, sino un bien público fragmentado cuya producción depende de la coordinación entre múltiples actores. Cuando esa coordinación falla, como los datos sugieren que ocurre con frecuencia, el resultado no es simplemente una suma de deficiencias individuales sino una falla sistémica que ninguna empresa puede resolver por sí sola, por mucha inversión que destine a sus controles internos. Esta lectura permite resignificar los hallazgos del libro y abre un horizonte de intervención que trasciende la propuesta original de implementar un Sistema de Gestión en Control de Seguridad en cada empresa, para situar la discusión en el plano de la gobernanza colaborativa y la producción de confianza institucional.

El objetivo general que orienta esta obra consiste en analizar críticamente las condiciones institucionales y relacionales que obstaculizan la producción colaborativa de seguridad en la cadena exportadora de banano orgánico de la región Piura, con el fin de identificar los arreglos de gobernanza que podrían transformar la gestión de riesgos de un esfuerzo individual y fragmentado en una responsabilidad colectiva y coordinada. El Sistema de Gestión en Control de Seguridad sigue siendo una herramienta valiosa, pero ahora se entiende como un componente dentro de un entramado más amplio de gobernanza, cuya eficacia depende de condiciones que exceden la capacidad de decisión de una sola organización.

Los objetivos específicos que desglosan este objetivo general son tres. El primero consiste en reconstruir, a partir de los datos em-

píricos del libro, el mapa de actores y relaciones que intervienen en la producción de seguridad de la cadena exportadora, identificando los puntos de desconexión, las asimetrías de información y los incentivos que perpetúan la fragmentación. El segundo busca examinar cómo las deficiencias en la comunicación entre exportadores, operadores logísticos y autoridades, documentadas en los capítulos precedentes, configuran un problema de acción colectiva que ninguna empresa puede resolver de manera aislada. El tercero se propone explorar las condiciones bajo las cuales podría emerger un arreglo de gobernanza colaborativa capaz de producir seguridad como bien público, tomando como referencia experiencias comparadas en otras cadenas exportadoras y en otros contextos portuarios de América Latina.

CAPÍTULO 2

CUANDO EL CUMPLIMIENTO SE VUELVE ESCUDO Y LA GRIETA SE CONVIERTE EN HERIDA



De los balances corporativos al terreno donde se juega la seguridad

En el mundo de los negocios, el riesgo nunca es una noción abstracta sino una cifra concreta que se posa sobre cada informe, cada eslabón y cada decisión operativa. Entre agosto y septiembre de 2015, la consultora francesa Generix Group, especializada en software y soluciones empresariales, llevó a cabo una encuesta entre 145 empresas de los sectores alimentario, de bienes de consumo e industrial con el propósito de trazar un balance de los riesgos operacionales asociados a la cadena de suministro (Unices, 2017). Los hallazgos de esta iniciativa revelaron un panorama esclarecedor: el 62% de las empresas reconocía la necesidad de mejorar el rendimiento global de su cadena de suministro, el 53.8% situaba la reducción de costos como prioridad inmediata y el 52.4% manifestaba de manera explícita la urgencia de disminuir los riesgos operacionales ejerciendo un control más riguroso sobre sus procesos. A su vez, el 46.2% de las compañías encuestadas admitía que la falta de flexibilidad y agilidad constituía su punto más vulnerable a la hora de responder con prontitud frente a situaciones imprevistas. Estas cifras, leídas en conjunto, develan una realidad que muchas organizaciones tardan en asumir: la seguridad de la cadena de suministro y la eficiencia operativa no son fuerzas opuestas que deban equilibrarse, sino dos dimensiones de un mismo fenómeno que se fortalecen mutuamente cuando se abordan con visión integrada.

Cuando la mirada se desplaza desde las encuestas globales hacia el interior de las empresas concretas, el contorno de los riesgos adquiere una nitidez mucho mayor. Benavides (2013) documentó

que en una empresa agroindustrial productora de flores los riesgos más elevados no se limitaban a las tradicionales amenazas naturales o a las fluctuaciones del mercado, sino que incluían atentados terroristas, infiltración de personas en las instalaciones con fines ilícitos, secuestros e inundaciones. Lo verdaderamente revelador de este hallazgo es que los riesgos no se distribuían de manera uniforme sino que adoptaban rostros distintos según la función que cumplía cada área de la organización. En el área de producción sobresalían la pérdida de producto empacado, la contaminación de la carga a través del material de empaque y las discrepancias por sobrantes o faltantes en las entregas de lotes. En el área de mantenimiento, el riesgo más alto provenía de la ausencia o falla del equipo de protección, específicamente alarmas y sistemas de circuito cerrado de televisión. En el área financiera, la posibilidad de falsificación de documentos emergía como la amenaza principal, mientras que en el área de planeación los riesgos mayores eran el robo de materia prima durante el tránsito y la documentación incorrecta para los despachos en el aeropuerto. Esta cartografía granular del riesgo demuestra que ninguna estrategia genérica de seguridad puede resultar suficiente, pues solo la intervención diseñada a la medida de cada eslabón produce resultados tangibles.

En contraste con este panorama de riesgos internos, la experiencia de una empresa de seguridad privada documentada por Ecca-Chávez (2014) ofrece una perspectiva esperanzadora sobre el retorno de la inversión en seguridad. Esta organización consideró necesaria y satisfactoria la inversión destinada a implementar un sistema de gestión y control de seguridad, y los resultados respaldaron esa valoración con creces. La certificación SGCS BASC le permitió incrementar su cartera de clientes en un 26.6%, sus

ventas crecieron un 27.55% y el porcentaje de clientes satisfechos escaló del 62% al 96%. La inversión inicial que efectuó la empresa fue de US\$1,898.00 en gastos de certificación, a lo que se sumaron S/.62,619.00 en costos de implementación. Si se compara el desembolso con el crecimiento en ventas y en satisfacción, la conclusión que emerge es que la seguridad, lejos de ser un centro de costo, puede constituir una palanca de crecimiento cuando se gestiona con rigor y visión estratégica. Sin embargo, desde el nuevo enfoque de gobernanza, este caso también revela una limitación: el éxito de una empresa individual no garantiza la seguridad del sistema en su conjunto, y la certificación puede convertirse en un escudo que protege a quien la posee sin resolver las vulnerabilidades de los eslabones que permanecen fuera de su control.

Sin embargo, la evidencia empírica no siempre acompaña con el mismo entusiasmo las bondades de la certificación. Aguayo y Campoverde (2016) plantean en su investigación que si bien el Sistema de Gestión y Control de Seguridad BASC genera un valor agregado al producto que ofrece una empresa, esto no constituye un factor determinante para conseguir preferencia en compradores del extranjero. De igual manera, manifiestan que si bien el tratado de libre comercio con Estados Unidos requiere que las empresas cuenten con una certificación en un sistema de control logístico, esto no se repite con otros mercados destino como el europeo o el asiático, para los cuales contar con esta certificación podría hacer el producto atractivo mas no determinante en la decisión de compra. Finalmente, su investigación logra comprobar que las empresas agroexportadoras peruanas no identifican a BASC como una herramienta de marketing internacional, a diferencia de lo que señalan las bases teóricas o como lo mencionan los capítulos de BASC Colombia y BASC El Salvador. Este hallazgo

invita a reflexionar sobre la brecha que puede existir entre el discurso institucional que promueve la certificación como ventaja competitiva y la percepción real que los empresarios construyen desde su experiencia cotidiana en los mercados.

La consultora Ernst & Young, en su publicación titulada Sin riesgo no hay recompensa. Encuesta sobre Gobierno, Riesgo y Cumplimiento 2015, documento basado en una encuesta aplicada a cerca de 1,200 empresas a nivel mundial, incluyendo a 33 empresas en el Perú, tuvo como resultado que el 45% de las empresas peruanas evalúan y desarrollan planes para gestionar el riesgo, mientras que un 24% los identifican y solo un 21% discuten los riesgos (Unices, 2017). Asimismo, el 70% de los directores de empresas peruanas consideran como parte de su agenda la evaluación de riesgos, pero solo el 9% de las empresas cuentan con un Comité de Riesgo. En cuanto al uso de herramientas tecnológicas que facilitan respuestas rápidas, el informe encontró que en el 64% de gerencias de alto nivel consultadas no se utiliza tecnologías del riesgo y solo un 18% cuenta con múltiples tecnologías y cumplimiento para la organización. Estos datos configuran una paradoja preocupante: existe conciencia generalizada sobre la importancia de gestionar el riesgo, pero esa conciencia no se traduce en estructuras organizacionales ni en herramientas tecnológicas capaces de convertir la intención en acción efectiva. Desde la perspectiva de la gobernanza, esta paradoja se explica por la ausencia de mecanismos que obliguen o incentiven la coordinación entre actores, dejando la gestión de riesgos librada a la voluntad individual de cada empresa.

La distancia entre el discurso y la práctica se vuelve aún más evidente cuando se examinan casos concretos de implementación exitosa. Una empresa petroquímica colombiana dedicada a la co-

mercionalización de PVC realizó una inversión de US\$50,000 entre 1998 y 2000 destinada a la implementación del Sistema de Gestión y Control de Seguridad BASC, adquiriendo CCTV, uniformes, identificación, control de sellos, entrenamiento y documentación. El retorno de esta inversión se materializó un año después con US\$500,000 de beneficio gracias a la apertura de nuevos mercados en la costa oeste de los Estados Unidos. De manera similar, una empresa agroindustrial peruana certificada en BASC inició relaciones con su nuevo cliente C-TPAD, quien por medio de las autoridades del Gobierno Americano comprobó el cumplimiento de los estándares de seguridad exigidos por el cliente, lo que dio inicio a relaciones comerciales en este nuevo destino. Ambos casos ilustran que la certificación, cuando se implementa con seriedad y se sostiene en el tiempo, puede abrir puertas que de otro modo permanecerían cerradas. Pero también ilustran que esos beneficios recaen sobre la empresa certificada, no necesariamente sobre el conjunto de la cadena, lo que refuerza la lógica individualista que este libro cuestiona.

El engranaje normativo y las grietas que persisten

Para conducir y operar una organización de forma exitosa es necesario que su dirección y control sea sistemático y transparente. El éxito se puede lograr a través de la implementación de un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño a través de la evaluación de las necesidades de todas las partes interesadas (IMNC, 2008). Existen múltiples sistemas de gestión, como aquellos para la gestión de calidad, gestión ambiental, gestión de seguridad y salud ocupacional o gestión financiera. En nuestra investigación estudiaremos la gestión

de seguridad aplicada a los procesos del banano orgánico. Este enfoque sectorial resulta pertinente porque el banano orgánico piurano enfrenta riesgos específicos que no se presentan en otras cadenas productivas y que exigen respuestas igualmente específicas, pero también porque la naturaleza colaborativa de la seguridad exige que las respuestas trasciendan los límites de cada organización.

Los sistemas de gestión en control y seguridad, tales como BASC o CTPAD, así como muchos otros sistemas de gestión como ISO 9001, OHSAS 18000, ISO 14000, utilizan la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), herramienta de mejora continua que le permite a la organización planear, establecer objetivos e indicadores para verificar que estos fueron logrados, para luego implementar y realizar todas sus actividades (NORMA BASC, 2012).

Tabla 1. Normas y sistemas de gestión clave en el Perú

Normas y/o estándares	Sistemas de Gestión	Sectores que van dirigido
Las Normas ISO 9000	Sistema gestión de la calidad	Aplicables a organizaciones de cualquier tamaño, que quieran mejorar un sistema de gestión de calidad.
Las Normas ISO 14000	Sistema de gestión medioambiental	Esta norma internacional la puede aplicar cualquier organización que desee establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión ambiental.

Normas y/o estándares	Sistemas de Gestión	Sectores que van dirigido
Las Normas OH-SAS 18001	Sistema de gestión de la seguridad y salud ocupacional	Esta norma internacional la puede aplicar cualquier organización que desee establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión en seguridad industrial.
Las Normas y Estándares BASC	Sistema de gestión en control y seguridad en los procesos y/o servicios.	Agentes de aduanas, Agentes de carga, Aerolíneas, Terminales Marítimos, Exportadores e Importadores, Operadores Logísticos, Operadores Portuarios, Empresas de Manufactura, Empresas de Vigilancia, Hoteles.

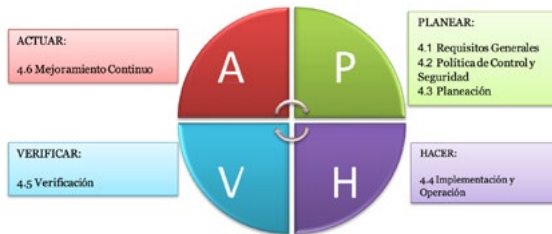
Nota: Galvan Talledo (2020).

El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950. La Norma ISO 9001-2008 lo describe brevemente como: Planificar, que consiste en establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización; Hacer, que implica implementar procesos; Verificar, que supone realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados; y Actuar, que significa tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Mientras que la Norma internacional BASC lo describe de la siguiente manera, articulando cada una de las fases del ciclo con los requisitos específicos de seguridad que las organizaciones deben

cumplir para mantener su certificación y garantizar la integridad de sus operaciones a lo largo de toda la cadena logística, desde el local del exportador hasta el puerto de destino final. Esta descripción no se limita a enunciar las etapas del ciclo sino que las conecta con las responsabilidades concretas que recaen sobre cada participante en la cadena de suministro, estableciendo un marco de referencia que permite evaluar el desempeño y la mejora continua de manera objetiva y verificable.

Figura 1. Ciclo PHVA del Sistema de Gestión BASC (Control y Seguridad)



Nota: adaptado a partir de World BASC Organization (2012).

Actualmente en el Perú hay un total de 1,329 empresas certificadas en ISO 9001 de un total de 1 millón 382 mil 899 empresas formales activas en el Perú (La República, 2017) y más de 800 empresas certificadas en BASC, 240 del rubro exportador (BASC, 2017). Estas cifras, aunque significativas, revelan que la penetración de los sistemas de gestión de seguridad en el tejido empresarial peruano sigue siendo limitada, especialmente si se considera que la mayoría de las empresas certificadas pertenecen a sectores específicos y que muchas pequeñas y medianas empresas exportadoras permanecen al margen de estos esquemas. La brecha entre las empresas certificadas y el universo total de empresas formales

sugiere que aún queda un largo camino por recorrer en materia de cultura de seguridad y que los incentivos actuales no resultan suficientes para motivar a un número mayor de organizaciones a invertir en este ámbito. Desde la perspectiva de la gobernanza, esta brecha también refleja la ausencia de mecanismos colectivos que permitan a las pequeñas empresas acceder a los beneficios de la certificación sin asumir individualmente todos los costos.

De acuerdo con la norma OHSAS 18001, se denomina control operacional a los métodos de control de riesgos que requieren de un conjunto de medidas, procedimientos e instrucciones que permiten garantizar la seguridad ocupacional. De acuerdo con la Norma BASC, los métodos de control de seguridad consideran los aspectos necesarios para garantizar una operación segura. Establecen las responsabilidades, recursos y la estructura organizacional necesarios para el buen desenvolvimiento de las operaciones de la organización. Entre ellas se enfatizan el entrenamiento de seguridad y conciencia sobre amenazas, la seguridad del contenedor y la carga, la seguridad física, el control de acceso físico, la seguridad del personal propio, subcontratado y suministrado, la seguridad en los procesos y la seguridad en las tecnologías de información. La combinación de estos controles configura un sistema integral que aborda las múltiples dimensiones del riesgo y que requiere un compromiso sostenido de la alta dirección para su implementación efectiva.

En cuanto al entrenamiento de seguridad y conciencia sobre amenazas, se debe contar con un programa de capacitación anual a fin de que todo el personal sepa reconocer y reportar amenazas y vulnerabilidades en la cadena de suministro, y así poder disponer de empleados que tengan las competencias necesarias para im-

plementar y mantener el SGCS BASC. Respecto a la seguridad del contenedor y la carga, se debe mantener la integridad de los contenedores, furgones, remolques y la carga para protegerlos contra la introducción de materiales y personas no autorizadas. Se debe cumplir con un procedimiento de inspección para todos los contenedores que vayan a ser cargados, y se recomienda la inspección en los siete puntos: pared delantera, lado izquierdo, lado derecho, piso, techo interior y exterior, puertas interiores y exteriores, y exterior y sección interior.

La seguridad física comprende un conjunto de medidas de seguridad adoptadas que, unidas, enlazadas y coordinadas entre sí, proporcionan un buen nivel de protección que permite mantener la cualidad benéfica libre o exenta de daño o variación negativa. Estas medidas incluyen la seguridad del perímetro, las áreas de almacenamiento de carga, las barreras perimétricas, las puertas y casetas, las estructuras de los edificios, la iluminación, los seguros y controles de las llaves, el estacionamiento de vehículos y los sistemas de alarmas y videocámaras de vigilancia. El control de acceso físico debe impedir la entrada no autorizada a las instalaciones, incluyendo la identificación y registro de los empleados, visitantes y proveedores en las entradas y salidas.

En lo que respecta a la seguridad del personal propio, subcontratado y suministrado, deben existir procedimientos documentados para evaluar a los candidatos con posibilidades de empleo, contemplando las referencias laborales y la información contenida en la solicitud de empleo. Igualmente es necesario mantener una lista actualizada de los empleados propios y subcontratados. Se debe verificar e investigar los antecedentes del personal al menos una vez al año, así como realizar pruebas para detectar el consumo de alcohol, drogas y otras adicciones al personal en

áreas críticas antes de su contratación. La seguridad en los procesos exige contar con procedimientos documentados que establezcan las medidas de seguridad para controlar la integridad de los procesos relacionados a la producción, empaque, embalaje, almacenaje y transporte de la carga en toda la cadena de suministro, incluyendo vigilancia mediante CCTV, acceso restringido al área de cargue, inspección de los contenedores vacíos, llenado y sellado del contenedor, registro de marcas, cintas y sellos, y fotografías del proceso.

La seguridad en las tecnologías de información requiere asignar cuentas individuales que exijan un cambio periódico de contraseña para los sistemas automatizados. De igual manera, establecer un sistema para identificar el abuso de los sistemas informáticos a fin de detectar accesos no autorizados, manipulación indebida o alteración de los datos del negocio. La inspección BOES es una inspección inopinada realizada por Aduanas cuando hay sospecha de tráfico de drogas o contrabando. Se lleva a cabo en patio a los contenedores que van a ser embarcados (APM Terminals, 2012). Aduanas es la encargada de comunicar al depósito temporal de carga vía correo electrónico sobre la inspección a realizar. El personal del patio de contenedores deberá dar todas las facilidades al personal de Aduanas para proceder con la inspección del contenedor seleccionado.

Dependiendo del resultado de la inspección, la unidad se puede o no embarcar. En caso de que tenga las observaciones para evitar su embarque, la carga queda en custodia de aduanas. Esta inspección puede tardar entre 2 y 3 horas, lo que significa un peligro para la carga de alimentos refrigerados, pues su exposición a la intemperie puede perjudicar la calidad del producto y en consecuencia la insatisfacción del cliente en destino.

El Depósito Temporal transmite al SIGAD la información de la recepción de las mercancías dentro de las dos horas contadas a partir de lo que suceda último: la recepción de la totalidad de la mercancía o la presentación de la DAM. De ser conforme, asigna el canal de control, que puede ser rojo, sujeto a reconocimiento físico, o naranja, con mercancía expedita para su embarque. Caso contrario, comunica por el mismo medio al depósito temporal o al despachador de aduana para las correcciones pertinentes. El reconocimiento físico se efectúa en presencia del exportador y/o despachador de aduana y/o representante del depósito temporal cuando corresponda, debiendo el despachador de aduana presentar la DAM acompañada de las autorizaciones especiales de corresponder. El funcionario aduanero verifica la naturaleza, valor, clasificación arancelaria, peso o medida de la mercancía, pudiendo extraer muestras para el análisis químico y/o extraer etiquetas que señalen las características del producto, de ser el caso. Culminado el reconocimiento físico, el funcionario designado devuelve al despachador de aduana la DAM con datos provisionales debidamente diligenciada. El Depósito Temporal permite el embarque de la mercancía en situación de levante autorizado. Esta condición la obtienen las DAMs con canal naranja en forma automática o canal rojo con la diligencia que autorice el levante.

La Norma BASC, Business Alliance for Secure Commerce, Alianza Empresarial para un Comercio Seguro, es una alianza empresarial internacional del sector privado, sin fines de lucro, cuya misión es facilitar y agilizar el comercio internacional mediante el establecimiento de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística, que promueve un comercio seguro en cooperación con Gobiernos, Aduanas y Organismos Internacionales. Creado en noviembre de 1997, sus objetivos inclu-

yen promover una cultura de seguridad y protección en el comercio internacional, establecer y administrar el Sistema de Gestión en Control y Seguridad de la cadena logística, trabajar en coordinación con autoridades locales, gobiernos y organismos internacionales, fomentar alianzas estratégicas y generar confianza y credibilidad entre empresas y gobiernos.

Entre sus beneficios se encuentran ser un aliado estratégico que busca fomentar una cultura de seguridad y no solo ser un ente certificador, la representatividad y facilitación ante las autoridades vinculadas al comercio exterior, la mayor confianza por parte de las autoridades derivada de los memorandos de entendimiento suscritos por WBO con aduanas, entidades de control y organismos internacionales, la transferencia de conocimiento y experiencia en seguridad en la cadena de suministro, el acceso a base de datos mundial WCO y del BASC MUNDIAL, y que sus requisitos permiten minimizar los riesgos relacionados no solo con actividades ilícitas sino también con otros como robo, infiltración de personal, conspiraciones internas y sabotaje. Sus participantes incluyen exportadores, importadores, agentes de carga, agentes de aduana, terminales de almacenamiento, transportistas, empresas de seguridad, terminales portuarios, agencias marítimas, hoteles, zonas francas, couriers, líneas aéreas, aeropuertos y operadores portuarios.

El C-TPAD, Asociación Aduana Comercio Contra el Terrorismo, es una iniciativa antiterrorista de la Aduana de Estados Unidos de Norteamérica que conmina a la industria a tomar medidas conjuntas a fin de evitar que la carga comercial sea contaminada con sustancias ilegales o no manifestadas, tales como armas, drogas o explosivos. Creado en noviembre del 2001, sus objetivos son construir relaciones de cooperación que fortalezcan la seguridad de

toda la cadena de suministro y la seguridad en las fronteras. Entre sus beneficios se cuentan un menor número de inspecciones, lo que asegura menor tiempo para el desaduanamiento y reducción en la espera al cruzar la frontera, tener un administrador de cuentas asignado, recibir beneficios de crédito con el sistema de metas del C-TPAT y acceso a la lista de miembros del C-TPAT. Sus participantes incluyen importadores, transportistas, agentes de aduana, operadores de almacenes, agentes de carga, fabricantes y agentes del sector comercio.

El Operador Económico Autorizado, OEA, es una certificación de carácter voluntaria y gratuita otorgada por SUNAT que ayuda a aquellos operadores que cumplan determinados estándares de seguridad del comercio exterior, cumplimiento de la normatividad vigente, sistema adecuado de registros contables y logísticos y solvencia financiera, obteniendo de esta forma simplificación en los controles y trámites aduaneros. Aprobado en octubre del 2012, sus objetivos incluyen certeza y predictibilidad a nivel global, manejo integrado de la cadena logística, mayor cooperación entre las aduanas, mayor cooperación aduanas sector privado y permitir a las aduanas enfrentar los desafíos y oportunidades del siglo XXI. Entre sus beneficios se encuentran la reducción de información en las declaraciones previas al ingreso o salida de aduanas, la prioridad en los procesos de control aduanero, el acceso a procedimientos aduaneros simplificados, el reconocimiento como un aliado seguro en el comercio internacional, el reconocimiento mutuo a través de las aduanas, entendido como un concepto a través del cual una medida o decisión tomada o una autorización otorgada por una aduana es reconocida y aceptada por otra administración aduanera. Sus participantes incluyen exportadores, agencias de aduana y almacenes aduaneros.

Las rutas del narcotráfico y los puntos ciegos del comercio lícito

La contaminación de cargamentos lícitos con sustancias ilícitas no es una amenaza teórica sino una realidad documentada con profusión en la región Piura y en otros puntos del litoral peruano. Perú 21 (2019) informó que fueron incautados más de tres toneladas de clorhidrato de cocaína camufladas en jabas de banana orgánico en el Asentamiento Humano José Carlos Mariátegui, en la provincia de Sullana. Este hallazgo, por sí solo, demuestra que las organizaciones criminales han aprendido a mimetizarse con la producción agrícola legítima, utilizando los mismos envases, las mismas rutas y los mismos procedimientos logísticos que los exportadores formales. La diferencia, naturalmente, radica en que mientras los exportadores cumplen con declaraciones y controles, los traficantes operan en la penumbra de los puntos ciegos que el sistema deja abiertos. Desde la perspectiva de la gobernanza, estos puntos ciegos no son simples fallas técnicas sino manifestaciones de la ausencia de mecanismos colaborativos que permitan a los actores de la cadena detectar y reportar anomalías de manera coordinada.

La magnitud del fenómeno queda de manifiesto en otro episodio reportado por el Diario Perú 21 (2012), cuando la Policía incautó un cargamento de cuatro contenedores de plátanos de exportación que contenían 1,686.120 kilos de clorhidrato de cocaína, la cual iba a ser enviada a Bélgica por el puerto de Paita. Según SUNAT, el valor de la mercancía en el mercado negro superaba los 84 millones de dólares. La intervención se realizó en el depósito temporal Ransa, cuyo personal manifestó que la unidad ha-

bía salido precintada del almacén y regresado de igual manera, lo que sugiere que la contaminación pudo haber ocurrido antes del ingreso al depósito o mediante una manipulación que burló los controles existentes. Fuentes oficiales confirmaron que en el local de la empresa Agro y Mar, donde presuntamente se llenó la droga, se encontraron 12 escopetas de retrocarga. Este detalle revela que la infiltración criminal no se limita al ámbito logístico sino que puede involucrar el uso de violencia y armamento, lo que eleva exponencialmente el riesgo para el personal de las empresas exportadoras.

La diversificación de los productos utilizados como cobertura también merece atención. El Diario La República (2015) manifestó que un total de 125 sacos de droga camuflada en quinua fueron incautados por agentes de la Dirandro en el Puerto de Paita, Piura, cuando estaban a punto de ser trasladados hasta Holanda y Turquía. La mercadería fue encontrada en un contenedor de la empresa Beta Servicios Múltiples SAC, donde se almacenaban 500 sacos con quinua, de los cuales 125 contenían alcaloide de cocaína. Este caso demuestra que los traficantes no se limitan a un solo producto ni a un solo destino, sino que aprovechan cualquier carga que les ofrezca condiciones favorables para ocultar la sustancia ilícita. La quinua, al igual que el banano orgánico, es un producto de exportación en crecimiento, lo que la convierte en un vehículo atractivo para quienes buscan camuflar droga entre mercancía legítima.

El sector hidrobiológico no ha escapado a esta dinámica. El Diario El Correo (2018) declaró que una banda de narcotraficantes se infiltró en la empresa pesquera Seafrost, ingresando cajas de cartón con láminas de cocaína camuflada para trasladar hacia Bélgica. El decomiso fue de 517 kg de cocaína en el puerto de

Paita. De manera similar, el Diario Perú 21 (2013) mencionó que personal de la Policía Nacional y del Ministerio Público incautó cerca de 300 kilos de droga camuflada en un contenedor cargado de pota, en el puerto de Paita. En el operativo, realizado alrededor de la medianoche en un almacén de una empresa procesadora de dicho molusco, se intervino a unas 15 personas, entre colombianos, mexicanos, argentinos, israelíes y peruanos. La presencia de ciudadanos de múltiples nacionalidades en un solo operativo sugiere la existencia de redes transnacionales que operan con sofisticación y que aprovechan las vulnerabilidades de las cadenas exportadoras peruanas para insertar droga en los mercados internacionales.

Para comprender cabalmente la dimensión del problema, es necesario atender a las cifras globales del consumo y comercialización de drogas. El consumo de droga es un problema global. Se calcula que en el mundo 1 de cada 20 adultos, es decir, alrededor de 250 millones de personas de entre 15 y 64 años, consumieron por lo menos una droga en 2014, cifra equivalente a la población de Alemania, Francia, Italia y el Reino Unido (UNODC, 2016). Para entender la dimensión de este problema se necesita conocer la cantidad de dinero generada en su comercialización. El mercado de drogas tiene una dimensión de US\$321,600 millones en venta minorista y US\$94,000 millones en venta mayorista (ONU, 2005). Destacan los Cannabis, Opiáceos, Cocaína y estimulantes de tipo anfetamínico como los más comerciales.

Los beneficios económicos se generan desde el cultivo, razón por la que muchos campesinos de determinados países en vías de desarrollo le han dado preferencia a los cultivos que son materia prima para la elaboración de drogas. Este tipo de cultivos le da al agricultor un ingreso que ningún cultivo lícito le daría. En el caso

del Perú, en las últimas décadas, no ha habido políticas agrarias exitosas debido a que el país se ha urbanizado. Hoy en día viven más personas en las ciudades que en el campo. De hecho, en el Perú, para el 2015, el 76.7% de la población del país era urbana (INEI, 2015). En los valles cocaleros del Perú el kilo de hoja de coca se paga a US\$4.3. El clorhidrato de cocaína tiene un precio mucho más elevado, US\$863/kg, mientras que el producto final tiene un valor de US\$1,310.

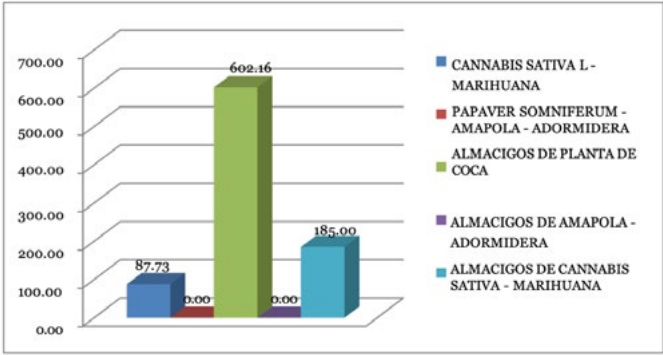
Figura 2. Precio de la droga en valles cocaleros del Perú



Nota: Diario Perú 21

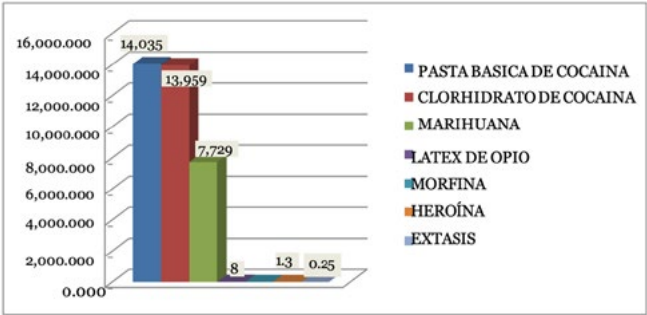
La política del gobierno en la actualidad está muy comprometida en la lucha contra el narcotráfico. En el año 2016 se han reducido 30,154.53 hectáreas de cultivos de coca y se han destruido 874.79 hectáreas de cultivos ilícitos de marihuana, cannabis, amapola y planta de coca. También se han decomisado 35,732.946 kg de droga (DIRANDRO, 2016). Es muy importante reconocer los logros alcanzados por el trabajo en conjunto del gobierno peruano y las autoridades policiales para disminuir el tratamiento y comercialización de drogas que continúa siendo un compromiso con toda la ciudadanía. Estos resultados, aunque alentadores, no deben conducir a la complacencia, pues la evidencia sugiere que las organizaciones criminales adaptan constantemente sus métodos y buscan nuevos puntos de infiltración en las cadenas logísticas legales.

Figura 3. Destrucción de Cultivos Ilícitos. Perú 2016



Nota: Galvan Talledo (2020). DIRANDRO

Figura 4. Droga Decomisada. Perú 2016

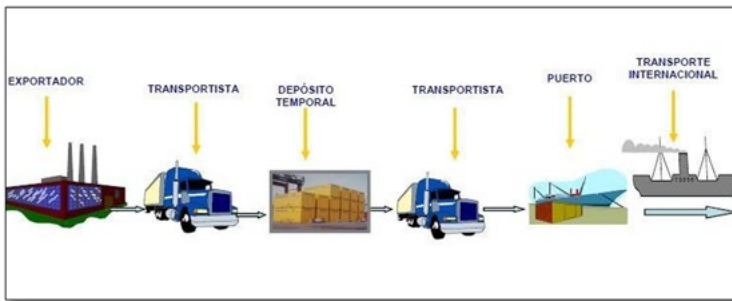


Nota: Galvan Talledo (2020). DIRANDRO

Los riesgos de contaminación dentro de la cadena logística de la carga marítima se desarrollan desde el local del exportador, el transportista, el depósito temporal, el puerto y el buque como transporte internacional. Cada uno de estos eslabones presenta vulnerabilidades específicas que las organizaciones criminales pueden explotar si no se implementan controles adecuados. La comprensión integral de estos riesgos es el primer paso para dise-

ñar estrategias de mitigación efectivas y para asignar los recursos de manera priorizada. Pero la comprensión de los riesgos también revela que la seguridad de la cadena no puede lograrse mediante la suma de controles individuales, sino que requiere mecanismos de coordinación que permitan a los actores compartir información, detectar anomalías y responder de manera conjunta.

Figura 5. Riesgos en la cadena logística de la carga marítima



Nota: Taller BASC

De igual manera, las amenazas y riesgos en la cadena de suministros van desde contaminación, robos, sabotaje, infiltraciones, conspiraciones, terrorismo, lavado y estafa. Cada una de estas amenazas requiere respuestas diferenciadas y coordinadas entre los distintos actores de la cadena, desde los productores hasta las autoridades aduaneras y policiales. La naturaleza transnacional de muchas de estas amenazas implica que ninguna organización puede enfrentarlas de manera aislada y que la cooperación público privada resulta indispensable para garantizar la seguridad del comercio internacional.

Tabla 2 Amenazas y riesgos en la cadena de suministro

ETAPA	DEFINICIÓN	RIESGO
Local del exportador	Establecimiento donde se siembra, cosecha, procesa y se carga el producto al contenedor.	Contaminación Bioterrorismo Sabotaje Lavado de activos
Transportista /Transito interno	Persona natural o jurídica responsable de trasladar efectivamente las mercancías desde el local del exportador hacia el depósito temporal o el puerto.	Robos Infiltración
Depósito temporal	Local donde se ingresan y almacenan temporalmente mercancías pendientes de la autorización de levante por la autoridad aduanera.	Infiltración Robos Contaminación
Puerto de origen	Conjunto de espacios terrestres, aguas marítimas e instalaciones que reúnan condiciones físicas, naturales o artificiales que permitan la realización de operaciones de tráfico portuario y sea utilizado para el desarrollo de estas actividades por la administración competente.	Contaminación Terrorismo Lavado Infiltración
Tránsito de carga	Periodo de tiempo en el que la mercancía viaja dentro del buque desde el puerto de origen hasta el puerto de destino.	Contaminación con sustancias ilícitas
Puerto de destino	Conjunto de espacios terrestres, aguas marítimas e instalaciones que reúnan condiciones físicas, naturales o artificiales que permitan la realización de operaciones de tráfico portuario en el país de destino.	Averías Terrorismo
Local del importador	Establecimiento del consignatario o importador donde finalmente se reciben las mercancías.	Lavado Estafa

Nota: Galvan Talledo (2020), en base a Taller BASC.

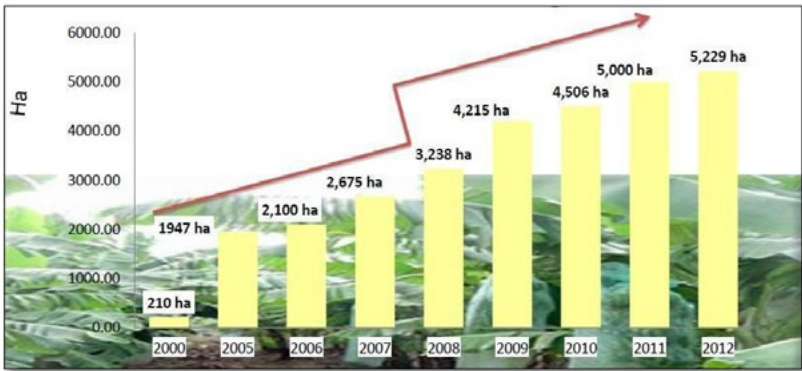
La unidad de carga utilizada en el transporte marítimo es el contenedor, que es una gran caja de metal en la que pueden estibarse todo tipo de mercancías para ser manejadas como una sola unidad. El recipiente es consistente, con puertas o paneles laterales desmontables, normalmente provistos de dispositivos como ganchos, anillos, soportes y ruedas para facilitar la manipulación y estiba a bordo de un medio de transporte aéreo, marítimo o terrestre sin cambio de embalaje desde el punto de partida hasta el punto de llegada. Desde finales de la década del sesenta, el comercio internacional y la carga en contenedores han crecido ostensiblemente y de manera sincronizada. Estos métodos de transporte han venido creando mayores volúmenes de comercio entre países, reduciendo en forma considerable los costos del transporte marítimo de carga. Uno de los principales beneficios del uso de contenedores ha sido la habilidad de la industria naviera para reducir efectivamente las tarifas en los fletes.

Sin embargo, existen muchas formas de atentar contra la vulnerabilidad de estos equipos, entre las más comunes se detallan la clonación del contenedor o parte del contenedor mediante injertos, la modificación de las estructuras del contenedor, los equipos refrigerados con ventajas considerables, las reparaciones no declaradas, las puertas cambiadas y los sellos o precintos de seguridad. Cada una de estas modalidades representa un vector de riesgo que las organizaciones criminales pueden explotar si los controles no son lo suficientemente robustos y sistemáticos. La variedad de modalidades de ataque sugiere que la respuesta no puede ser únicamente tecnológica sino que requiere también coordinación entre actores y circulación de información sobre las tácticas emergentes.

Las tierras de Sullana siempre fueron adecuadas para la siembra de banano debido a muchos factores a favor como el clima tropical y húmedo, así como a la ausencia de Sigatoka Negra, plaga que afecta a este cultivo en otras partes del mundo. De este modo, desde hace más de 30 años se produce banano en el valle del Chira, siendo las principales zonas productoras los distritos de Querecotillo y de Salitral, ubicados en la margen derecha del río Chira (Reinoso, 2008). A finales de la década de los noventa empezó la conversión de banano convencional hacia el cultivo del banano orgánico, gracias a la elaboración y ejecución del Programa de Banano Orgánico a cargo del MINAG y DRAP, proceso que también incluyó la margen izquierda del mencionado valle. La ausencia de la Sigatoka Negra, antes mencionada, permite la producción con técnicas orgánicas que resultan altamente eficientes al hacer innecesario el uso de pesticidas y fungicidas.

Bajo el Sistema de Fondos Rotatorios se apoyó con los abonos orgánicos, tales como Guano de Isla, Sulphomag y fundas, cintas en calidad de préstamo, capacitaciones, pasantías, visita de profesionales especialistas de Cuba, Costa Rica y Ecuador, transferencia de tecnología, construcción de empacadoras fijas y móviles y preparación de las áreas de plantaciones de plátano convencional para su conversión a orgánico (García, 2013). Se inició logrando certificar 210 hectáreas en enero de 2000, financiadas en un inicio por el MINAG y el apoyo del Gobierno Regional DRAP. Hasta el 2012 se tenían 5,229 hectáreas certificadas, beneficiando a 6,062 productores de los valles del Chira, Alto Piura, San Lorenzo y Bajo Piura.

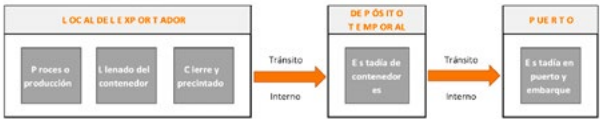
Figura 6. Evolución de Ha de Banano Orgánico en Piura. Periodo 2000-2012



Nota: Gobierno Regional Piura

Las fincas productoras de banano orgánico que serán analizadas en la presente investigación realizan exportación bajo la modalidad FOB, es decir, la responsabilidad y los costos asumidos por cada empresa exportadora abarcan desde el campo, empacadora, paletizado, llenado del contenedor, tránsito interno, depósito temporal y puerto de embarque hasta colocar la carga sobre el buque. Esta modalidad de exportación implica que el exportador asume la totalidad de los riesgos y costos asociados al traslado de la mercancía hasta que esta se encuentra efectivamente cargada a bordo de la nave, lo que convierte cada eslabón de la cadena en un punto crítico donde la seguridad debe ser gestionada con rigor. La elección de esta modalidad no es casual sino que responde a las características del mercado internacional del banano orgánico, donde los compradores exigen condiciones uniformes y previsibles que garanticen la integridad del producto desde su origen hasta su destino final.

Figura 7. Cadena de Exportación del Banano Orgánico



Nota: Galvan Talledo (2020).

Figura 8. Etapas de la Cadena de Exportación de Banano Orgánico

1	Proceso de producción del banano Incluye la siembra, cosecha, proceso, empaque y paletizado que se realiza en la planta empaadora ubicada dentro del local del exportador. CONTROLES DE SEGURIDAD - Vigilancia permanente en el fundo las 24 horas. - Registro de ingreso de trabajadores y visitantes. - Registro e inspección de vehículos. Sistema de Circuito Cerrado de Cámaras y TV en las áreas sensibles. - File de trabajadores que incluyan CV, antecedentes penales e inspección domiciliaria.
2	Llenado del contenedor El personal de estiba ingresa las cajas de banano correctamente paletizadas hacia el interior del contenedor ubicado en el acopio dentro del local del exportador. CONTROLES DE SEGURIDAD - Contratación de un agente de seguridad capacitado en SOCS para realizar la inspección del contenedor antes de iniciar la carga. - Registro de llenado de contenedor y evidencias fotográficas.
3	Cierre y precintado del contenedor Una vez culminada la carga del contenedor, se procede al cierre del mismo y colocación de los precintos de cable y botella. Una vez terminado el procedimiento el contenedor puede salir del fundo. CONTROLES DE SEGURIDAD - Procedimiento de precintado y cierre de contenedores recomendado por las certificaciones internacionales de seguridad. - Registro de cierre y evidencias fotográficas.
4	Tránsito a depósito temporal Recorrido que realiza el contenedor desde el local del fundo hacia el depósito temporal. CONTROLES DE SEGURIDAD - Registro de todas las unidades de transporte y sus conductores. - Reporte GPS satelital a tiempo real de todas las unidades. - La empresa de transporte debe estar certificada bajo los estándares de las normas internacionales de seguridad.
5	Estadia en depósito temporal El contenedor ingresa al depósito temporal con la finalidad de ser almacenado hasta que se confirme el arribo del buque de carga y se autorice su traslado a puerto. CONTROLES DE SEGURIDAD - Reporte diario de ingreso de contenedores. - Reporte de salida de contenedores a puerto. - El depósito temporal debe estar certificado bajo los estándares de las normas internacionales de seguridad.
6	Tránsito a puerto Recorrido que realiza el contenedor desde el depósito temporal hacia el puerto. CONTROLES DE SEGURIDAD - Todas las unidades deben contar con control GPS satelital a tiempo real. - La empresa de transporte debe estar certificada bajo los estándares de las normas internacionales de seguridad.
7	Estadia en puerto Tiempo de espera del contenedor en el puerto hasta ser cargado en el buque. CONTROLES DE SEGURIDAD - Reporte de ingreso de contenedores a puerto. - Confirmación de contenedores próximos a embarcar. - Certificación del puerto en Normas Internacionales de Seguridad.
8	Embarque Maniobras realizadas para trasladar el contenedor desde el patio del puerto hacia la borda del buque. CONTROLES DE SEGURIDAD - Reporte de carga de contenedores al buque. - Certificación de la Línea Naviera en Normas Internacionales de Seguridad.

Nota: elaboración propia.

En el Perú, casi la mitad del total de productos orgánicos que se exportan corresponden al banano orgánico, convirtiéndolo en el principal producto orgánico de exportación en nuestro país. Durante el diálogo regional de Ministros latinoamericanos de Agricultura, César Sotomayor, Viceministro de Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura y Riego, manifestó que del total de la superficie de banano cultivado en el país, solo el 4% es banano orgánico certificado de la variedad Cavendish, que se localiza en la zona norte del Perú, específicamente en Piura, Tumbes y Lambayeque, mientras el 96% restante corresponde a banano convencional cuya producción se destina al mercado interno (MINAGRI, 2015). Detalló que el volumen de exportación saltó de 82 mil toneladas en el 2009 a 160 mil en el 2014, un incremento de 94%. Mientras que en términos de valor FOB, se observa un salto de US\$51 millones a US\$119 millones, un aumento de 133%.

Es en Piura donde este producto cobra vital importancia, ya que su producción involucra más de 7,000 familias productoras, 20,000 empleos indirectos, 7,000 hectáreas, 9,000 contenedores, 160,000 toneladas y 120 millones de dólares en exportaciones, expresó el gobernador regional Reynaldo Hilbeck Guzmán (Andina, 2015). En el 2015, la exportación de banano orgánico se incrementó en 22% con referencia al año anterior, alcanzando los US\$145 millones a un precio al alza de US\$0.76 kilo promedio.

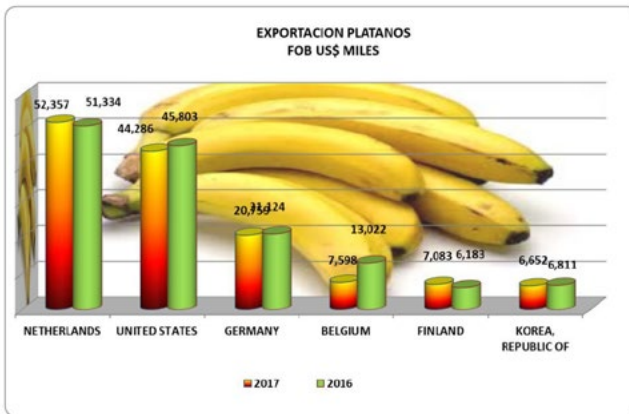
Figura 9. Exportaciones de Banano Orgánico en Perú

MES	2015			2014			2013		
	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS	PREC. PROM.
ENERO	11.739.027	15.366.012	0.76	9.411.130	12.895.212	0.73	8.130.833	11.537.350	0.70
FEBRERO	10.857.773	14.209.673	0.76	7.804.980	10.614.020	0.74	7.119.640	9.940.547	0.72
MARZO	13.565.527	17.785.083	0.76	9.080.983	12.373.903	0.73	7.012.157	9.799.909	0.72
ABRIL	12.327.867	16.193.307	0.76	10.425.881	14.004.096	0.74	9.275.421	12.755.048	0.73
MAYO	12.183.374	16.076.354	0.76	9.778.001	13.087.521	0.75	7.044.878	9.832.847	0.72
JUNIO	10.784.412	14.282.879	0.76	9.824.118	13.070.815	0.75	7.055.288	9.868.296	0.71
JULIO	10.879.496	14.355.399	0.76	9.739.780	12.946.292	0.75	7.793.689	10.909.554	0.71
AGOSTO	11.086.078	14.589.131	0.76	9.897.505	13.075.979	0.76	6.424.945	8.905.743	0.72
SEPTIEMBRE	14.126.666	18.682.052	0.76	10.395.270	13.698.333	0.76	7.628.245	10.746.827	0.71
OCTUBRE	12.098.496	15.998.676	0.76	9.545.409	12.704.916	0.75	6.776.233	9.428.380	0.72
NOVIEMBRE	11.442.844	15.147.237	0.76	10.887.656	14.456.262	0.75	6.533.423	9.042.027	0.72
DICIEMBRE	13.390.737	17.658.142	0.76	12.006.563	15.900.927	0.76	5.765.974	7.889.489	0.73
TOTALES	144.482.297	190.343.985	0.76	118.797.276	158.828.276	0.75	86.560.726	120.656.017	0.72
PROMEDIO	12.040.191	15.861.999		9.899.773	13.235.690		7.213.394	10.054.668	
% CRECIMIENTO ANUAL	22%	20%	1%	37%	32%	4%	7%	2%	4%

Nota: Agrodata Perú. Datos 2013-2014

Entre los principales destinos de las exportaciones de banano orgánico peruano se encuentran los Países Bajos, mercado que incrementó su compra hasta alcanzar los US\$52.35 millones, consolidándose como el principal comprador de este producto en el continente europeo. Le sigue en orden de importancia Estados Unidos, con adquisiciones que ascendieron a US\$44.28 millones, lo que refleja la creciente demanda del mercado norteamericano por productos orgánicos certificados y la confianza que los consumidores de ese país depositan en la calidad del banano peruano. Esta distribución de los destinos de exportación revela una concentración significativa en dos mercados principales, lo que si bien representa una fortaleza comercial también expone al sector a riesgos asociados a la dependencia de pocos compradores y a las fluctuaciones de la demanda en esos países. La diversificación hacia nuevos destinos, particularmente en Asia y en otros países europeos, emerge entonces como una estrategia necesaria para reducir la vulnerabilidad del sector exportador peruano.

Figura 10. Exportaciones de Banano FOB.



Nota: Agrodata Perú, Datos Perú 2016-2017

Para los años 2016 y 2017, la variación del crecimiento fue de 1% y 3% respectivamente, esto debido al cambio climático y a las fuertes lluvias que trajo consigo el fenómeno del Niño Costero (Koo, 2018). Este evento climático de gran magnitud afectó de manera significativa los rendimientos de los cultivos, la infraestructura vial y las operaciones logísticas en la región Piura, lo que se tradujo en una desaceleración del crecimiento exportador que contrasta con el dinamismo observado en años anteriores. La experiencia de estos dos años demuestra que la cadena exportadora de banano orgánico no solo enfrenta riesgos asociados a la actividad criminal sino también vulnerabilidades de origen natural que pueden comprometer la continuidad de las operaciones y la capacidad de cumplir con los compromisos comerciales adquiridos con los clientes internacionales. La resiliencia del sector depende entonces de la capacidad de las empresas y de las instituciones públicas para anticipar, mitigar y adaptarse a estos eventos climáticos extremos, cuya frecuencia e intensidad podrían incrementarse en el contexto del cambio climático global.

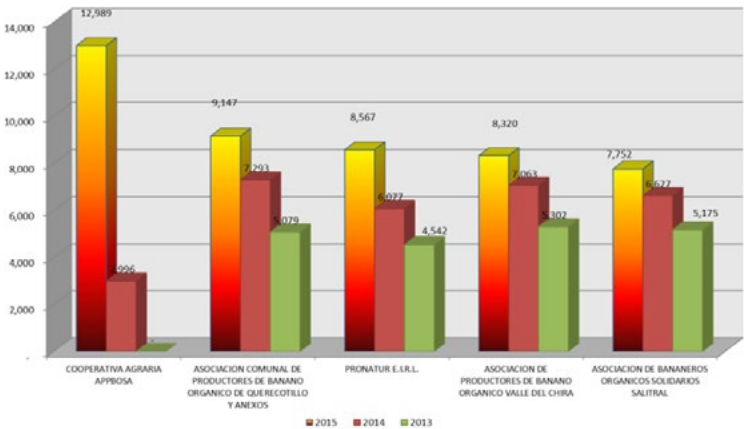
Figura 11. Exportaciones de Banano Orgánico en Perú, 2016-2017

EXPORTACIONES PLATANOS			12			
MES	2,017			2,016		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
ENERO	13 914,958	18 430,475	0.75	13 711,209	18 007,228	0.76
FEBRERO	12 172,516	16 146,114	0.75	12 312,222	16 318,128	0.75
MARZO	14 119,739	18 985,906	0.74	14 731,353	19 562,501	0.75
ABRIL	11 767,905	15 951,147	0.74	13 664,064	18 123,825	0.75
MAYO	12 734,933	17 351,351	0.73	14 126,787	19 019,028	0.74
JUNIO	12 428,429	17 101,122	0.73	12 177,458	16 186,996	0.75
JULIO	11 138,882	15 259,707	0.73	11 385,033	15 156,078	0.75
AGOSTO	13 203,048	18 239,866	0.72	12 722,918	16 881,037	0.75
SEPTIEMBRE	11 500,049	15 893,442	0.72	12 119,168	16 103,275	0.75
OCTUBRE	11 379,063	15 612,085	0.73	11 254,107	15 010,628	0.75
NOVIEMBRE	9 578,915	13 208,877	0.73	11 599,694	15 327,205	0.76
DICIEMBRE	13 277,710	18 352,849	0.72	11 817,268	15 601,732	0.76
TOTALES	147,216,147	200,532,941	0.73	151,621,281	201,297,661	0.75
PROMEDIO	12,268,012	16,711,078		12,635,107	16,774,805	
% CRECIMIENTO ANUAL	-3%	0%	-3%	5%	6%	-1%

Nota: Agrodata Perú

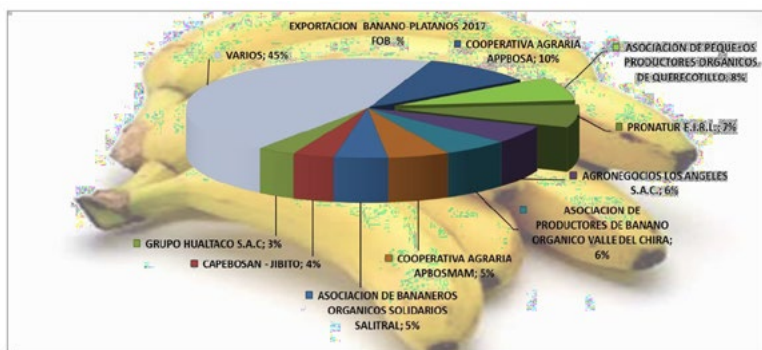
Entre los 57 exportadores, es la cooperativa agraria APPBO-SA quien lidera las ventas con US\$12.9 millones que representan el 9% del total. Y hasta el año 2017 su volumen exportado representa el 10% del volumen total a nivel nacional, seguido de APOQ y PRONATUR.

Figura 12. Exportación de empresas productoras de Banano. Perú 2013-2015



Nota: Agrodata Perú

Figura 13. Exportación de banano orgánico



Nota: Agrodata Perú. Datos 2017

En el Análisis Integral de la Logística de las 5 principales cadenas de exportación de productos agrícolas en el Perú se resalta la importancia del problema logístico en el Perú tanto dentro del Gobierno como en el sector privado. En particular, costos e ineficiencias logísticas se han constituido en obstáculos de primordial importancia para mejorar la competitividad del Perú en mercados internacionales, para su inserción en las cadenas globales de suministros, y para las aspiraciones del país de convertirse en un miembro de la OCDE y beneficiarse lo más posible de los acuerdos de libre comercio firmados recientemente con el fin de promover el comercio internacional (MINCETUR, 2016).

En el desarrollo de las exportaciones en el Perú, las etapas de la cadena de suministro de los productos agroindustriales comprenden el punto de producción, el centro de acopio para consolidación de la carga de diferentes nodos de producción, el lugar de procesamiento primario del producto que incluye la limpieza, refrigeración y almacenamiento del cultivo, y por último el tras-

lado de la carga al puerto. Siendo los actores principales de cada etapa los productores, que se encargan del cultivo del producto; los intermediarios, que no producen pero se encargan de vender a los procesadores o a empresas exportadoras; los procesadores, que se dedican a la transformación del producto para que pueda ser exportado; los exportadores, que compran el producto final para venderlo en el mercado internacional; los distribuidores mayoristas y minoristas, que se encargan de abastecer los mercados a nivel local; y los ofertantes de servicios logísticos, que incluyen transportistas, así como agentes de carga, aduanas y logísticos.

Los costos logísticos de los productos agrícolas se sitúan entre el 20% y 40% del valor del producto, valores que no muestran una mejora a los costos logísticos encontrados para el Perú en el 2002, que representaban en promedio 34% del valor producto y continúan siendo significativamente mayores que los observados para la OCDE. La rentabilidad de la producción para la exportación de los productos agrícolas depende de la diferencia entre el precio FOB, precio del producto libre de flete montado en el barco, y el costo FAS, costo del producto colocado al lado del buque, excluyendo el costo de transbordo. Para los productos a granel, con cadenas de suministro no integradas, los costos de transporte representan hasta un tercio de los costos logísticos. Para los productos refrigerados, los costos de tratamiento representan un componente dominante, particularmente para la uva, producto para el cual el tratamiento representa 42% de los costos logísticos.

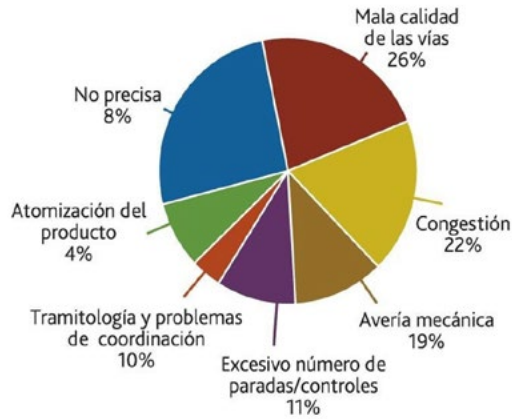
Figura 13. Composición de costos logísticos (% del total)

	Granel			Refrigerados	
	Cacao	Café	Quinoa	Uva	Cebolla amarilla
Transporte	32.2	20.4	33.8	5.7	6.6
Mermas	20.3	19.2	18.4	18.8	9.8
Carga y descarga	10.4	9.6	20.7	6.9	32.3
Tratamiento	13.7	11.2	7.1	41.6	15.1
Seguridad	13.1	24.0	4.1	5.9	12.4
Permisos y certificaciones obligatorias*	4.4	3.9	5.1	11.8	14.9
Financieros	3.9	8.3	5.3	1.4	6.2
Nodo puerto	1.9	3.4	5.5	7.8	2.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota: MINCETUR

Uno de los grandes problemas en el transporte terrestre nacional es la incapacidad de cumplir los plazos programados debido a distintos tipos de inconvenientes en la ruta. En los corredores del norte, el 25% de los viajes presentan retraso. Respecto a la causa de los retrasos, la más importante es la calidad de las vías; otro factor importante, estrechamente vinculado con la calidad de las vías, es la congestión en la ruta, que es especialmente problemática en corredores saturados como la carretera Central. Asimismo, cerca de un quinto de los agentes afirma que los retrasos se deben a trámites o al excesivo número de controles, lo que se liga a la intensiva labor fiscalizadora de SUTRAN, principalmente en las vías troncales.

Figura 14. Causas principales de retrasos en el transporte de productos



Nota: MINCETUR

La problemática de la logística en los puertos aparece en varias dimensiones, desde los procesos aduaneros de inspecciones y la carencia de coordinación entre las agencias que necesitan inspeccionar los contenedores, hasta las demoras causadas por la congestión para ingresar al puerto del Callao, pasando por asuntos de seguridad en el puerto mismo. Hay tres temas clave que se retroalimentan en crear retrasos y costos: congestión, inspecciones y seguridad. En cuanto a la congestión, el sistema ineficiente de acceso y de manejo de transportistas impacta enormemente en los costos del transportista, con tiempos de espera y gastos de gasolina, tomando en cuenta que la cola de los camiones es de 12 a 14 horas, además de los gastos en mecanismos de seguridad y de estar el Puerto del Callao en una zona de alta criminalidad donde los transportistas son asaltados con frecuencia.

En lo que respecta a la inspección, el inspector de aduanas se moviliza a cada depósito temporal para hacer las inspecciones, creando muchos costos de transacción y de seguridad. La coordinación de la apertura de los contenedores entre las diferentes agencias, SUNAT Aduanas BOE, SENASA y SUCAMEC, implica que los contenedores son abiertos en más de una ocasión, con un riesgo enorme de que se dañe la mercancía. La coordinación con SENASA es particularmente delicada ya que esta adolece de falta de sistema de riesgo y quiere abrir el 100% de los contenedores rompiendo la cadena de frío, lo que puede malograr de modo irreversible la mercancía. Los consignatarios se quejan de lo invasivas y agresivas que son las inspecciones. En cuanto a la seguridad, el asunto más problemático es la siembra de contenedores con drogas. El problema se hace muy complicado por la falta de coordinación de las inspecciones. Un problema adicional de seguridad, muy propio del puerto del Callao, está relacionado con el tránsito de los contenedores fuera del puerto hacia los depósitos temporales y la zona del escáner, así como las largas colas para entrar al puerto, ya que exponen a los transportistas, los contenedores y la carga a robos del hampa común vinculada a Puerto Nuevo, comunidad de altísima peligrosidad situada en los alrededores del puerto del Callao.

Para agilizar el proceso de la cadena logística de los productos agroindustriales es importante contar con la implementación de un Sistema de Gestión en Control de Seguridad que permita garantizar la integridad de la carga y por ende minimizar las inspecciones de seguridad realizadas por las autoridades pertinentes. La evidencia acumulada a lo largo de este recorrido sugiere que la seguridad no es un gasto accesorio sino una condición estructural para la sostenibilidad del comercio exterior peruano, y que su gestión sistemática, apoyada en estándares internacionales y en una cultura organizacional robusta, constituye la mejor defensa contra las amenazas que acechan en cada eslabón de la cadena.

CAPÍTULO 3

EL DISEÑO INVISIBLE DETRÁS DE UNA INVESTIGACIÓN SOBRE SEGURIDAD Y NARCOTRÁFICO



Las conjeturas que guían la indagación y el mapa conceptual que las sostiene

Toda investigación que aspire a producir conocimiento útil sobre un problema complejo necesita construir con claridad las proposiciones que orientarán la búsqueda y los conceptos que permitirán traducir esas proposiciones en indicadores observables y medibles. En el caso del banano orgánico piurano, la hipótesis general que articula este estudio sostiene que un Sistema de Gestión en Control de Seguridad permite minimizar el riesgo de contaminación por narcotráfico en la cadena de exportación de banano orgánico. Esta afirmación no surge de una intuición aislada sino de la evidencia acumulada en otros sectores y contextos donde la implementación de sistemas formales de seguridad ha demostrado reducir de manera significativa la incidencia de incidentes delictivos y ha fortalecido la posición competitiva de las empresas en los mercados internacionales. La hipótesis general se descompone en hipótesis específicas que abordan cada eslabón de la cadena y cada dimensión del problema, permitiendo una verificación gradual y precisa que enriquece la comprensión del fenómeno.

Las hipótesis específicas que se derivan de la proposición central abarcan un espectro amplio de situaciones y condiciones que caracterizan la realidad actual de las empresas exportadoras de banano orgánico en la región Piura. Se plantea que el control de seguridad en la cadena de exportación se hace de una forma empírica, es decir, sin el respaldo de procedimientos documentados ni de estándares internacionalmente reconocidos. Se sostiene que los estándares de medición en la cadena de exportación de

banano orgánico no se adecuan a las normas internacionales de Sistemas de Gestión en Control de Seguridad. Se afirma que existen capacitaciones al personal en periodos anuales, lo que sugiere una frecuencia insuficiente para mantener actualizados los conocimientos y las competencias del personal en materia de seguridad. Y se postula que existe contaminación por narcotráfico en el local del exportador, en el contenedor durante el tránsito interno y en el contenedor durante su estadía en el depósito temporal. Cada una de estas hipótesis específicas se someterá a verificación mediante instrumentos diseñados para capturar la percepción del personal, la documentación disponible y los registros de las autoridades competentes.

La definición conceptual y operacional de las variables constituye el puente entre las proposiciones abstractas y los indicadores concretos que permiten su medición. La variable Sistema de Gestión en Control de Seguridad se define como el conjunto de actividades que le permiten a una organización planear, hacer, verificar y actuar, con la finalidad de desarrollar una mejora continua en los procesos de seguridad a lo largo de su cadena logística. Esta definición recoge la esencia del ciclo PHVA y la aplica al ámbito específico de la seguridad en la cadena de suministro, estableciendo un marco de referencia que permite evaluar el grado de madurez de los sistemas implementados por cada empresa. Por su parte, la variable Contaminación por Narcotráfico se entiende como la alteración nociva de la pureza o las condiciones normales de una cosa o un medio con sustancias ilícitas o drogas, las cuales pueden ser transportadas de diversas maneras, ya sea camufladas en productos o medios de transporte o disueltas en productos para lograr pasar los controles nacionales e internacionales.

Las subvariables que se desprenden de las variables principales permiten desagregar cada concepto en dimensiones más específicas y manejables. El control de seguridad se define como la evaluación y observación física, técnica y administrativa que proporciona la confianza de que la carga está razonablemente asegurada contra el tráfico ilícito de drogas. Los estándares de medición, siguiendo a Harold Koontz, son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado, y según Munch Galindo constituyen una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Las capacitaciones comprenden toda actividad realizada en una organización que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal de acuerdo a sus necesidades. La contaminación en el local del exportador implica la alteración de la carga con sustancias ilícitas en el establecimiento donde se siembra, cosecha, procesa y se carga el producto al contenedor. La contaminación en tránsito interno supone la introducción de sustancias ilícitas en el producto o la alteración de la estructura del contenedor o medio de transporte durante el traslado de las mercancías desde el local del exportador hacia el depósito temporal o el puerto. Y la contaminación en depósito temporal se refiere a la manipulación indebida de la carga o el contenedor en el local donde se ingresan y almacenan temporalmente mercancías pendientes de la autorización de levante por la autoridad aduanera.

La arquitectura metodológica que sostiene la evidencia

El estudio adopta un enfoque cuantitativo utilizando la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico para probar las hipótesis formuladas. Su alcance

es descriptivo, ya que pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refiere el estudio, y su corte es transversal porque la información será recogida en un momento único. Esta configuración metodológica resulta adecuada para una investigación que busca establecer un diagnóstico preciso de la situación actual y sentar las bases para propuestas de intervención fundamentadas en evidencia empírica. La población de estudio se conformó con tres grupos diferenciados que en conjunto ofrecen una visión integral del fenómeno. La primera población está conformada por el personal que labora en las diferentes actividades del proceso productivo en las fincas productoras y exportadoras de banano orgánico.

Tabla 3. Población 4

Poblacion 1		
Finca	Trabajadores	Muestra
San Patricio	160	26
Musterion	88	14
Ana Banana	58	9
Sausalito	82	13
Bananica	70	11
Greenway	100	16
Oriundo	130	21
AgroPiura	136	22
Sol de Olmos	99	16
Inka Banana	80	13
TOTAL	1003	164

Nota: Galvan Talledo (2020).

La segunda población la constituyen los 20 agentes supervisores de la empresa Pro Vips, prestadora de servicios de seguridad de inspección de contenedores, quienes aportan la perspectiva de los profesionales que están en contacto directo con las operaciones de inspección y control. Mientras que la tercera población la conforma el Capitán Ronald Herrera, Jefe del Departamento Portuario Antidrogas de Paita, cuya experiencia y conocimiento de las incursiones policiales en la zona portuaria resultan invaluable para comprender la dimensión real del problema. La muestra de la primera población se determinó como muestra probabilística estratificada, dando como resultado 164 trabajadores, calculada mediante la fórmula que considera el tamaño de la población, el valor correspondiente a la distribución de Gauss con un nivel de confianza del 95%, la proporción esperada y una precisión del 7%. Por otra parte, el número de individuos que conforman la muestra 2 y 3 fue igual a la población respectiva, dado que se trata de grupos pequeños y accesibles en su totalidad.

Para el estudio se realizó un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple que permitió recoger la información necesaria para la medición de las variables, dándole a todos los elementos de la población la misma posibilidad de ser elegidos. Esta decisión metodológica garantiza la representatividad de los resultados y reduce el riesgo de sesgos en la selección de los participantes. Los métodos e instrumentos de recolección de datos se diseñaron en función de la naturaleza de cada variable y de las fuentes de información disponibles. Para la técnica de revisión documentaria se utilizó el instrumento de la guía de registro de datos, a partir de la cual se logró obtener los números de inspecciones BOES y asignaciones de canal rojo de los contenedores exportados, así como

la información sobre incautación de droga en exportaciones de banano orgánico en la región Piura. La técnica de la observación tuvo como instrumento la lista de cotejo elaborada por los expertos en sistemas de seguridad, permitiendo obtener el estado del sistema de CCTV, la seguridad física en empacadora y la seguridad del recurso humano.

Para la técnica de la encuesta se empleó el cuestionario como instrumento de medición para las variables Sistema de Gestión en Control de Seguridad y Contaminación por Narcotráfico. Por otro lado, el instrumento utilizado en la técnica de la entrevista fue la guía de entrevista que permitió recopilar la información del número de incautaciones, volumen y tipo de droga decomisada en el local del exportador, tránsito interno del contenedor y depósito temporal. La información obtenida del cuestionario aplicado a los colaboradores de las fincas y a los agentes de seguridad fue procesada a partir del Proceso y Análisis SPSS, combinando el método inductivo y deductivo para extraer conclusiones significativas. Para validar los instrumentos se consideró la validez de tres expertos o *face validity* a cargo del Dr. Alejandro Lazo, especialista en Ingeniería Industrial, la Dra. Nelida Rodríguez, especialista en Metodología de Investigación, y el Dr. Lemin Abanto Cerna, especialista en Estadística. El instrumento no requiere de confiabilidad porque no contiene preguntas con estructura homogénea que cumplan con la propiedad de la actividad, es decir que se puedan agregar para construir una variable.

CAPÍTULO 4

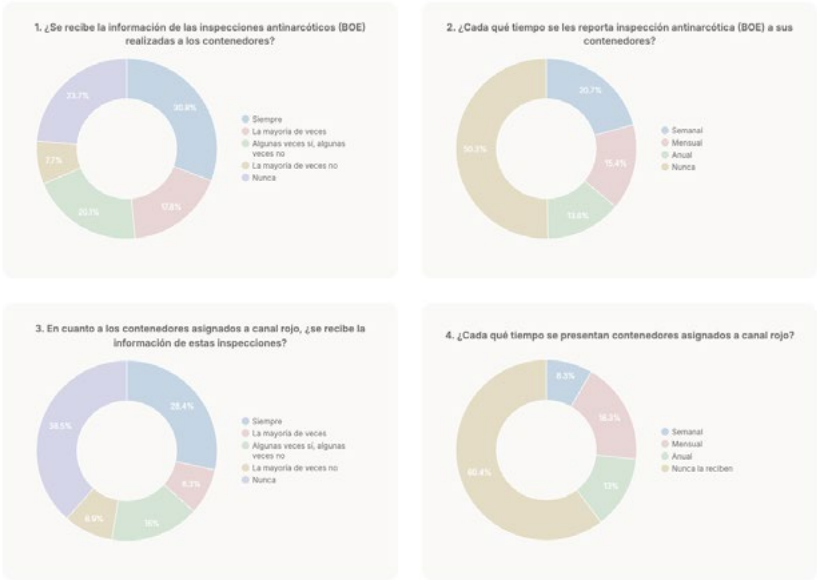
LOS NÚMEROS QUE REVELAN LO QUE LAS PALABRAS OCULTAN



La información que no llega y las decisiones que se toman a ciegas

Los resultados del estudio indican que solo el 48.6% del personal de las fincas productoras de banano orgánico de la Región Piura recibe siempre o la mayoría de las veces información de las inspecciones antinarcoóticos realizadas a los contenedores, mientras que el resto solo recibe dicha información algunas veces e incluso algunos no la reciben nunca. Esta realidad configura un escenario preocupante donde la comunicación entre los distintos actores de la cadena logística presenta fallas significativas que impiden una gestión coordinada de los riesgos. Los resultados muestran además que el 20.7% de los investigados indican que dicha información se reporta en forma semanal, mientras que el 15.4% recibe la información en forma mensual, lo que sugiere que no existe una periodicidad establecida ni protocolos claros para la transmisión de información crítica entre exportadores, operadores logísticos y autoridades. Desde el nuevo enfoque de gobernanza, esta deficiencia no es un simple problema administrativo sino la manifestación más clara de la fragmentación del bien público: la información que debería circular para que todos los actores puedan ajustar su comportamiento permanece retenida, generando asimetrías que perpetúan la inseguridad.

Figura 15. Percepción del personal sobre el control de seguridad en fincas de banana orgánico



Detalle de frecuencias y porcentajes

1. ¿Se recibe la información de las inspecciones antinarcóticas (BOE) realizadas a los contenedores?		2. ¿Cada qué tiempo se les reporta inspección antinarcótica (BOE) a sus contenedores?	
Siempre	52 - 30,8%	Semanal	35 - 20,7%
La mayoría de veces	30 - 17,8%	Mensual	26 - 15,4%
Algunas veces sí, algunas veces no	34 - 20,1%	Anual	23 - 13,6%
La mayoría de veces no	13 - 7,7%	Nunca	85 - 50,3%
Nunca	40 - 23,7%	Total	169 - 100,0%
Total	169 - 100,0%		
3. En cuanto a los contenedores asignados a canal rojo, ¿se recibe la información de estas inspecciones?		4. ¿Cada qué tiempo se presentan contenedores asignados a canal rojo?	
Siempre	48 - 28,4%	Semanal	14 - 8,3%
La mayoría de veces	14 - 8,3%	Mensual	31 - 18,3%
Algunas veces sí, algunas veces no	27 - 16,0%	Anual	22 - 13,0%
La mayoría de veces no	15 - 8,9%	Nunca la reciben	102 - 60,4%
Nunca	65 - 38,5%	Total	169 - 100,0%
Total	169 - 100,0%		

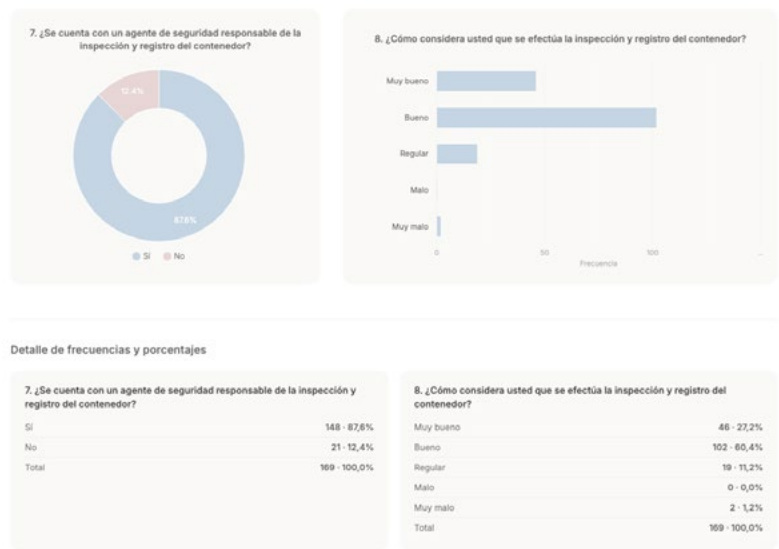
Nota: cuestionario aplicado al personal

El estudio señala que solo el 36.7% recibe información la mayoría de veces o siempre de los contenedores asignados a canal rojo, mientras que la mayoría recibe dicha información algunas veces o nunca. Esta información además es recibida en forma semanal por el 8.3%, en forma mensual por el 18.3% y en forma anual por el 13%, mientras que el 60.4% no la recibe nunca. Al realizar la revisión documentaria se encontró que el 60% de las fincas estudiadas cuentan con los reportes de los contenedores inspeccionados por BOES, mientras que el 40% de ellas no ha recibido alguna comunicación formal de parte de su operador logístico o agente de aduana y ninguna de estas empresas conoce las razones por las que sus contenedores fueron inspeccionados. Respecto a los reportes de contenedores asignados a canal rojo, la mitad de los fundos tienen el reporte de las inspecciones realizadas, sin embargo solo el 10% de ellas manifiesta conocer las razones por las que sus unidades fueron asignadas a este canal. Ninguna de las empresas evaluadas maneja una estadística anual de las inspecciones BOES o canal rojo realizada en puerto y todas ellas alegan no haber tenido resultados positivos hasta la fecha, lo que revela una ausencia casi total de cultura de registro y análisis de datos en el sector.

En cuanto a los estándares de medición del control de seguridad, los resultados indican que la gran mayoría de las fincas cuentan con personal de vigilancia permanente en sus instalaciones, según lo señala el 97.7%, mientras que el resto refiere que tienen vigilancia muy pocas veces. Los resultados también muestran que en opinión de los trabajadores el control que se realiza cuando ingresan las personas a la finca es bueno o muy bueno, según se desprende de la opinión del 84%, aunque hay una cifra importan-

te, 14.2%, que refiere que el control solo es regular y un porcentaje mínimo de 1.8% que considera que el control es malo.

Figura 16. Percepción del personal sobre el control de acceso en fincas de banano orgánico



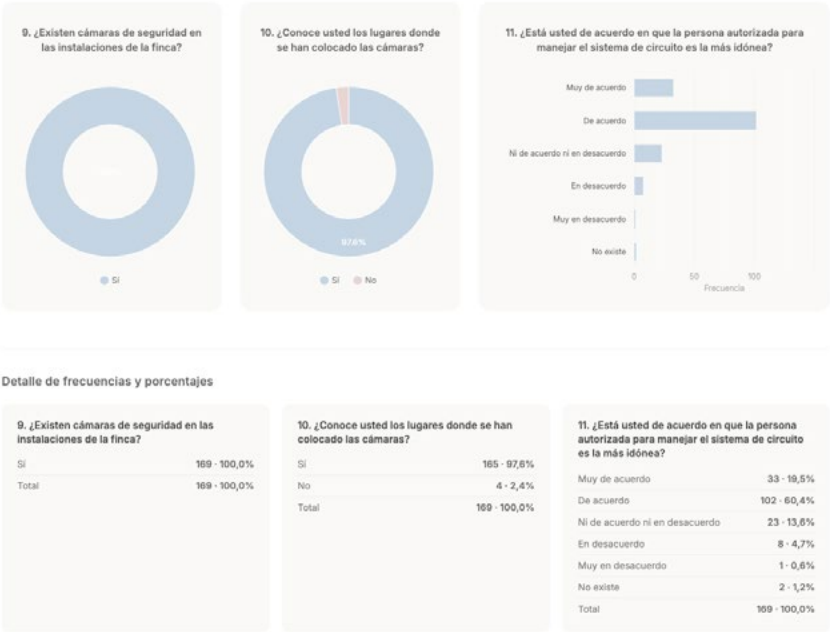
Nota: cuestionario aplicado al personal

La mayoría de los trabajadores, 87.6%, también consideran que las fincas cuentan con un agente de seguridad responsable de la inspección y registro del contenedor, mientras que el 12.4% restante refiere lo contrario. Con respecto a las inspecciones y registros que se realizan al contenedor, el 87.6% lo considera bueno o muy bueno, mientras que el 11.2% lo califica como regular y el resto lo califica como malo. Los resultados de la inspección a las fincas estudiadas mostraron que ocho de las diez fincas evaluadas realizan un control adecuado en los accesos a las instalaciones de la empresa, destacando las inspecciones y registros de los

trabajadores, visitantes y vehículos que ingresan durante la jornada laboral, lo que sugiere que las prácticas básicas de control de acceso están razonablemente extendidas aunque no necesariamente alineadas con estándares internacionales.

El estudio da cuenta que todas las fincas cuentan con cámaras de seguridad en sus instalaciones, según lo refieren todos los encuestados, y la mayoría de ellos, 97.6%, además coinciden en que saben la ubicación donde se han colocado las cámaras y que la persona que maneja el sistema de circuito es la más idónea, según lo confirma el 79.9% de trabajadores. De acuerdo a la inspección de las fincas se observó que todas las fincas cuentan con un sistema de CCTV adecuadamente implementado, sin embargo solo una de ellas no cumple con los estándares de seguridad para el equipamiento de este sistema, lo que indica que la tecnología existe pero no siempre se acompaña de los protocolos y la capacitación necesarios para aprovecharla plenamente.

Figura 17. Percepción del personal sobre el sistema de CCTV en fincas de banano orgánico

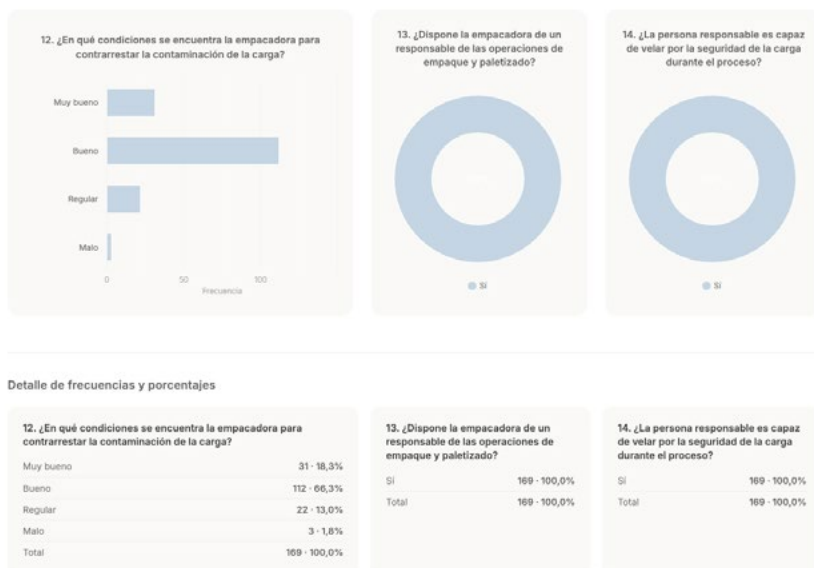


Nota: cuestionario aplicado al personal

En opinión de la mayoría de los trabajadores, la empacadora se encuentra en buenas o muy buenas condiciones para contrarrestar la contaminación de la carga, según lo confirma el 84.6%. Los resultados muestran también que todos los investigados indican que la empacadora dispone de un responsable de las operaciones de empaque y paletizado y que la persona responsable de velar por la seguridad de la carga durante el proceso es la más capaz. Sin embargo, al realizar la inspección en las instalaciones de las empresas se pudo observar que la mayoría de los fondos de banano orgánico sí realizan controles de seguridad en la empacadora, pero estos no se adecuan con las normas internacionales

de Sistema de Gestión en Control de Seguridad, lo que evidencia una brecha entre la percepción de seguridad y el cumplimiento efectivo de estándares verificables.

Figura 18. Percepción del personal sobre la seguridad física de las empacadoras en fincas de banana orgánico

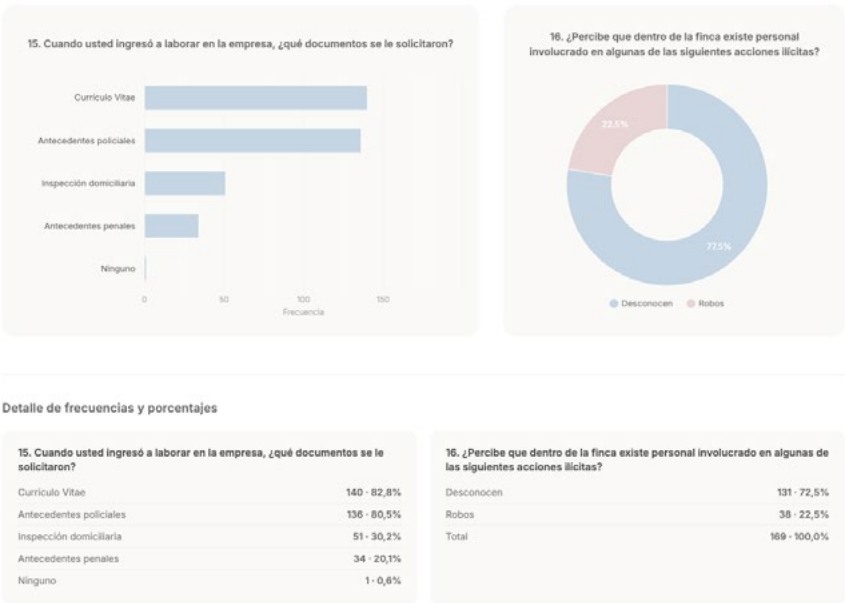


Nota: cuestionario aplicado al personal

De acuerdo a los resultados sobre seguridad del recurso humano, la mayoría de los trabajadores, 82.8% y 80.5%, indican que cuando ingresaron a laborar en la empresa les solicitaron currículum vitae y antecedentes policiales; el estudio también indica que al 30.2% se le realizó inspección domiciliaria y al 20.1% antecedentes penales. El estudio también muestra que la mayoría de los trabajadores, 77.5%, desconoce que en las fincas exista personal involucrado en algún acto ilícito como narcotráfico y lavado de dinero, aunque el 22.5% refiere conocer que existe personal in-

volucrado en robos. Durante la inspección al departamento de Recursos Humanos de las fincas se verificó el file de cada trabajador con su respectiva documentación, sin embargo hay mucha deficiencia en el control de seguridad del recurso humano, pues no se realizan inspecciones domiciliarias a los trabajadores, así como tampoco pruebas de confidencialidad para cargos críticos ni mucho menos pruebas para detectar el consumo de drogas, lo que constituye una vulnerabilidad significativa frente a la posible infiltración de personas con intenciones ilícitas.

Figura 19. Percepción del personal sobre la seguridad del recurso humano en fincas de banano orgánico



Detalle de frecuencias y porcentajes

15. Cuando usted ingresó a laborar en la empresa, ¿qué documentos se le solicitaron?	
Currículo Vitae	140 · 82,8%
Antecedentes policiales	136 · 80,5%
Inspección domiciliaria	51 · 30,2%
Antecedentes penales	34 · 20,1%
Ninguno	1 · 0,6%

16. ¿Percibe que dentro de la finca existe personal involucrado en algunas de las siguientes acciones ilícitas?	
Desconocen	131 · 72,5%
Robos	38 · 22,5%
Total	169 · 100,0%

Nota: cuestionario aplicado al personal

Los resultados también dejan en evidencia que el 53.8% y 52.7% de los trabajadores consideran que los proveedores de transporte de carga aplican medidas de control basadas en la certificación bajo una norma Internacional de Sistemas de Control de Seguridad y una lista de registro de todas las unidades de transporte y conductores. Asimismo, se encontró que el 48.5% refiere que los proveedores cuentan con reportes de GPS satelital en todas sus unidades. Los proveedores de depósito temporal mayormente reportan a diario el ingreso de contenedores, según lo manifiesta el 61.3%, en cambio el 48.8% y 45.2% refieren que dichos proveedores reportan la salida de los contenedores a puerto y cuentan con Certificación bajo una Norma Internacional de Sistema de Control de seguridad. De igual forma durante la inspección a las fincas se observó que los depósitos temporales y transportistas que trabajan con las fincas de banano orgánico cumplen con los controles pertinentes para asegurar la integridad de la carga, lo que sugiere que la seguridad en los eslabones externos a la finca depende en gran medida de la calidad de los proveedores seleccionados.

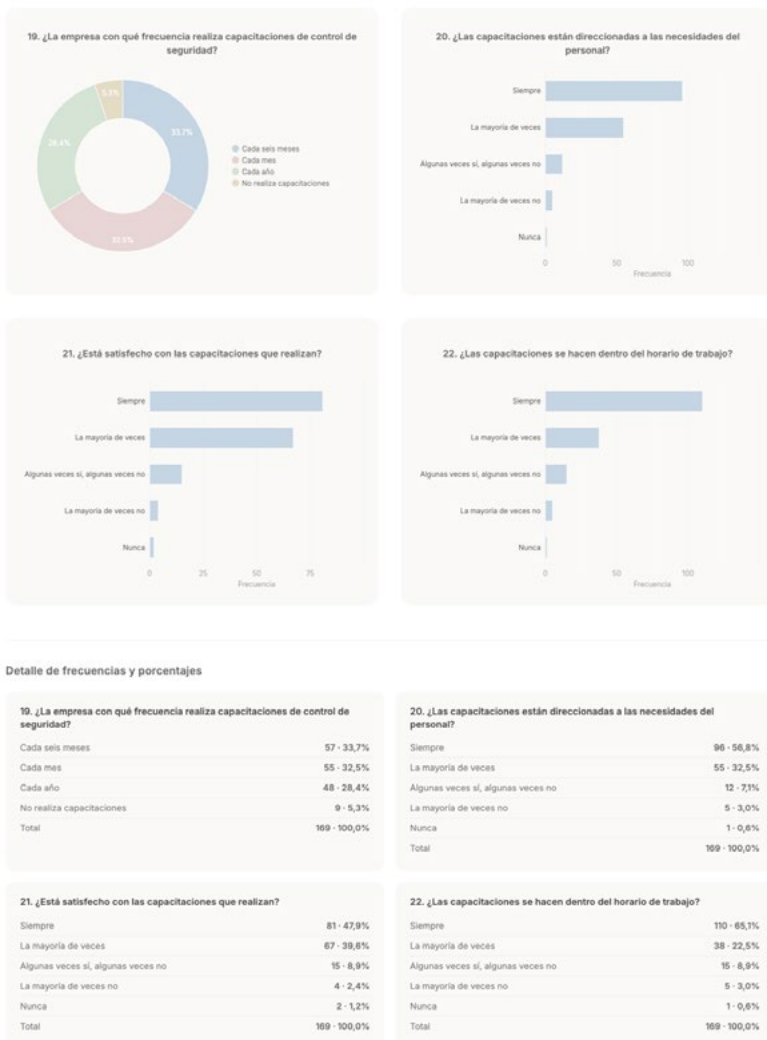
Figura 20. Percepción del personal sobre los proveedores de servicios logísticos en fincas de banano orgánico



Nota: cuestionario aplicado al personal

En cuanto a las capacitaciones al personal, el estudio indica que el 32.5% de los trabajadores es capacitado en forma mensual, mientras que el 33.7% recibe capacitaciones cada seis meses y el 28.4% cada año. El 5.3% restante no ha recibido capacitaciones. En opinión de la mayoría de los trabajadores, 89.3%, las capacitaciones la mayoría de veces o siempre están direccionadas a las necesidades del personal, las que además generan satisfacción en el 87.5% de ellos. La mayoría de los encuestados también coinciden en que las capacitaciones se realizan dentro del horario de trabajo, según se desprende de la opinión del 87.6%, lo que indica que existe una base instalada de capacitación que puede ser aprovechada y fortalecida para cerrar las brechas identificadas en materia de seguridad.

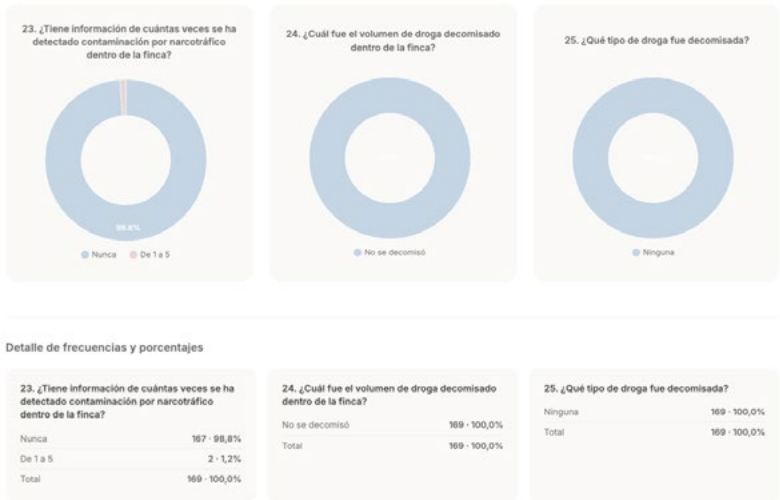
Figura 21. Percepción del personal sobre las capacitaciones en fincas de banana orgánico



Nota: cuestionario aplicado al personal

El estudio muestra que casi la totalidad de trabajadores, 98,8%, no cuenta con información del número de veces que se ha detectado contaminación por narcotráfico dentro de la finca. Además, el estudio da cuenta que, en opinión de los trabajadores, en la finca donde trabajan no se ha decomisado ningún tipo de droga. De la misma manera el Capitán Ronald Herrera durante la entrevista manifestó que las incautaciones de droga en banana orgánico no habían tenido lugar en el local de producción, sino más bien en otras etapas de la cadena logística. Sin embargo, mencionó que en el sector hidrobiológico se lograron infiltrar narcotraficantes a una empresa exportadora ingresando cajas de cartón con láminas de cocaína camuflada para trasladar 517 kg a Bélgica, lo que demuestra que la amenaza es real y que ningún sector puede considerarse inmune.

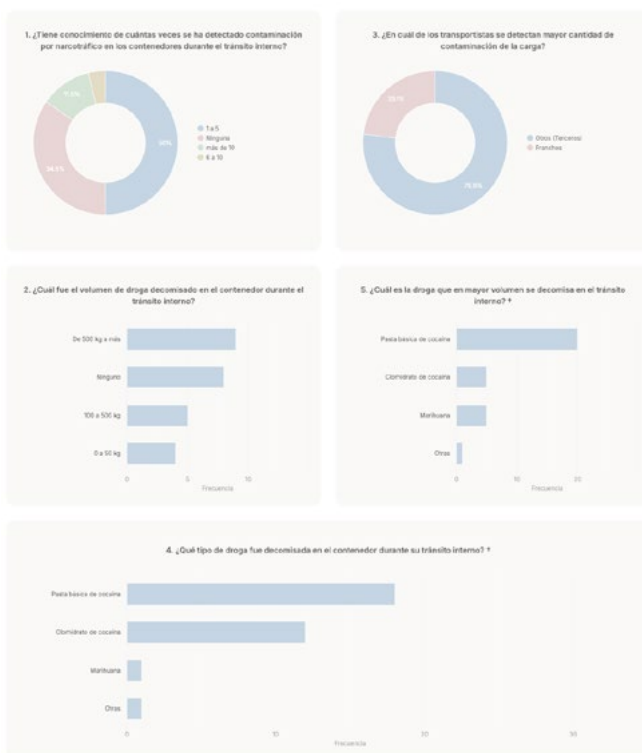
Figura 22. Percepción del personal sobre las contaminaciones en el local del exportador de banana orgánico



Nota: cuestionario aplicado al personal

De acuerdo a los resultados sobre la contaminación en tránsito interno, la percepción que tienen los agentes de seguridad sobre el sistema de gestión en el control de seguridad indica que la mitad de dicho personal tiene conocimiento de que durante las diferentes operaciones de exportación se han detectado entre 1 y 5 veces contaminación por narcotráfico en los contenedores durante el tránsito interno; también se encontró que el 24.3% de los agentes considera que se han detectado más de 6 veces dicha contaminación. Solo el 34.6% refiere que nunca han detectado ese tipo de eventos.

Figura 23. Percepción de los agentes de seguridad sobre la contaminación en tránsito interno en fincas de banana orgánica



Detalle de frecuencias y porcentajes

1. ¿Tiene conocimiento de cuántas veces se ha detectado contaminación por narcotráfico en los contenedores durante el tránsito interno (finca-depósito temporal)?		3. ¿En cuál de los transportistas se detectan mayor cantidad de contaminación de la carga?	
1 a 5	13 - 50,0%	Franchés	6 - 23,1%
6 a 10	1 - 3,8%	Otros (Terceros)	20 - 76,9%
Más de 10	3 - 11,5%	Total	26 - 100,0%
Ninguna	9 - 34,6%		
Total	26 - 100,0%		
2. ¿Cuál fue el volumen de droga decomisado en el contenedor durante el tránsito interno?		5. ¿Cuál es la droga que en mayor volumen se decomisa en el tránsito interno? *	
0 a 50 kg	4 - 15,4%	Pasta básica de cocaína	20 - 76,9%
100 a 500 kg	5 - 19,2%	Clorhidrato de cocaína	5 - 19,2%
De 500 kg a más	9 - 34,6%	Marihuana	5 - 19,2%
Ninguno	8 - 30,8%	Otras	1 - 3,8%
Total	26 - 100,0%		
4. ¿Qué tipo de droga fue decomisada en el contenedor durante su tránsito interno? *			
Pasta básica de cocaína			18 - 69,2%
Clorhidrato de cocaína			12 - 46,2%
Marihuana			1 - 3,8%
Otras			1 - 3,8%

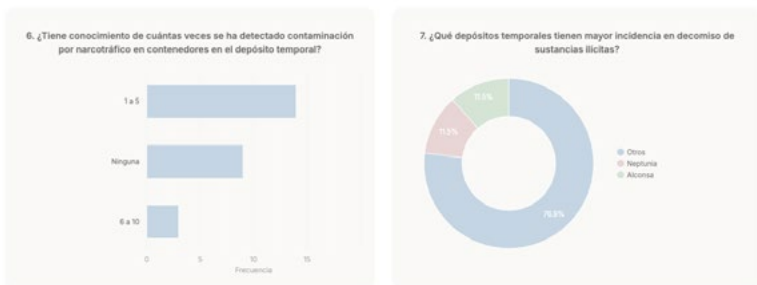
Nota: encuesta realizada a los agentes de seguridad

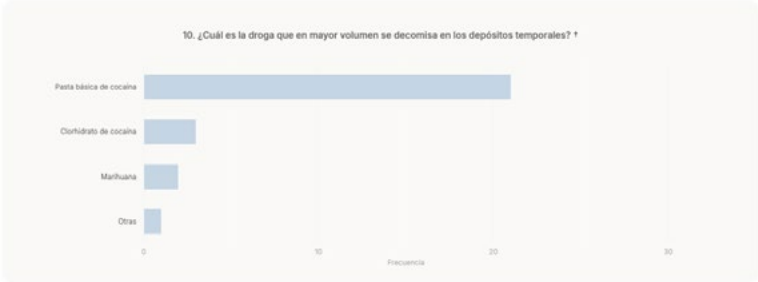
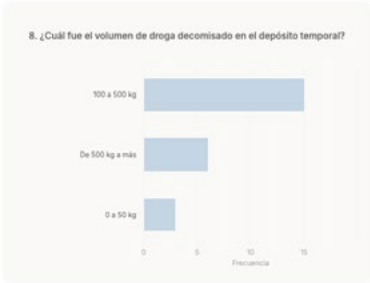
Los resultados muestran además que el 15.4% considera que se ha decomisado hasta 50 kg de droga en los contenedores durante el tránsito interno, otro 19.2% indica que se detectó de 100 a 500 kg y el 34.6% considera que se han detectado de 500 kg a más de droga. Solo el 30.8% refiere no haber detectado droga en los contenedores durante el tránsito. La mayoría de los agentes investigados consideran que la mayor cantidad de contaminación en la carga se ha detectado en transportistas poco habituales, mientras que el 23.1% señala que la carga contaminada se ha detectado en la empresa de transportes Franches. La droga que mayormente se ha decomisado en los contenedores durante el tránsito interno es pasta básica de cocaína, según lo refiere el 69.2%, luego hay otro 46.2% que indica que se ha detectado clorhidrato de cocaína. El estudio muestra asimismo que la droga que se decomisa en mayor volumen es la pasta básica de cocaína, según lo refiere el 76.9%,

luego sigue el clorhidrato de cocaína y la marihuana, como lo refiere el 19.2%. Esta información es respaldada por el Capitán Ronald Herrera quien manifiesta que la incautación de droga más importante de la región fue en un contenedor de banano orgánico situado en la carretera Tambogrande donde se decomisó 3.3 TM de clorhidrato de cocaína y las investigaciones encontraron implicado al transportista, más no a la empresa exportadora.

Los resultados sobre la contaminación en depósito temporal muestran que el 53.8% de los agentes considera que se ha detectado de 1 a 5 veces contaminación por narcotráfico en contenedores en el depósito temporal, otro 11.5% indica que se ha detectado de 6 a 10 veces y el 34.6% afirma que nunca se ha detectado contaminación en dichos contenedores. También se encontró que el 11.5% de los agentes investigados refiere que los depósitos que tienen mayor incidencia en decomisos de sustancias ilícitas son Neptunia y Alconsa, mientras que el 76.9% considera que son otros los depósitos donde se ha realizado dicho decomiso.

Figura 24. Percepción de los agentes de seguridad sobre la contaminación en depósito temporal en fincas de banano orgánico





Detalle de frecuencias y porcentajes

6. ¿Tiene conocimiento de cuántas veces se ha detectado contaminación por narcotráfico en contenedores en el depósito temporal?	
1 a 5	14 - 53,8%
6 a 10	3 - 11,5%
Ninguna	9 - 34,6%
Total	26 - 100,0%

7. ¿Qué depósitos temporales tienen mayor incidencia en decomiso de sustancias ilícitas?	
Neptunia	3 - 11,5%
Alconsa	3 - 11,5%
Otros	20 - 76,9%
Total	26 - 100,0%

8. ¿Cuál fue el volumen de droga decomisado en el depósito temporal?	
0 a 50 kg	3 - 12,5%
100 a 500 kg	15 - 62,5%
De 500 kg a más	6 - 25,0%
Total	24 - 100,0%

9. ¿Qué tipo de droga fue decomisada en el depósito temporal?	
Pasta básica de cocaína	20 - 76,9%
Clorhidrato de cocaína	2 - 7,7%
Otra (desconocen)	4 - 15,3%
Total	26 - 100,0%

10. ¿Cuál es la droga que en mayor volumen se decomisa en los depósitos temporales? *	
Pasta básica de cocaína	21 - 80,8%
Clorhidrato de cocaína	3 - 11,5%
Marihuana	2 - 7,7%
Otras	1 - 3,8%

Nota: encuesta realizada a los agentes de seguridad

El volumen de droga decomisado según el 12.5% de los agentes es de hasta un máximo de 50 kg, mientras que el 62.5% considera que se ha detectado de 100 a 500 kg y el 25% afirma que se detectó de 500 kg a más. La droga que mayormente se detectó en el depósito temporal es la pasta básica de cocaína, según lo indica el 76.9%, mientras que el 7.7% señala que se detectó clorhidrato de cocaína y el resto, 15.3%, desconoce qué tipo de droga se decomisó. La droga que se detectó en mayor volumen en el depósito temporal también es la pasta básica de cocaína, según la opinión del 80.8%, luego sigue el clorhidrato de cocaína y la marihuana, como lo señala el 11.5% y 7.7% respectivamente. De la misma manera el Capitán Herrera señala que el clorhidrato de cocaína y la pasta básica son los dos tipos de droga más comercializadas a nivel mundial, tal como lo manifiestan las estadísticas de la DIRANDRO.

Las lecciones que emergen y el horizonte que se dibuja

Respecto al primer objetivo específico la revista Cargo SECURITY BASC (2016) menciona que el principal riesgo para la cadena de suministros es la falta de disponibilidad de información ya que afecta a todos los actores involucrados, incluyendo exportador, proveedores, transportistas y clientes, impactando en la sensibilidad del cliente final. En este contexto, el resultado de la investigación muestra que solo la mitad de las empresas exportadoras de banano orgánico reciben la información oportuna sobre los contenedores inspeccionados en puerto por riesgo de carga contaminada, mientras que el otro 50% de los exportadores no recibe ninguna información de parte de su operador logístico o de alguna autoridad pertinente, lo que les impide tomar acciones inmediatas en caso de ser intervenida la carga. Además de ello,

no se realiza seguimiento alguno sobre las causas posibles que conlleven a la inspección de la carga ni mucho menos el registro correspondiente. Resultado semejante al obtenido en la investigación de Aguayo y Campoverde (2016), quienes concluyen que a pesar que la gestión de riesgos es una tendencia global, las empresas agroexportadoras peruanas en este aspecto trabajan de una manera empírica. Es por eso que Benavides (2013) refiere que la implementación de un Sistema en Gestión de Seguridad permite la reducción de inspecciones físicas en la Aduana, lo que representa para la empresa disminución en los costos logísticos y reclamo por parte de las comercializadoras. Por lo analizado, se acepta la hipótesis que afirma que el control de seguridad de la cadena de exportación de banano orgánico se realiza de forma empírica, confirmando que la ausencia de procedimientos documentados y de sistemas formales de gestión constituye una debilidad estructural del sector.

En cuanto al segundo objetivo específico de la investigación se obtuvo que varios de los estándares de seguridad aplicados en el proceso de las fincas de banano orgánico siguen las directrices de las normas internacionales de seguridad. Sin embargo, aún hay muchos factores por mejorar respecto a la seguridad física de la empaedora y el control del recurso humano. De acuerdo con Benavides (2013), la implementación de un Sistema de Gestión en Control de Seguridad permitió a la empresa en estudio incrementar sus estándares de seguridad de un 50% inicial a un 97% al término de la ejecución, permitiéndole certificar bajo la norma internacional BASC, Bogotá. Así mismo la revista Cargo SECURITY BASC (2016) afirma que el cumplimiento de estándares y requisitos mínimos dirigidos a los sistemas de gestión y control de seguridad llevan a

las empresas a elevar las medidas de seguridad típicas que aplicaban antes de que los riesgos de actividades ilícitas se convirtieran en amenazas serias. Por esta razón las certificaciones internacionales como BASC han logrado un gran liderazgo en Perú y Latinoamérica, y además son referencia de países desarrollados como Estados Unidos. Sin embargo, en el Perú menos de 200 empresas exportadoras cuentan con una certificación bajo estándares internacionales en control de seguridad, lo que representa menos del 5% del total de acuerdo con el listado General de Empresas Asociadas Certificadas al Capítulo BASC Perú. Por lo expresado y dados los resultados de la investigación realizada, se acepta la hipótesis que afirma que los estándares de medición en la cadena de exportación de banano orgánico no se adecúan a las normas internacionales de Sistemas de Gestión en Control de Seguridad.

El tercer objetivo específico muestra que el resultado del estudio expone que, en su mayoría, el personal de las fincas recibe capacitaciones de seguridad al menos una vez en el año. Estas se realizan durante la jornada de trabajo y están direccionadas a las necesidades de los empleados, originando niveles de satisfacción bastante altos. De acuerdo con la investigación de Choque (2019), el entrenamiento continuo a los trabajadores de la empresa les permite estar preparados para desenvolverse eficientemente frente a acontecimientos ilícitos, logrando desarrollar una trazabilidad que permita enfocar el origen de los errores y dar una respuesta inmediata ante estos hallazgos. Por su parte, Dolan (2007) afirma también que el aprendizaje y el conocimiento conforman dos pilares en la gestión de las organizaciones. A través del aprendizaje individual y de los procesos de capacitación, estructuración y transmisión del conocimiento corporativo se logra aumentar las capacidades de la organización y hacer mejor frente a las situacio-

nes cada vez más complejas a las que se enfrentan las empresas. Por lo tanto, se acepta la hipótesis que afirma que existen capacitaciones al personal en periodos anuales, aunque resulta evidente que la frecuencia y la profundidad de estas actividades deben incrementarse para responder a la naturaleza cambiante de las amenazas.

Respecto al cuarto objetivo específico la investigación realizada presenta que, si bien hasta la fecha las incautaciones de droga en banano orgánico no han tenido lugar en el local del exportador, esto no descarta la existencia de un riesgo latente de contaminación en esta etapa de la cadena logística. Es más, de acuerdo a lo expuesto por MINCETUR (2016) la modalidad de tráfico ilícito de droga en el ámbito marítimo con mayor incidencia es la contaminación del producto, con un 52%, actividad que es llevada a cabo dentro del local del exportador. Seguida por el Rop Off o preñado de contenedores, con un 21%, que tiene lugar en el tránsito interno, depósito temporal o incluso implica la tripulación del buque. Es por ello que Ecce-Chávez (2014) concluye en su investigación que cumplir con las exigencias de las normas internacionales de seguridad motiva a las empresas a mejorar la seguridad de sus instalaciones, información, control del personal, compras y ventas, fortaleciendo su estructura interna contra posibles infiltraciones de actividades ilícitas. Por lo antes expuesto se acepta la hipótesis que afirma que existe contaminación por narcotráfico en el local del exportador, entendida no como una realidad consumada sino como un riesgo latente que exige atención prioritaria.

El quinto objetivo específico sobre la contaminación, de acuerdo al resultado de la investigación, señala que continuamente se reportan hallazgos de carga contaminada con sustancias ilícitas durante el tránsito interno de los contenedores, implicando

principalmente a los transportistas que no realizan operaciones con los fondos de banano orgánico estudiados. Adicionalmente la policía antidroga manifiesta que la incautación más grande realizada en el año 2019 se produjo en un cargamento de banano orgánico durante su tránsito al puerto de Paita. Por otra parte, Portilla (2017) resalta que la probabilidad de que un contenedor sea contaminado durante el tránsito interno es muy alta, ya sea por malversación de la documentación o interrupciones durante el trayecto de un destino a otro. Concepto que se refuerza con el artículo Informativo BASC (2013), que señala que el movimiento de contenedores peruano viene creciendo a un ritmo de 16% a 18% por año y de continuar así podría superar los dos millones de TEUs anuales. Por consiguiente, las probabilidades de que los contenedores sean utilizados con fines ilícitos son cada vez mayores. Por consiguiente, se da por aceptada la hipótesis que afirma que existe contaminación por narcotráfico en el contenedor durante el tránsito interno.

En el último objetivo específico se obtuvo que con frecuencia se producen contaminaciones en los contenedores durante su estadía en el depósito temporal. Afortunadamente los almacenes reportados con mayor incidencia en la actualidad no realizan operaciones con las exportadoras de banano orgánico evaluadas. Adicionalmente la investigación señala que la droga con mayor número de incautaciones es la pasta básica de cocaína, seguida por el clorhidrato de cocaína. Por otro lado, Castillo (2017) destaca la importancia de una rigurosa evaluación previa a la aceptación de un socio estratégico en la cadena logística de exportación para mantener la integridad de la carga. De igual manera, al analizar la gestión de la seguridad en la cadena de exportación, su estudio reflejó que las medidas de seguridad correctamente implementa-

das ayudan a una disminución de daños en la carga. Cabe mencionar entonces lo indicado por MINCETUR en su análisis de costos marítimos y portuarios en el puerto del Callao, donde señala que el inspector de aduanas tiene que movilizarse a cada depósito temporal para hacer las inspecciones a los contenedores, creando muchos costos de transacción y de seguridad. Además, los contenedores son abiertos en más de una ocasión, con un riesgo enorme en la seguridad y garantía de la integridad de la carga, siendo una situación muy alarmante, particularmente para el comercio seguro y lo que concierne la siembra de los contenedores con drogas. Por lo antes expuesto se da por aceptada la hipótesis que afirma que existe contaminación por narcotráfico en el contenedor durante su estadía en el depósito temporal.

Habiendo discutido cada uno de los objetivos específicos de la investigación es posible aseverar que los riesgos de contaminación por narcotráfico están presentes en todos los eslabones de la cadena de exportación de banano orgánico, desde el local del exportador, seguido por el tránsito interno y finalizando con el depósito temporal y el puerto. Adicional a esto, las deficientes medidas de control de seguridad tomadas en las empresas exportadoras, así como el bajo cumplimiento de estándares internacionales, hace a las fincas de banano orgánico más vulnerables al riesgo de contaminación por narcotráfico. Ante esta realidad se amerita la propuesta de un Sistema de Gestión en Control de Seguridad en la cadena de exportación de banano orgánico de la Región Piura. Tal como afirma Choque (2019), la implementación y la certificación del Sistema de Gestión en Control de Seguridad BASC en las empresas exportadoras de palta fresca tiene un impacto positivo en sus exportaciones al poseer procedimientos, controles y documentos estandarizados para brindar una cadena logística segu-

ra. De la misma manera Aguayo y Campoverde (2016) afirman que las empresas agroexportadoras peruanas certificadas con SGCS BASC lo han hecho para encontrar una respuesta inmediata en temas de seguridad y de prevención del lavado de activos dentro de su empresa. Por consiguiente, se acepta la hipótesis que afirma que un Sistema de Gestión en Control de Seguridad permite minimizar el riesgo de contaminación por narcotráfico en la cadena de exportación de banano orgánico, confirmando que la inversión en seguridad estructurada y certificada constituye una condición necesaria para la sostenibilidad y competitividad del sector exportador piurano en los mercados internacionales.

CAPÍTULO 5
LA SEGURIDAD COMO BIEN PÚBLICO
FRAGMENTADO. UNA LECTURA CRÍTICA DE LA
GOBERNANZA DE LA CADENA EXPORTADORA DE
BANANO ORGÁNICO EN PIURA



Un enfoque que desplaza la mirada desde la empresa hacia el entramado institucional

La cadena exportadora de banano orgánico de la región Piura enfrenta desde hace años una amenaza persistente y sofisticada: la posibilidad de que sus cargamentos sean contaminados con sustancias ilícitas por organizaciones criminales dedicadas al tráfico internacional de drogas. Los controles de seguridad que las fincas productoras y exportadoras han implementado, aunque valiosos y en algunos casos notables, no han logrado eliminar el riesgo ni han impedido que se sigan reportando incidentes en distintos puntos de la cadena logística. La evidencia disponible muestra con claridad que la mayoría de las empresas realizan esfuerzos significativos por proteger sus instalaciones, que cuentan con sistemas de videovigilancia, que disponen de personal de seguridad y que han desarrollado programas de capacitación para sus trabajadores. Sin embargo, esos esfuerzos, leídos en su conjunto, no han sido suficientes para transformar la condición estructural de vulnerabilidad que caracteriza a la cadena en su totalidad, porque la seguridad no es un atributo que cada empresa pueda producir de manera aislada sino un bien que depende de la coordinación entre múltiples actores.

La propuesta de este capítulo consiste en desplazar la mirada desde la empresa como unidad de análisis hacia el sistema de gobernanza que configura las condiciones bajo las cuales las empresas operan. La seguridad de la cadena exportadora de banano orgánico no es únicamente un atributo que las fincas pueden o no desarrollar internamente, sino un bien público fragmentado cuya producción depende de la coordinación entre múltiples acto-

res, entre los que se cuentan los exportadores, los transportistas, los depósitos temporales, los agentes de aduana, las autoridades portuarias, la policía antidrogas, SUNAT y las propias comunidades locales donde se asientan las fincas. Cuando esa coordinación falla, como los datos sugieren que ocurre con frecuencia, el resultado no es simplemente una suma de deficiencias individuales sino una falla sistémica que ninguna empresa puede resolver por sí sola, por mucha inversión que destine a sus controles internos. Esta lectura permite resignificar los hallazgos disponibles y abre un horizonte de intervención que trasciende la propuesta de implementar un Sistema de Gestión en Control de Seguridad en cada empresa, para situar la discusión en el plano de la gobernanza colaborativa y la producción de confianza institucional.

El enfoque que aquí se propone puede formularse con el título La seguridad como bien público fragmentado: una lectura crítica de la gobernanza de la cadena exportadora de banano orgánico en Piura. La elección del término bien público fragmentado no es retórica. Alude a la condición paradójica de un bien que, por su naturaleza, beneficia a todos los actores de la cadena, pero cuya producción nadie asume plenamente como responsabilidad propia. La seguridad de la carga es un bien público porque su ausencia afecta a todos: al exportador que ve comprometida su reputación, al transportista que puede ser señalado como sospechoso, al depósito temporal que pierde credibilidad, a la línea naviera que enfrenta riesgos de responsabilidad, a los mercados de destino que reciben productos contaminados y al Estado que ve erosionada su capacidad de control. Pero es un bien fragmentado porque cada actor tiende a asumir que otro debería encargarse de producirlo, o que su contribución individual resulta marginal frente a la magnitud del problema. Esta estructura de incentivos pervers-

sos explica por qué, pese a que todos reconocen la gravedad de la amenaza, los niveles de coordinación efectiva permanecen bajos y las inversiones en seguridad se distribuyen de manera desigual y a menudo insuficiente.

El propósito que orienta este capítulo y las preguntas que lo desglosan

El propósito central que orienta este capítulo consiste en analizar críticamente las condiciones institucionales y relacionales que obstaculizan la producción colaborativa de seguridad en la cadena exportadora de banano orgánico de la región Piura, con el fin de identificar los arreglos de gobernanza que podrían transformar la gestión de riesgos de un esfuerzo individual y fragmentado en una responsabilidad colectiva y coordinada. Este propósito desplaza el foco desde la herramienta de gestión hacia el entramado de relaciones que condiciona su eficacia. No se trata de negar la utilidad de los sistemas de gestión, sino de situarlos en un contexto más amplio donde su efectividad depende de condiciones que exceden la capacidad de decisión de una sola organización. La seguridad, entendida como bien público, requiere no solo de controles internos robustos en cada empresa, sino también de mecanismos de coordinación, flujos de información y confianza institucional que permitan a todos los actores contribuir a la producción del bien común.

La primera pregunta que desglosa este propósito consiste en reconstruir el mapa de actores y relaciones que intervienen en la producción de seguridad de la cadena exportadora, identificando los puntos de desconexión, las asimetrías de información y los in-

centivos que perpetúan la fragmentación. La segunda pregunta busca examinar cómo las deficiencias en la comunicación entre exportadores, operadores logísticos y autoridades configuran un problema de acción colectiva que ninguna empresa puede resolver de manera aislada. La tercera pregunta se propone explorar las condiciones bajo las cuales podría emerger un arreglo de gobernanza colaborativa capaz de producir seguridad como bien público, tomando como referencia experiencias comparadas en otras cadenas exportadoras y en otros contextos portuarios de América Latina. Estas tres preguntas se articulan entre sí y permiten abordar el fenómeno desde una perspectiva integral que combina el análisis de las estructuras institucionales con el examen de las prácticas relacionales y la identificación de las condiciones para la transformación.

La información como bien público y las asimetrías que perpetúan la fragmentación

Uno de los hallazgos más reveladores de la investigación disponible es la constatación de que solo el 48.6% del personal de las fincas recibe siempre o la mayoría de las veces información sobre las inspecciones antinarcótics realizadas a los contenedores, mientras que el resto la recibe solo algunas veces o nunca. Este dato, que en una lectura empresarial podría interpretarse como una deficiencia de comunicación interna, adquiere una dimensión distinta cuando se analiza desde la perspectiva de la gobernanza. La información sobre inspecciones, asignaciones de canal rojo y hallazgos de contaminación no es un recurso privado que cada empresa gestiona a su conveniencia, sino un bien público cuya circulación restringida afecta a todos los actores de la ca-

dena. Cuando un exportador no sabe por qué su contenedor fue inspeccionado, no puede corregir las causas que motivaron la inspección; cuando un transportista no recibe retroalimentación sobre los hallazgos en sus unidades, no puede ajustar sus protocolos; cuando un depósito temporal no conoce los patrones de contaminación detectados en otras instalaciones, no puede anticipar los riesgos específicos que enfrenta. La asimetría de información, lejos de ser un problema menor, constituye el mecanismo central que perpetúa la fragmentación.

La literatura sobre bienes públicos y acción colectiva ofrece herramientas conceptuales valiosas para comprender esta dinámica. Ostrom (1990) demostró que los recursos de uso común pueden ser gestionados de manera sostenible cuando existen instituciones que regulan el acceso, establecen reglas claras y generan confianza entre los usuarios. La seguridad de la cadena exportadora comparte características con los recursos de uso común: es un bien que beneficia a múltiples actores, que puede ser degradado por el uso oportunista de alguno de ellos y cuya producción requiere coordinación sostenida. Sin embargo, a diferencia de los recursos naturales, la seguridad no se agota con el uso sino que se fortalece cuando más actores contribuyen a producirla. Esta característica la convierte en un bien público en sentido estricto, con la particularidad de que su producción requiere no solo contribuciones individuales sino también flujos de información que permitan a cada actor ajustar su comportamiento en función del comportamiento de los demás.

Los datos disponibles sugieren que esta condición de reciprocidad informativa está lejos de cumplirse. La revisión documentaria reveló que el 40% de las fincas estudiadas no ha recibido comuni-

cación formal alguna de parte de su operador logístico o agente de aduana sobre las inspecciones realizadas a sus contenedores, y que ninguna de las empresas evaluadas conoce las razones por las cuales sus unidades fueron seleccionadas para inspección. Esta ausencia de retroalimentación no es un accidente sino un síntoma de una estructura de incentivos donde la información se percibe como un recurso de poder que conviene retener. Los operadores logísticos y las autoridades aduaneras pueden temer que compartir información genere responsabilidades adicionales o exponga deficiencias propias; los exportadores pueden temer que reconocer las inspecciones afecte su reputación comercial; los transportistas pueden temer que la transparencia los convierta en blanco de sospechas. El resultado es un equilibrio subóptimo donde todos pierden, pero donde nadie tiene incentivos individuales para cambiar su comportamiento.

La coordinación como problema de acción colectiva

La segunda dimensión del análisis se refiere a la coordinación entre actores como problema de acción colectiva. Los datos disponibles documentan que ocho de las diez fincas evaluadas realizan un control adecuado en los accesos a sus instalaciones, que todas cuentan con sistemas de CCTV implementados y que la mayoría dispone de personal de vigilancia permanente. Estos datos podrían interpretarse como evidencia de que las empresas están haciendo su parte. Sin embargo, cuando se examina la coordinación entre eslabones, el panorama cambia. Los resultados muestran que los proveedores de transporte de carga aplican medidas de control basadas en certificaciones internacionales en poco más de la mitad de los casos, que los reportes GPS satelita-

les no están universalmente extendidos y que los depósitos temporales reportan el ingreso de contenedores con una frecuencia que dista de ser homogénea. La seguridad de la cadena, en consecuencia, se asemeja a una cadena de eslabones donde algunos son fuertes y otros débiles, y donde la fortaleza de los primeros no compensa la debilidad de los segundos.

Esta asimetría en la distribución de los controles genera un problema clásico de acción colectiva. Cada actor tiene incentivos para invertir en seguridad hasta el punto donde el beneficio marginal de su inversión iguala su costo marginal privado. Pero como el beneficio de la seguridad es compartido por todos los actores de la cadena, el beneficio marginal social de cada inversión excede el beneficio marginal privado, lo que conduce a una subinversión sistemática desde el punto de vista colectivo. Los exportadores invierten en la seguridad de sus fincas porque el beneficio reputacional y comercial recae directamente sobre ellos, pero invierten menos en la seguridad del tránsito interno o del depósito temporal porque esos eslabones están fuera de su control directo y porque el beneficio de esa inversión se distribuye entre múltiples actores. Los transportistas, a su vez, tienen incentivos limitados para invertir en certificaciones costosas si sus clientes no las exigen de manera uniforme y si la competencia por precio presiona a la baja los márgenes de ganancia.

La teoría de la acción colectiva permite comprender por qué la solución a este problema no puede ser simplemente la suma de voluntades individuales. Olson (1965) demostró que los grupos grandes enfrentan dificultades significativas para organizar la acción colectiva porque cada individuo tiene incentivos para beneficiarse de los esfuerzos de los demás sin contribuir con los pro-

pios. En el caso de la cadena exportadora de banano orgánico, el grupo de actores relevantes es lo suficientemente grande y heterogéneo como para que la coordinación espontánea sea improbable. Se requiere, por lo tanto, la construcción de instituciones que establezcan reglas claras, genere confianza y creen incentivos para la contribución. Estas instituciones pueden adoptar diversas formas, desde acuerdos formales entre empresas hasta plataformas de coordinación impulsadas por el Estado o por asociaciones gremiales, pero en todos los casos comparten la característica de ser mecanismos que trascienden la lógica individual y crean condiciones para la producción colaborativa de seguridad.

Las experiencias comparadas y las lecciones para el caso piurano

La experiencia internacional ofrece lecciones valiosas sobre cómo otras cadenas exportadoras han abordado problemas similares. En el ámbito portuario, el caso de Buenaventura en Colombia documentado por Giraldo y Betancur (2021) ilustra cómo la congestión y la parálisis operativa crean ventanas de oportunidad para la intervención criminal, y cómo las soluciones requieren coordinación entre múltiples actores, desde las autoridades portuarias hasta los transportistas y las comunidades locales. En el ámbito de la certificación, los programas de Operador Económico Autorizado han demostrado ser efectivos para reducir riesgos, pero su eficacia depende de que existan mecanismos de reconocimiento mutuo y de que los beneficios de la certificación se distribuyan de manera que todos los actores tengan incentivos para participar. En el ámbito de la cooperación público-privada, las experiencias de otros países de la región sugieren que los arreglos de

gobernanza más exitosos son aquellos que combinan regulación estatal, incentivos económicos y participación activa de las asociaciones gremiales.

Para el caso piurano, estas lecciones sugieren la necesidad de construir un arreglo de gobernanza que articule tres dimensiones. La primera dimensión es la información, entendida como un bien público que debe circular entre todos los actores de la cadena. Esto implica establecer mecanismos formales de reporte y retroalimentación sobre inspecciones, hallazgos y anomalías, de modo que todos los actores puedan ajustar su comportamiento en función de la información disponible. La segunda dimensión es la coordinación, entendida como la capacidad de los actores para actuar de manera conjunta frente a amenazas compartidas. Esto implica crear espacios de encuentro, protocolos de actuación conjunta y mecanismos de resolución de conflictos que permitan superar la lógica individualista. La tercera dimensión es la confianza, entendida como la expectativa mutua de que los demás actores cumplirán con sus compromisos y contribuirán a la producción del bien público. Esta dimensión es la más difícil de construir porque requiere tiempo, reiteración y demostraciones consistentes de reciprocidad.

Hacia un modelo de gobernanza colaborativa para la cadena exportadora de banano orgánico

El modelo de gobernanza colaborativa que se propone en este capítulo articula las tres dimensiones anteriores en un arreglo institucional que podría adoptar la forma de una plataforma de coordinación público-privada para la seguridad de la cadena

exportadora. Esta plataforma tendría como propósito central facilitar la circulación de información, coordinar las acciones de los distintos actores y construir confianza mediante la reiteración de interacciones cooperativas. Su composición incluiría representantes de los exportadores, los transportistas, los depósitos temporales, los agentes de aduana, las autoridades portuarias, la policía antidrogas, SUNAT y las asociaciones gremiales del sector. Su funcionamiento se basaría en reuniones periódicas, protocolos de actuación conjunta, sistemas compartidos de información y mecanismos de evaluación y mejora continua.

La plataforma tendría cuatro funciones principales. La primera sería la gestión de la información, que incluiría la recopilación sistemática de datos sobre inspecciones, hallazgos y anomalías, y su distribución entre todos los actores de la cadena. La segunda sería la coordinación operativa, que incluiría la definición de protocolos conjuntos de actuación frente a incidentes, la realización de simulacros y ejercicios de coordinación, y la evaluación conjunta de los resultados. La tercera sería la construcción de capacidades, que incluiría programas de capacitación compartidos, intercambio de buenas prácticas y desarrollo de herramientas comunes. La cuarta sería la representación ante las autoridades, que incluiría la interlocución con el Estado para promover políticas públicas favorables a la seguridad de la cadena y para gestionar los recursos necesarios para su funcionamiento.

La implementación de este modelo enfrentaría obstáculos significativos. El primero es la desconfianza entre actores que compiten entre sí y que pueden percibir la coordinación como una amenaza a su posición competitiva. El segundo es la falta de incentivos para participar, especialmente para los actores más pequeños que tie-

nen menos recursos y menos capacidad de influencia. El tercero es la ausencia de un marco regulatorio que obligue o incentive la coordinación. El cuarto es la dificultad de sostener el esfuerzo en el tiempo, especialmente cuando los resultados no son inmediatamente visibles. Superar estos obstáculos requeriría un liderazgo sostenido, probablemente ejercido por las asociaciones gremiales y las autoridades públicas, y una apuesta decidida por la construcción de confianza a largo plazo.

Conclusiones parciales

Este capítulo ha propuesto una lectura crítica de la gobernanza de la cadena exportadora de banano orgánico de Piura, desplazando la mirada desde la empresa individual hacia el entramado institucional y relacional que configura las condiciones bajo las cuales las empresas operan. La seguridad, se ha argumentado, no es únicamente un atributo que las empresas pueden o no desarrollar internamente, sino un bien público fragmentado cuya producción depende de la coordinación entre múltiples actores. Las asimetrías de información, la debilidad de los mecanismos de coordinación y la fragilidad de la confianza entre actores configuran un problema de acción colectiva que ninguna empresa puede resolver por sí sola. La propuesta de un modelo de gobernanza colaborativa, articulado en torno a una plataforma de coordinación público-privada, ofrece un horizonte de acción que complementa y potencia los esfuerzos individuales de las empresas.

Las conclusiones de este capítulo se conectan con el resto de la obra de varias maneras. En primer lugar, resignifican los hallazgos presentados en los capítulos anteriores, mostrando que las deficiencias documentadas no son simples fallas administrativas sino manifestaciones de una falla estructural en la producción de un bien público. En segundo lugar, profundizan en los aspectos que el diagnóstico inicial no problematizó, como la circulación de información, la coordinación entre actores y la construcción de confianza. En tercer lugar, proponen un modelo de intervención que trasciende la lógica individual y sitúa la discusión en el plano de la gobernanza colaborativa. En cuarto lugar, preparan el terreno para las conclusiones y recomendaciones que se presentan en los capítulos siguientes, donde se sintetizan los aportes de toda la obra y se formulan propuestas concretas para los actores de la cadena exportadora de banano orgánico de Piura.

CAPÍTULO 6

LO QUE QUEDA DESPUÉS DEL ANÁLISIS Y EL CAMINO QUE SE ABRE



Las certezas que emergen tras el recorrido

A partir de esta investigación se concluye que siendo el tráfico ilícito de drogas un peligro constante durante la exportación de banano orgánico y los controles de seguridad efectuados basten deficientes, hace que los exportadores, así como sus socios de negocio sean más susceptibles al riesgo de contaminación de carga lo que hace meritorio la propuesta de un Sistema de Gestión en Control de Seguridad en toda la cadena de exportación de banano orgánico. Esta conclusión no constituye un hallazgo aislado sino la síntesis de un proceso sistemático de observación, medición y análisis que reveló de manera consistente la existencia de vulnerabilidades estructurales en cada eslabón de la cadena, desde el local del exportador hasta el puerto de embarque, pasando por el tránsito interno y la estadía en el depósito temporal. La evidencia recogida sugiere que ninguna de estas etapas puede considerarse completamente segura y que la ausencia de un sistema formal de gestión de seguridad expone a las empresas a riesgos que podrían comprometer no solo la integridad de sus cargamentos sino también la sostenibilidad de sus operaciones en el mediano y largo plazo.

Actualmente, el control de seguridad que se ejecuta en la cadena logística de banano orgánico es muy deficiente. Causa originada principalmente por la falta de acceso a la información por parte de la empresa y también debido a la deficiente comunicación entre los miembros que conforman la cadena logística, principalmente el exportador, los socios logísticos y las autoridades aduaneras dificultando el control en la integridad de la carga. Esta deficiencia comunicativa no es un problema menor sino un factor que am-

plifica exponencialmente el riesgo, pues impide que los exportadores tomen decisiones oportunas cuando sus contenedores son seleccionados para inspección o cuando se detectan anomalías en la cadena de custodia. La ausencia de canales formales de comunicación y de protocolos establecidos para el intercambio de información crítica convierte a cada eslabón en una isla que opera con datos incompletos y con una capacidad limitada de respuesta frente a eventos que requieren acción inmediata.

Las fincas bananeras cuentan con diferentes medidas de control para asegurar la integridad de sus procesos como lo es la instalación del sistema de cámaras y el control de acceso a sus instalaciones. Sin embargo, los estándares de seguridad implementados todavía presentan muchas carencias que no permiten satisfacer las normas internacionales de seguridad exigidas para realizar un comercio internacional seguro, entre ellas la seguridad física de la planta empacadora, seguridad del recurso humano y el manejo de la documentación. Esta brecha entre lo que las empresas hacen y lo que los estándares internacionales exigen constituye el núcleo del problema identificado, pues revela que existe una base instalada de controles que podría ser fortalecida y alineada con los requisitos de certificaciones como BASC o el Operador Económico Autorizado, pero que en su estado actual resulta insuficiente para garantizar la integridad de la carga frente a organizaciones criminales cada vez más sofisticadas.

El entrenamiento que se brinda a los trabajadores en temas de gestión en control de seguridad está correctamente direccionado a las necesidades del personal, y a pesar de que en la mayoría de las empresas las capacitaciones se realizan de forma anual o semestral los trabajadores se encuentran muy satisfechos. Esta satisfacción, si bien constituye un punto de partida valioso, no debe

interpretarse como un indicador suficiente de efectividad, pues la naturaleza cambiante de las amenazas exige una actualización permanente de conocimientos y una profundización en temas específicos como la detección de manipulaciones en contenedores, la identificación de comportamientos sospechosos y la respuesta ante incidentes de seguridad. La capacitación, para ser verdaderamente efectiva, debe trascender la mera transmisión de información y convertirse en un proceso continuo de construcción de competencias y de fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la prevención.

Podemos afirmar que el riesgo de que las empresas formales de banano orgánico se vean afectadas por el tráfico ilícito de drogas está latente en cualquiera de las etapas de la cadena de exportación. Sin embargo, las medidas de control que existen dentro de las fincas bananeras permiten mitigar el peligro de contaminación de la carga dentro del local del exportador, asegurando no solo la integridad del contenedor, sino también el bienestar de los trabajadores. Esta dualidad entre vulnerabilidad y capacidad de mitigación sugiere que el fortalecimiento de los controles existentes, combinado con la implementación de sistemas formales de gestión, podría reducir significativamente la exposición al riesgo sin necesidad de transformaciones radicales en la estructura productiva del sector.

Se puede concluir de la investigación que el riesgo más alto de contaminación de la carga se produce en las actividades de los socios logísticos de las empresas exportadoras, siendo estos el transportista y el depósito temporal. Quienes son los principalmente afectados por la modalidad del preñado de contenedores ejecutada con mucha frecuencia por las bandas de narcotráfico. Esta concentración del riesgo en los eslabones externos a la finca plantea

un desafío particular para los exportadores, pues implica que la seguridad de su carga depende en gran medida de la calidad y la confiabilidad de sus proveedores de servicios logísticos, lo que a su vez exige procesos rigurosos de selección, evaluación y monitoreo continuo de estos socios comerciales.

Las acciones que se sugieren para cerrar las brechas

Es importante que el exportador y sus socios de negocio organicen reuniones ejecutivas de forma continua para mantener una comunicación constante y eficaz que permita a todos los miembros de la cadena logística tomar medidas oportunas en caso de verse contaminada la carga comercial. Estas reuniones no deben limitarse a la mera transmisión de información, sino que deben constituir espacios de coordinación estratégica donde se compartan análisis de riesgos, se definan protocolos de actuación conjunta y se evalúen los resultados de las medidas implementadas. La periodicidad de estos encuentros debe ser lo suficientemente frecuente para mantener la coordinación actualizada pero también lo suficientemente espaciada para permitir la acumulación de datos significativos que alimenten la toma de decisiones.

Asignar a personal de la empresa para realizar el respectivo seguimiento de las causas posibles que conlleven a la inspección de la carga en puerto, ya sea por asignación de Canal Rojo o inspección BOES y además realizar el registro correspondiente. Esta recomendación responde directamente a la ausencia de análisis de causas identificada en los resultados, donde se evidenció que ninguna de las empresas evaluadas maneja una estadística anual de las inspecciones ni conoce las razones por las cuales sus contene-

dores fueron seleccionados. El registro sistemático de estos eventos permitiría identificar patrones, anticipar riesgos y demostrar ante las autoridades y los clientes internacionales que la empresa mantiene un control riguroso sobre su cadena de suministro.

Revisar las leyes laborales del país que permitan adicionar dentro de las cláusulas del contrato del personal las pruebas de detección de consumo de drogas o DrugCheck y el uso del polígrafo para cargos críticos sin verse afectados los derechos de los trabajadores. Esta recomendación debe abordarse con especial cuidado pues involucra un equilibrio delicado entre la necesidad de garantizar la seguridad de las operaciones y el respeto irrestricto de los derechos fundamentales de los trabajadores. La experiencia internacional sugiere que este tipo de medidas solo resultan efectivas y sostenibles cuando se implementan con transparencia, con criterios objetivos y con el consentimiento informado de los trabajadores, evitando cualquier forma de discriminación o de vulneración de la dignidad humana.

Incrementar el número de capacitaciones en gestión de seguridad que reciben los trabajadores durante el año, ayudándose de ponentes capacitados y miembros de la policía antidrogas de la región. La incorporación de miembros de la policía antidrogas como capacitadores aportaría una perspectiva práctica y actualizada sobre las modalidades delictivas emergentes y sobre las señales de alerta que los trabajadores deben aprender a reconocer. Esta colaboración entre el sector privado y las autoridades policiales no solo fortalece las capacidades internas de las empresas, sino que también contribuye a construir una relación de confianza y cooperación mutua que beneficia a todo el ecosistema exportador de la región.

Seleccionar proveedores de servicios logísticos que cuenten con una certificación internacional de Gestión en Control de Seguridad para mantener los estándares de control a lo largo de la cadena de exportación de banano orgánico. Esta recomendación adquiere especial relevancia considerando que los resultados identificaron a los transportistas y a los depósitos temporales como los eslabones de mayor riesgo, lo que sugiere que la exigencia de certificaciones internacionales a estos proveedores podría constituir una medida efectiva para reducir la vulnerabilidad de la carga durante el tránsito interno y la estadía en depósito. La certificación no debe entenderse como un requisito burocrático sino como una garantía de que el proveedor ha implementado controles verificables y mantiene procesos de mejora continua en materia de seguridad.

Se recomienda realizar la propuesta de un Sistema de Gestión en Control de Seguridad a las organizaciones de pequeños productores de banano orgánico que cuentan con un proceso productivo muy particular lo que merece un análisis de riesgo diferente. Esta recomendación reconoce la heterogeneidad del sector exportador piurano y la necesidad de adaptar las soluciones a las características específicas de cada tipo de organización, pues las pequeñas cooperativas enfrentan restricciones de recursos y capacidades que exigen enfoques diferenciados y posiblemente el desarrollo de modelos de certificación grupal o de servicios compartidos de seguridad que permitan distribuir los costos y aprovechar las economías de escala.

La síntesis del enfoque y su proyección

La reorientación de este libro, que ha desplazado la mirada desde la empresa individual hacia el entramado institucional y relacional que configura las condiciones bajo las cuales las empresas operan, permite extraer conclusiones que trascienden el diagnóstico inicial. La seguridad de la cadena exportadora de banano orgánico no es únicamente un atributo que las fincas pueden o no desarrollar internamente, sino un bien público fragmentado cuya producción depende de la coordinación entre múltiples actores. Las asimetrías de información, la debilidad de los mecanismos de coordinación y la fragilidad de la confianza entre actores configuran un problema de acción colectiva que ninguna empresa puede resolver por sí sola. La propuesta de un modelo de gobernanza colaborativa, articulado en torno a una plataforma de coordinación público privada, ofrece un horizonte de acción que complementa y potencia los esfuerzos individuales de las empresas.

El propósito general que ha orientado esta obra, consistente en analizar críticamente las condiciones institucionales y relacionales que obstaculizan la producción colaborativa de seguridad en la cadena exportadora de banano orgánico de la región Piura, se ha cumplido a lo largo de los capítulos mediante la reconstrucción del mapa de actores y relaciones, el examen de las deficiencias en la comunicación y la exploración de las condiciones para un arreglo de gobernanza colaborativa. Las preguntas específicas se han abordado de manera articulada, mostrando cómo cada dimensión del problema contribuye a la comprensión integral del fenómeno. La conclusión que emerge es que la seguridad de la cadena exportadora de banano orgánico requiere no solo de sistemas de

gestión en cada empresa, sino también de arreglos de gobernanza que permitan a los actores coordinar sus esfuerzos, compartir información y construir confianza mutua.

La proyección de este trabajo apunta hacia la necesidad de seguir investigando las condiciones bajo las cuales los arreglos de gobernanza colaborativa pueden emerger y sostenerse en contextos de alta competencia y desconfianza mutua. La experiencia internacional ofrece lecciones valiosas, pero su aplicación al caso piurano requiere adaptaciones que consideren las particularidades del sector, las características de los actores y las restricciones institucionales del contexto. La invitación que este libro formula a los actores de la cadena exportadora de banano orgánico de Piura es a explorar colectivamente las posibilidades de un arreglo de gobernanza que transforme la gestión de riesgos de un esfuerzo individual y fragmentado en una responsabilidad colectiva y coordinada.

CAPÍTULO 7

RECOMENDACIONES PARA UNA GOBERNANZA COLABORATIVA DE LA SEGURIDAD



La construcción de una plataforma de coordinación público-privada

La primera recomendación que emerge de este libro es la construcción de una plataforma de coordinación público-privada para la seguridad de la cadena exportadora de banano orgánico de Piura. Esta plataforma tendría como propósito central facilitar la circulación de información, coordinar las acciones de los distintos actores y construir confianza mediante la reiteración de interacciones cooperativas. Su composición incluiría representantes de los exportadores, los transportistas, los depósitos temporales, los agentes de aduana, las autoridades portuarias, la policía antidrogas, SUNAT y las asociaciones gremiales del sector. Su funcionamiento se basaría en reuniones periódicas, protocolos de actuación conjunta, sistemas compartidos de información y mecanismos de evaluación y mejora continua. La plataforma no reemplazaría los sistemas de gestión individuales de cada empresa, sino que los complementaría, creando las condiciones para que esos sistemas sean efectivos en el contexto de la cadena en su conjunto.

La implementación de esta plataforma requeriría un liderazgo sostenido, probablemente ejercido por las asociaciones gremiales y las autoridades, y una apuesta decidida por la construcción de confianza a largo plazo. Los obstáculos serían significativos, desde la desconfianza entre actores que compiten entre sí hasta la falta de incentivos para participar, especialmente para los actores más pequeños. Pero la experiencia internacional sugiere que estos obstáculos pueden superarse cuando existe voluntad política, cuando los beneficios de la coordinación se distribuyen de manera

equitativa y cuando se construyen mecanismos de rendición de cuentas que permiten a todos los actores verificar el cumplimiento de los compromisos. La plataforma podría comenzar con un piloto que involucre a un número reducido de actores y que permita aprender de la experiencia antes de escalar a toda la cadena.

La gestión de la información como bien público

La segunda recomendación se refiere a la gestión de la información como bien público. La información sobre inspecciones, asignaciones de canal rojo y hallazgos de contaminación no debe ser un recurso privado que cada actor gestiona a su conveniencia, sino un bien público que circule entre todos los actores de la cadena. Esto implica establecer mecanismos formales de reporte y retroalimentación que permitan a todos los actores acceder a la información relevante para ajustar su comportamiento. Los exportadores deben recibir información sobre las inspecciones realizadas a sus contenedores y las razones por las cuales fueron seleccionados; los transportistas deben recibir retroalimentación sobre los hallazgos en sus unidades; los depósitos temporales deben conocer los patrones de contaminación detectados en otras instalaciones. La información debe fluir en ambas direcciones, desde las autoridades hacia los actores privados y desde los actores privados hacia las autoridades.

La implementación de esta recomendación requeriría la creación de sistemas compartidos de información que permitan la recopilación sistemática de datos y su distribución entre todos los actores. Estos sistemas podrían adoptar la forma de plataformas digitales que integren la información de las distintas fuentes y que

permitan a cada actor acceder a la información relevante para su rol en la cadena. La confidencialidad de la información sensible debe estar garantizada mediante protocolos claros y mecanismos de control de acceso. La información compartida debe ser utilizada no solo para la detección de incidentes sino también para el análisis de patrones, la identificación de causas y la mejora continua de los controles.

La construcción de capacidades compartidas

La tercera recomendación se refiere a la construcción de capacidades compartidas. Los programas de capacitación no deben limitarse a cada empresa individualmente, sino que deben articularse a nivel de la cadena, aprovechando las economías de escala y facilitando el intercambio de buenas prácticas. La incorporación de miembros de la policía antidrogas como capacitadores aportaría una perspectiva práctica y actualizada sobre las modalidades delictivas emergentes y sobre las señales de alerta que los trabajadores deben aprender a reconocer. Los programas de capacitación deberían incluir no solo aspectos técnicos de seguridad sino también formación en ética, cultura de la legalidad y prevención del lavado de activos, contribuyendo a fortalecer una cultura organizacional orientada a la prevención.

La construcción de capacidades compartidas también incluye el desarrollo de herramientas comunes, como protocolos de inspección, listas de verificación y sistemas de registro, que permitan a todos los actores operar con estándares homogéneos. Estas herramientas deben ser desarrolladas de manera participativa, incorporando las perspectivas de los distintos actores y adaptándose

a las particularidades de cada eslabón de la cadena. La homologación de estándares no implica la uniformidad de las soluciones sino la coherencia de los criterios, de modo que todos los actores compartan un mismo lenguaje y puedan coordinarse de manera efectiva.

La articulación con las políticas públicas

La cuarta recomendación se refiere a la articulación con las políticas públicas. La seguridad de la cadena exportadora de banana orgánico no es solo un problema privado que las empresas deben resolver por sí solas, sino un asunto de interés público que requiere la participación del Estado. Las políticas públicas deben crear incentivos para la coordinación, facilitar el acceso a la certificación para las pequeñas y medianas empresas, fortalecer los mecanismos de control y fiscalización, y promover la cooperación internacional para enfrentar las amenazas transnacionales. La articulación con las políticas públicas requiere un diálogo permanente entre los actores privados y las autoridades, de modo que las políticas reflejen las necesidades reales de la cadena y que los actores privados puedan contribuir con su conocimiento y experiencia.

La articulación con las políticas públicas también implica la necesidad de revisar el marco regulatorio para eliminar obstáculos a la coordinación y crear incentivos para la contribución. Las leyes laborales, por ejemplo, podrían revisarse para permitir la inclusión de cláusulas de detección de consumo de drogas y uso de polígrafo para cargos críticos, siempre que se respeten los derechos fundamentales de los trabajadores. Las normas aduaneras po-

drían revisarse para facilitar el intercambio de información entre las autoridades y los actores privados. Las políticas de promoción de exportaciones podrían incorporar criterios de seguridad como condición para acceder a beneficios. En todos los casos, las reformas deben ser diseñadas de manera participativa y evaluadas de manera rigurosa para asegurar que cumplen sus objetivos sin generar efectos no deseados.

La sostenibilidad del esfuerzo a largo plazo

La quinta recomendación se refiere a la sostenibilidad del esfuerzo a largo plazo. La construcción de un arreglo de gobernanza colaborativa es un proceso que requiere tiempo, paciencia y perseverancia. Los resultados no serán inmediatos y pueden requerir años de trabajo sostenido para materializarse. La sostenibilidad del esfuerzo depende de la capacidad de los actores para mantener el compromiso incluso cuando los resultados no son visibles, de la existencia de mecanismos de rendición de cuentas que permitan verificar el cumplimiento de los compromisos, y de la construcción de una cultura de colaboración que trascienda los cambios en las personas y las organizaciones. La sostenibilidad también depende de la capacidad de adaptación a un entorno cambiante, donde las amenazas evolucionan y donde las soluciones deben evolucionar con ellas.

La sostenibilidad del esfuerzo requiere la institucionalización de los arreglos de gobernanza, de modo que no dependan de la voluntad de personas específicas, sino que se conviertan en parte de la estructura organizacional de la cadena. Esto implica la creación de organizaciones formales, la asignación de recursos permanentes, la definición de procedimientos estandarizados y la construcción de mecanismos de gobernanza que permitan la participación de todos los actores. La institucionalización no debe entenderse como burocratización sino como la creación de estructuras que permitan sostener el esfuerzo en el tiempo y que faciliten la coordinación entre actores.

Una invitación a la acción colectiva

La conclusión de este libro es una invitación a la acción colectiva. La seguridad de la cadena exportadora de banano orgánico de Piura no se logrará únicamente con sistemas de gestión en cada empresa, por muy robustos que sean, sino con arreglos de gobernanza que permitan a los actores coordinar sus esfuerzos, compartir información y construir confianza mutua. La amenaza del narcotráfico es demasiado grande y sofisticada para ser enfrentada de manera individual. Solo mediante la acción colectiva, sostenida en el tiempo y respaldada por instituciones sólidas, será posible proteger la cadena exportadora de banano orgánico y preservar el éxito que la región Piura ha construido con tanto esfuerzo. La invitación es a explorar colectivamente las posibilidades de un arreglo de gobernanza que transforme la gestión de riesgos de un esfuerzo individual y fragmentado en una responsabilidad colectiva y coordinada.

REFERENCIAS

- Aguayo, D., & Campoverde, M. (2016). *Sistema de gestión en control y seguridad (SGCS) BASC, como herramienta de marketing internacional para los agroexportadores peruanos* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Académico USMP.
- Andina. (2015, 22 de noviembre). *Banano orgánico genera US\$ 120 millones en exportaciones en Piura*. Agencia Peruana de Noticias. <https://goo.su/VKjgtzr>
- APM Terminals. (2012). *Inspección BOE de contenedores para embarque en patio*. <https://goo.su/dWWNx>
- BASC. (2017). *Listado general de empresas asociadas certificadas y recertificadas al capítulo BASC Perú al 31 de diciembre de 2017*. <https://goo.su/qHYZw>
- Benavides, M. (2013). *Implementación del sistema integrado de gestión de calidad basado en la norma BASC en la empresa Agroindustrial del Riofrío S.A.S. Vereda Fagua-Chía-Finca del Rancho* [Tesis de maestría, Universidad de Nariño]. Biblioteca Universidad de Nariño. <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/89549.pdf>
- Castillo, R. (2017). *Efectos de la gestión de la seguridad de la cadena de suministro en el desempeño de las operaciones logísticas de exportación en la Provincia Constitucional del Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL.
- Caulkins, J. P., Pardo, B., & Kilmer, B. (2019). Intensity of drug abuse and the effectiveness of control policies. *Journal of Drug Policy Analysis*, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.1515/jdpa-2018-0007>

- Choque, A. (2019). *Análisis del impacto de la certificación BASC en las exportaciones de las empresas peruanas de palta fresca que cuentan con oficina administrativa en Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.
- Diario Gestión. (2012, 8 de diciembre). *BASC: Menos del 5% de los exportadores cuentan con certificaciones de seguridad*. <https://goo.su/xQgnPd>
- DIRANDRO. (2016). *Logros del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016*. Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú. <https://goo.su/g16WB>
- Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Ecce-Chávez, K. (2014). *Diseño e implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC en una empresa de seguridad privada* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional UDEP.
- Fleming, M. H., & Rose, A. (2020). The economics of illicit drug trafficking: Structure, conduct, and performance of the opioid industry. *International Journal of Drug Policy*, 78, 102-115. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2020.102712>
- García, A. (2013). *Estado situacional e importancia del banano orgánico en la Región Piura*. Ministerio de Agricultura y Riego.
- Giraldo, J. R., & Betancur, M. (2021). Operational risks in Latin American port supply chains: The case of Buenaventura, Colombia. *Journal of Shipping and Trade*, 6(1), 1-22. <https://doi.org/10.1186/s41072-021-00089-3>

- Hall, T., & Antonopoulos, G. A. (2020). The transnational drug trade and its cultural dimensions: A criminological approach. *Trends in Organized Crime*, 23(4), 345-362. <https://doi.org/10.1007/s12117-019-09372-w>
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- IMNC. (2008). *Sistemas de gestión de calidad: Fundamentos y vocabulario*. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
- INEI. (2015). *Al 30 de junio de 2015 el Perú tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://acortar.link/mSBl5n>
- INEI. (2016a). *Exportación de plátano se incrementó en 576% entre el 2005 y 2014*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://acortar.link/PgT9nc>
- INEI. (2016b). *Tráfico de drogas*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://acortar.link/fXZQGj>
- Koo, W. (2018). *Plátano – banano Perú exportación 2017 diciembre*. Agrodota Perú. <https://acortar.link/jjaKIa>
- La República. (2015, 13 de octubre). *Piura: Policía incauta 125 sacos con droga camuflada en quinua*. <https://acortar.link/RJNJhC>
- La República. (2017, 1 de febrero). *Solo el 1% de empresas ha obtenido certificación ISO 9001 en el Perú*. <https://acortar.link/8K7j9i>
- MINAGRI. (2015). *Minagri: Exportación de banano orgánico peruano creció 94% en últimos 5 años*. Ministerio de Agricultura y Riego. <https://acortar.link/8gqRtK>
- MINCETUR. (2014). *Análisis de costos marítimos y portuarios*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. <https://acortar.link/xSSbNN>

- MINCETUR. (2016). *Plan de acción de la seguridad de la cadena logística*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Montes, U. (2017). Gestión de riesgos operacionales en la cadena de suministro. *Revista Security*, 33(1), 12-14.
- NORMA BASC. (2012). *World BASC Organization*. <http://www.wbasco.org/espanol/normas-estandares.htm>
- ONU. (2005). *Informe mundial sobre las drogas 2005: Vol. 2. Estadística*. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.
- Perú 21. (2012, 9 de mayo). *Frustran envío de más de 1.5 toneladas de cocaína*. <https://acortar.link/deDpye>
- Perú 21. (2013, 9 de octubre). *Incautan 300 kilos de droga camuflada en container de pota en Piura*. <https://acortar.link/YMbKkP>
- Reinoso, A. F. (2008). *Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira: Informe final*. Consorcio de Investigación Económica y Social.
- Reuter, P., & Truman, E. M. (2021). Small-scale drug trafficking enterprises and money laundering strategies in Western consumer markets. *Crime, Law and Social Change*, 75(2), 189-208. <https://doi.org/10.1007/s10611-020-09913-2>
- Sausa, M. (2015, 2 de mayo). Narcotráfico: El kilo de cocaína que sale por los puertos se vende a US\$6,000. *Perú 21*. <https://acortar.link/NGN6MH>
- United Nations Office on Drugs and Crime. (2020). *World drug report 2020*. <https://www.unodc.org/wdr2020>
- UNODC. (2016). *Informe mundial sobre las drogas 2016*. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

World BASC Organization. (2012). *Normas y estándares BASC*. <https://www.wbasco.org>

World Customs Organization. (2021). *SAFE framework of standards to secure and facilitate global trade*. <http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/frameworks/safe-framework.aspx>

Atik Editorial

 **ATIK**
editorial



ISBN: 978-9907-820-18-8



9 789907 820188