# INNOVACIONES TÉCNICAS Y ORGANIZACIONALES EN EL SECTOR AGROPECUARIO: SU CONTRIBUCION A LA COMPETITIVIDAD REGIONAL Y EL DET

Reflexiones a partir de experiencias en la promoción de asociatividad bajo un enfoque de desarrollo territorial en los proyectos ejecutados APOMIPE-COSUDE y Qorichacra-SFSA/Arcos Dorados

**Carola Amézaga**

Lima, 24 de noviembre de 2015

# INDICE

1. Programas/proyectos Implementados
2. Diagnóstico inicial
3. Marco Conceptual
4. Estrategias APOMIPE y Qorichacra
5. Resultados e Impacto de los programas
6. Lecciones aprendidas: Buenas Prácticas para la Gerencia Social y el DET

# 1. Programas Implementados

## 2005 – 2011:

Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú, de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación –COSUDE. Implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation en **Cajamarca**, La Libertad y **Cusco** en alianza con CEDEPAS Norte, Minka y Centro Bartolomé de las Casas.

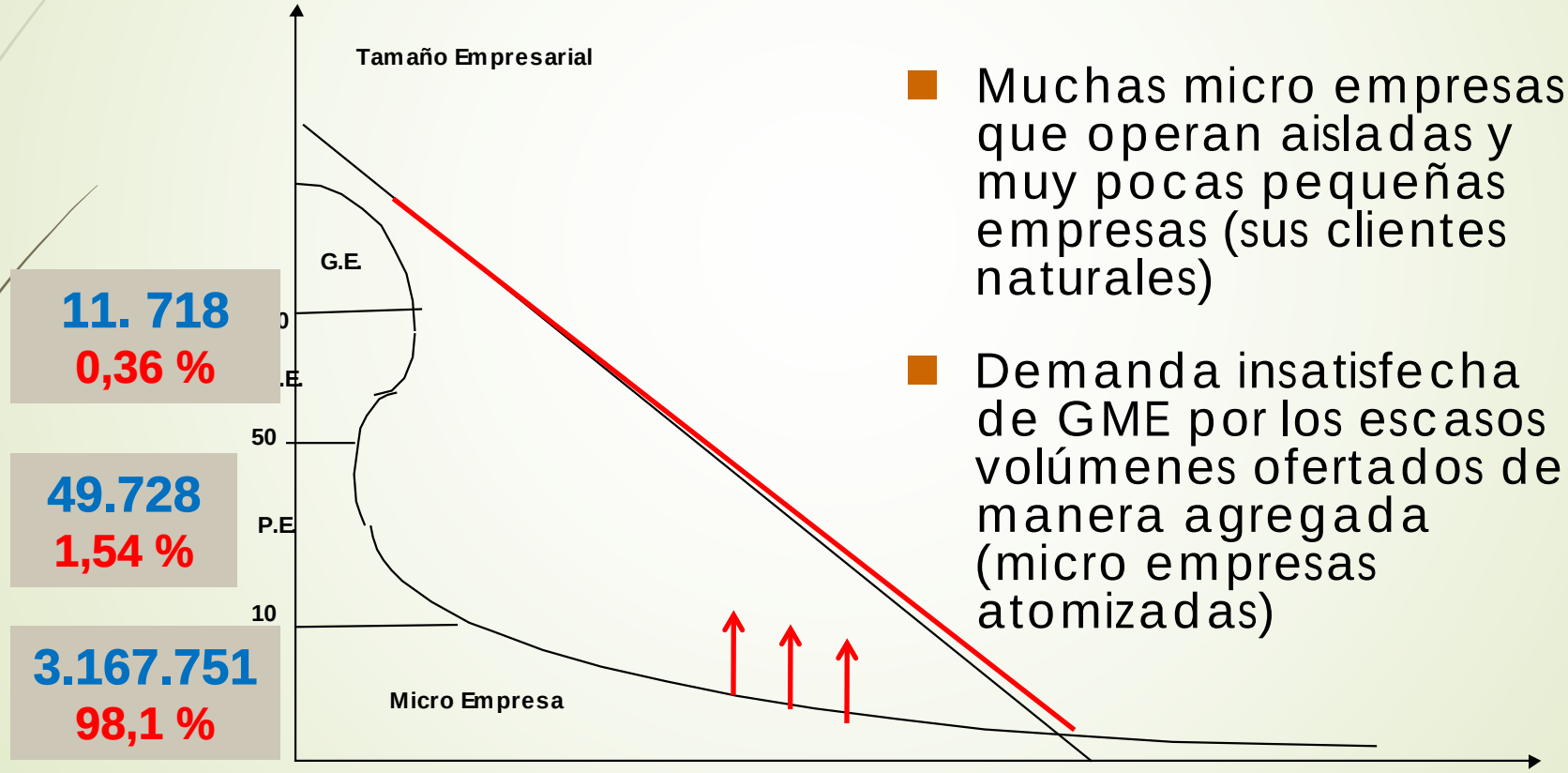
## 2010 – a la fecha:

Programa de la Fundación Syngenta para una Agricultura Sostenible y la empresa Arcos Dorados, empresa franquiciadora en LATAM de McDonald's. Implementado por el Centro Bartolomé de las Casas en **Cusco**.

# 2. Diagnóstico inicial

# Problema principal

- Estructura empresarial asimétrica, micro empresas rurales aisladas, desarticulación entre empresas



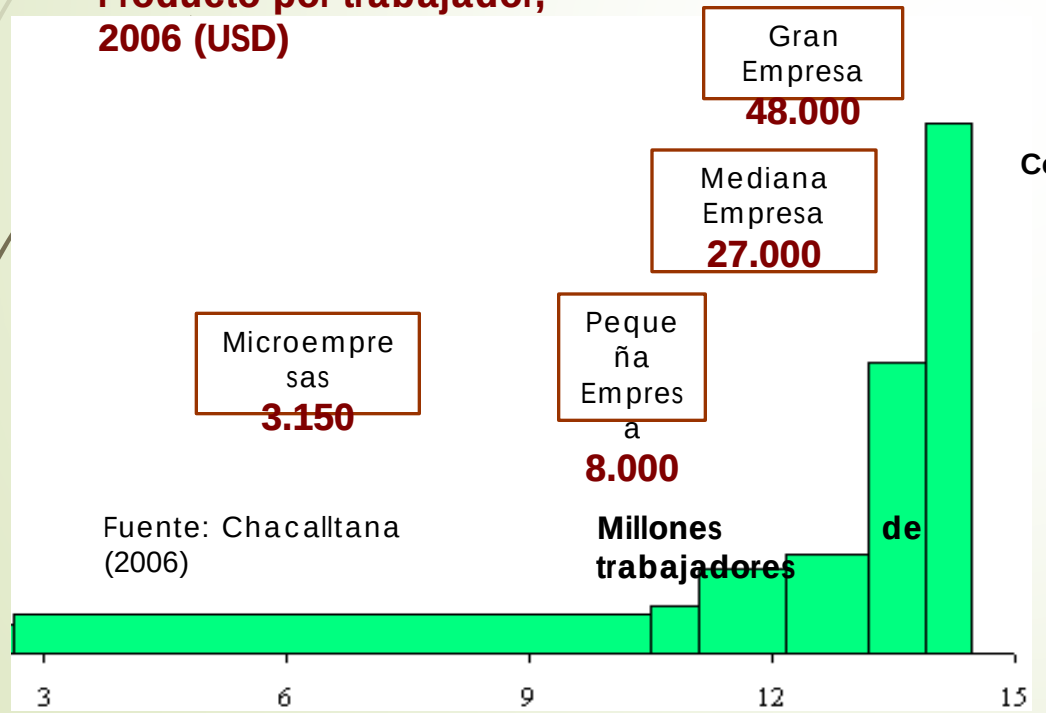

- Muchas micro empresas que operan aisladas y muy pocas pequeñas empresas (sus clientes naturales)
- Demanda insatisfecha de GME por los escasos volúmenes ofertados de manera agregada (micro empresas atomizadas)

Fuentes: MTPE (2006) / Villarán (2000)

# Baja productividad

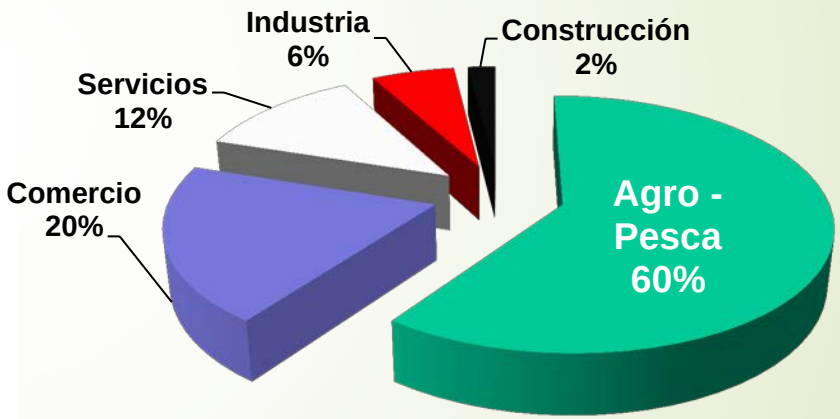
- La micro empresa de subsistencia no tiene posibilidad de generar excedentes ni de crecer.
- Las micro empresas agropecuarias constituyen el **60% de las micro empresas del Perú** (MTPE, 2007).

**Brecha en productividad**
**Producto por trabajador, 2006 (USD)**




Fuente: Chacalltana (2006)

**Micro empresas por sector**



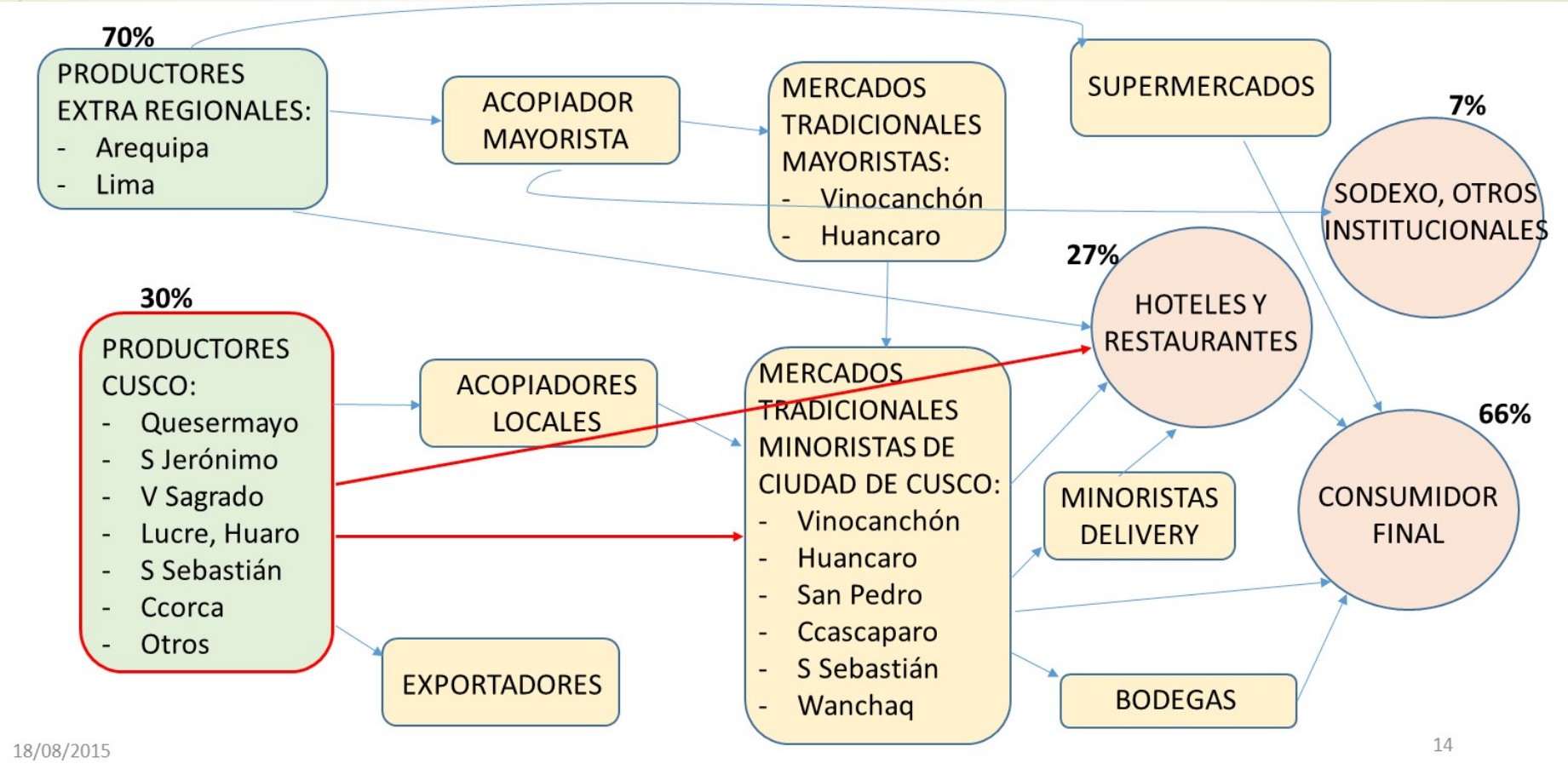

Fuente: MINTRA (2006).

No. unidades productivas agro - pesca: 1'886,872 unidades productivas (estimación indirecta)

# Débil información jurídica y tributaria

**Más de 1,200 asociaciones de productores constituidas como asociaciones sin fines de lucro sin orientación tributaria** (Fuente Direcciones Agrarias – MINAG)

# Ineficiencias en la cadena de hortalizas en Cusco



# Bajo consumo de frutas y hortalizas / demanda insatisfecha localmente

**Recomendado OMS:** 400 grs diarios per cápita

**Promedio Perú**: 270 grs diarios per cápita*

**Sierra Perú:** 240 grs diarios per cápita*

* INEI, Perú: consumo per cápita de los principales alimentos 2008-2009.

# Muy baja productividad en el cultivo de hortalizas: altos márgenes para crecer

# 3. Marco Conceptual

**Red Empresarial:** “Es una **alianza estratégica** entre pequeños productores/productoras o micro empresas que se integran por vínculos de confianza y trabajan conjuntamente para mejorar sus negocios y articularse al mercado de manera beneficiosa y sostenible” (Manual para la Articulación de Redes Empresariales APOMIPE – COSUDE 2011).

**Innovación:** "La última (tercera) edición del Manual de Oslo define la innovación como la **implementación de un producto (bien o servicio) nuevo o con mejoras significativas, o un proceso**, **un método de comercialización, o un método organizacional nuevo en una práctica empresarial, organización de trabajo o en relaciones externas**... Por definición, la innovación debe incorporar cierto grado de novedad. ...(OCDE y Eurostat, 2005*).

* Citado en OCDE-Foro Consultivo Científico y Tecnológico 2012. LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DE LA OCDE: EMPEZAR HOY EL MAÑANA

Según la misma fuente **Innovación** comprende los siguientes tipos:

- **Innovación de producto**: la introducción de un bien o un servicio nuevo o con mejoras significativas asociadas con sus características o su uso previsto.
- **Innovación del proceso**: la implementación de un método de producción o provisión nuevo o con mejoras significativas.
- **Innovación de marketing**: la implementación de un nuevo método de marketing que incluya cambios significativos en el diseño, el empaque, la comercialización, la promoción o el precio del producto.
- **Innovación organizacional**: la implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas comerciales de las empresas, organización del lugar de trabajo y relaciones externas.

Complementariamente Albuquerque* presenta la siguiente tipología de innovación productiva:

| |
|---|
| 1. **Innovaciones Tecnológicas** |
| * **De Producto**: nuevos materiales, mejoras en diseño y diversificación de productos, creación de marcas, certificación de calidad, control ambiental. |
| * **De Proceso:** nuevos equipos, nuevas instalaciones, mejoras en la línea de producción, control de calidad, informatización. |
| 2. **Innovaciones de Gestión** |
| * Mejoras en flexibilidad y eficiencia productiva, calificación de recursos humanos, mejoras en los procesos de trabajo, acceso a redes de información, relación con proveedores. |
| 3**. Innovaciones Socio Institucionales** |
| * Promoción de actividades innovadoras, descentralización de decisiones sobre innovación, concertación de agentes públicos y privados, difusión de buenas prácticas. |

En “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: una revisión conceptual y analítica” realizada en Santiago de Chile el 2001.

**Desarrollo Económico Territorial:** “Proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a partir del aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas locales, en el contexto actual de la globalización, con el objetivo final de estimular la actividad económica y la creación de empleo e ingreso, para asegurar mejores condiciones de vida de la población. Este enfoque incluye una visión integrada de la funcionalidad entre lo rural y lo urbano”

Francisco Albuquerque y Marco Dini, El Enfoque del Desarrollo Económico Territorial, Módulo 7 de la Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial, MIF-FOMIN, 2008).

# 4. Estrategias APOMIPE y Qorichacra

# Estrategia 1: Análisis del territorio y cadenas productivas para una visión común de DET

APOMIPE
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

# Estrateia 2: Asociatividad a través de Redes Empresariales

APOMIPE
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

# Estrategia 3: Priorización de cadenas alimenticias con demanda urbana creciente (local / regional), de ciclo productivo corto y/o con alto margen de rentabilidad

APOMIPE
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

36%

**Carnes (proteínas) como cuyes**

**Hortalizas como lechugas**

10%

**Flores**

17%

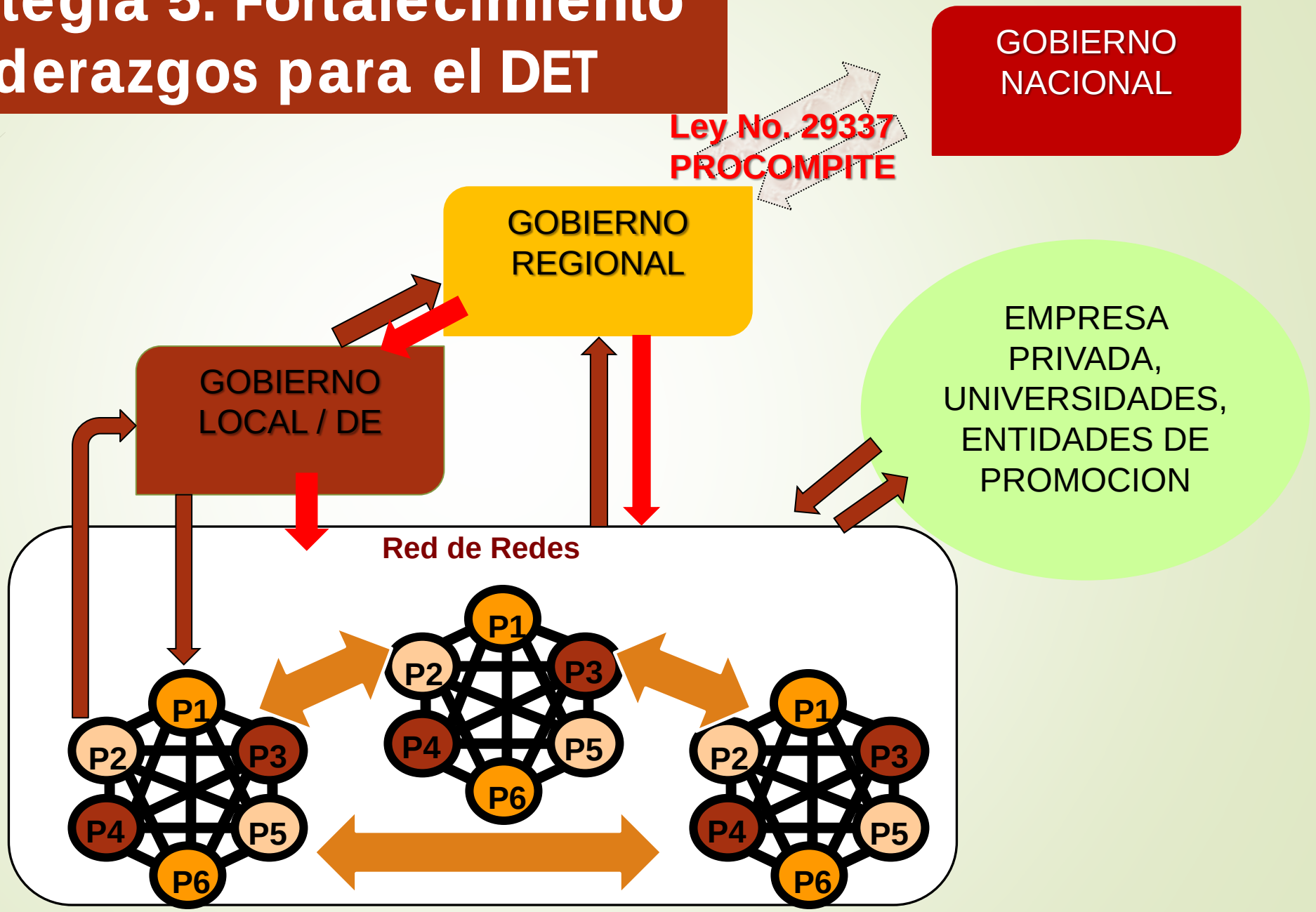
**Lácteos y derivados lácteos**

# Estrategia 4: Introducción de tecnología apropiada a condiciones climáticas de altura en sierra

APOMIPE
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

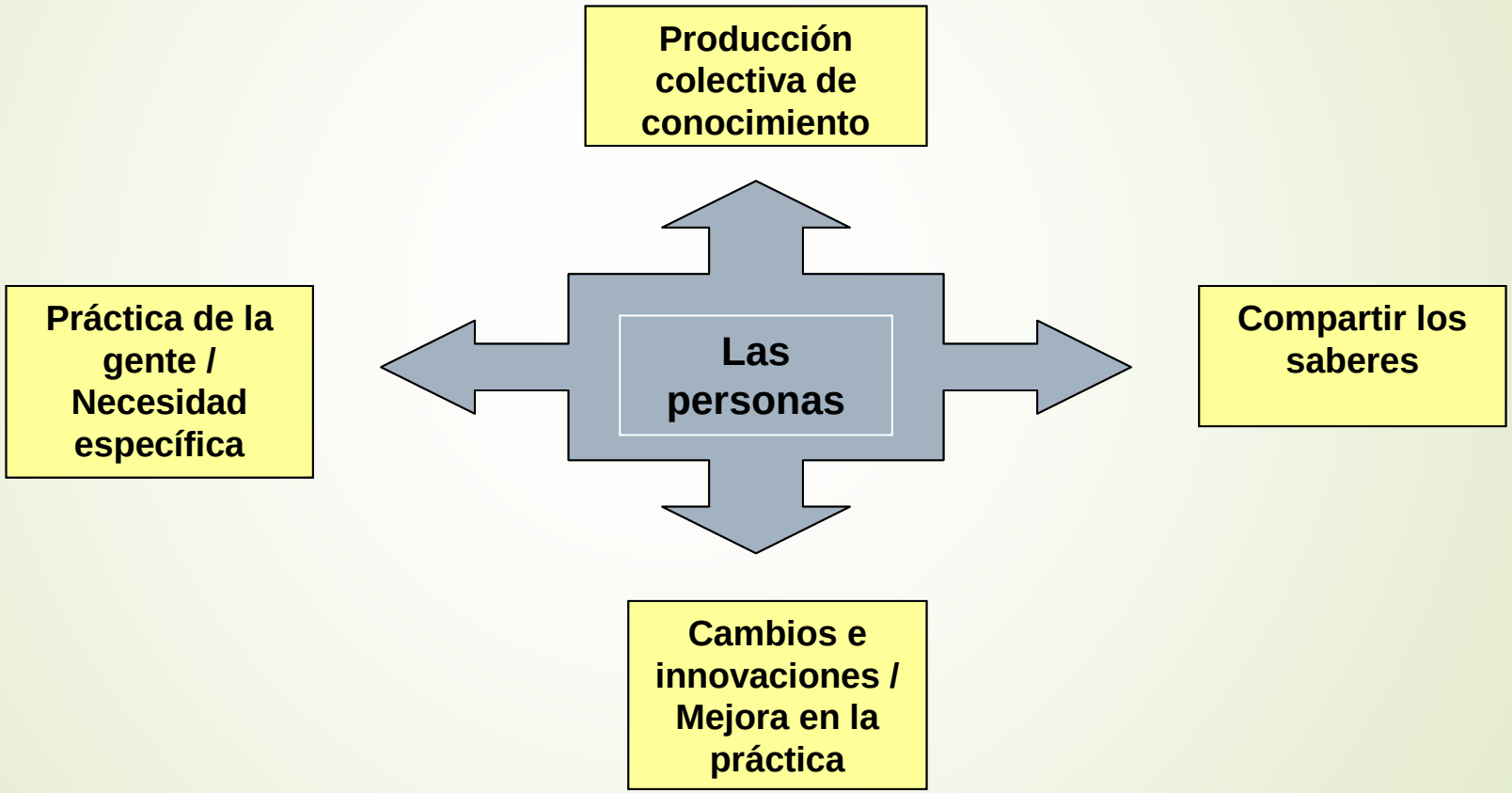
**Invernaderos**

# Estrategia 5: Fortalecimiento de liderazgos para el DET



# Estrategia 6: Gestión de conocimientos

APOMIPE
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ



# Estrategia 1: Decisión de una gran empresa de proveerse localmente (cambio en el core del negocio)

QORICHACRA
Desarrollo sostenible de pequeños productores para una producción de alta calidad

# Estrategia 2: Diseño de proyecto sobre experiencias locales exitosas

QORICHACRA
Desarrollo sostenible de pequeños productores para una producción de alta calidad

**Asociatividad**

**Invernaderos**

# Estrategia 3: ubicación geográfica

QORICHACRA
Desarrollo sostenible de pequeños productores para una producción de alta calidad

Ccorimarca y Sequeraccay, distrito y provincia de Cusco-Perú:

- A 17 km de Cusco (~ 40min), buenas vías de acceso
- Experiencia en agricultura (hortalizas)
- Acceso a fuentes de agua limpia e infraestructura de riego
- Energía eléctrica, telefonía

**Ventajas de localización**

# Estrategia 4: Transferencia de tecnologías y altos estándares de calidad

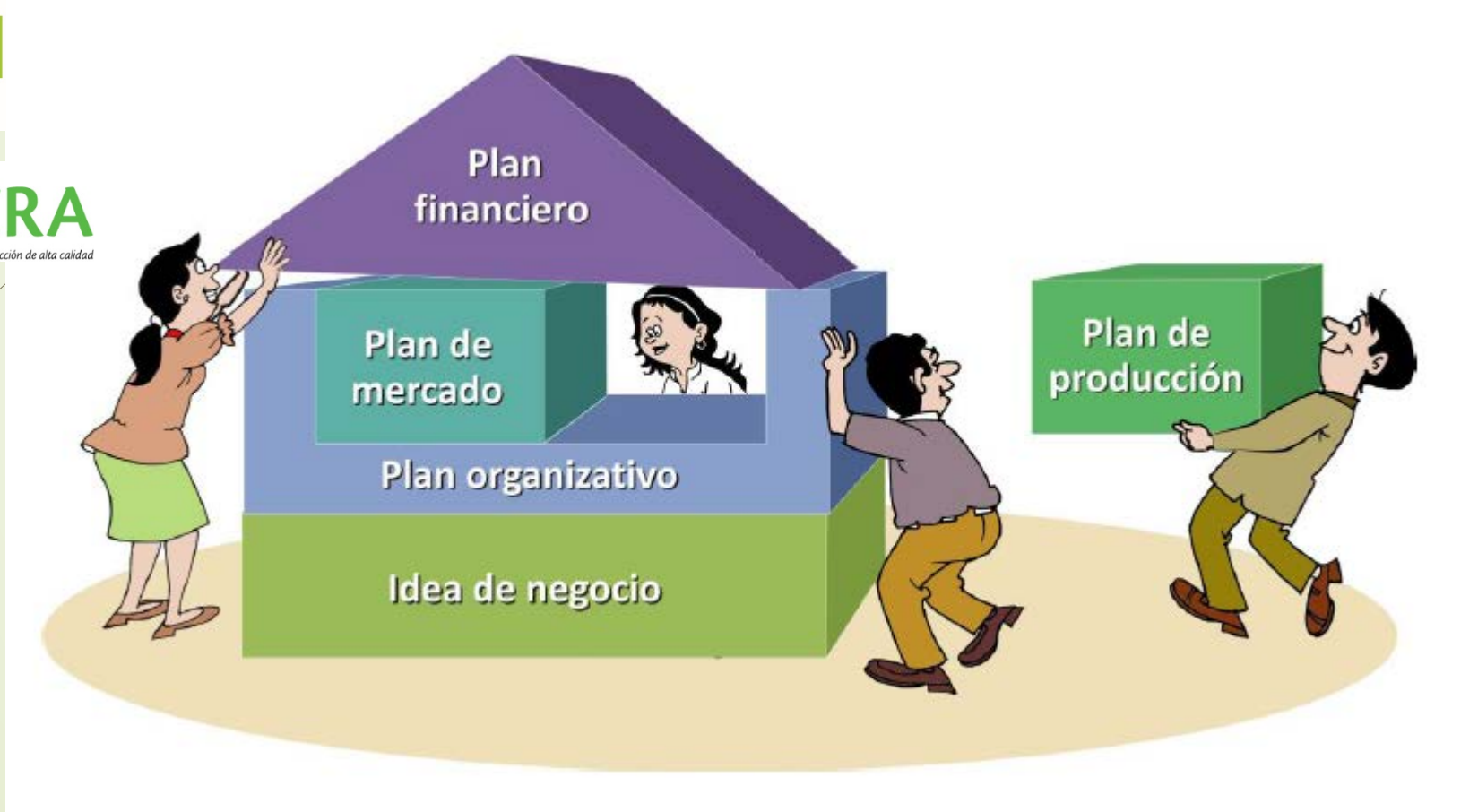
QORICHACRA
Desarrollo sostenible de pequeños productores para una producción de alta calidad

Semillero

Motocultor

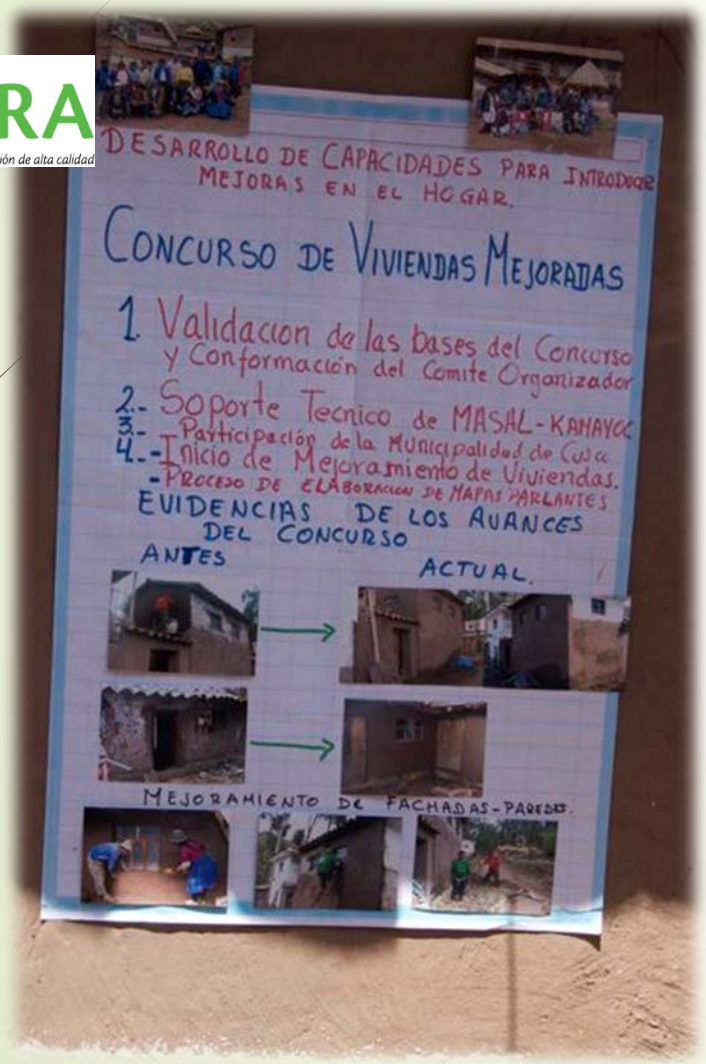
BPA: Buenas Prácticas Agrícolas

# Estrategia 5: Planes de negocio




Tomado de: Umaña, Gottret, Mojica. Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales. Costa Rica, CATIE, 2011.

# Estrategia 6: Mejoras en viviendas a través de concursos



# 5. Resultados e impacto de los programas

APOMIPE

PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO
Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

APOMIPE
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

# Ingresos netos anuales (promedio familia) provenientes de la actividad apoyada (PEN)

HELVETAS PERU

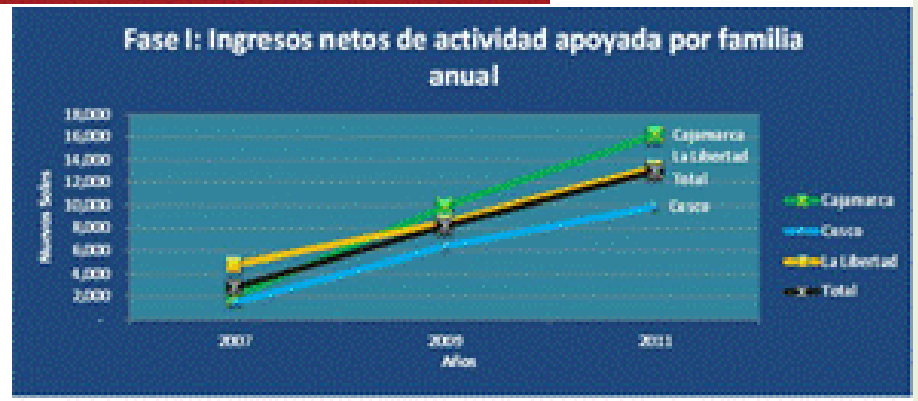
**FASE I (350 familias):**

2007: S/. 2,797

2011: S/. 12,990

Incremento 2007 - 2011: **364%**

(2009 – 2011 sin proyecto)



**FASE II (903 familias):**

2009: S/. 2,873

2011: S/. 6,997

Incremento 2009 – 2011: **144%**

# Ingresos netos anuales (promedio familia) provenientes de la crianza de cuy - Cajamarca (PEN)

APOMIPE
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

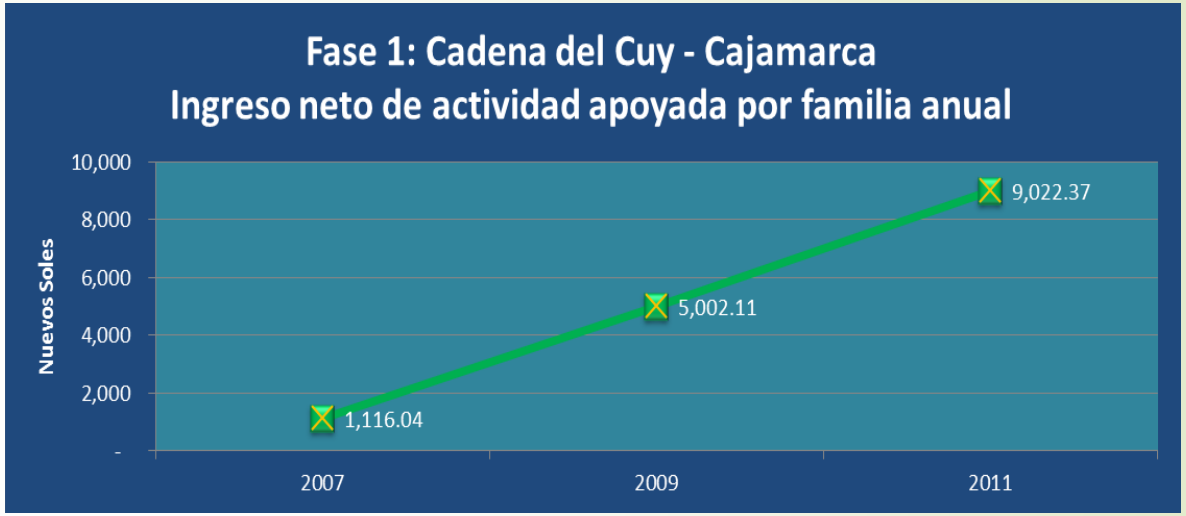
**FASE I (67 familias):**

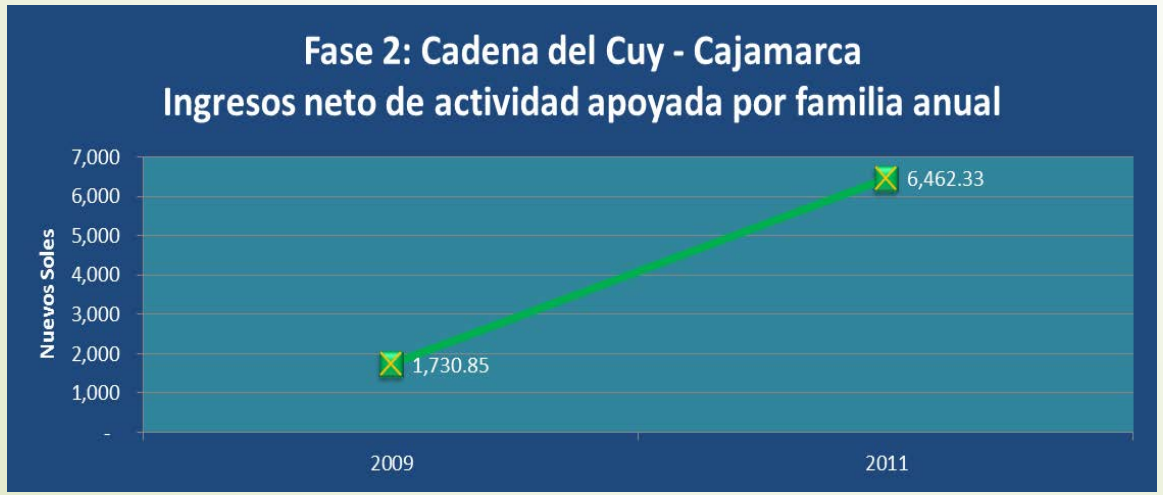
2007: S/. 1,116

2011: S/. 9,022.37

Incremento 2007 - 2011: **708%**

(2009 – 2011 sin proyecto)




**FASE II (237 familias):**

2007: S/. 1,730

2011: S/. 6,462

Incremento 2009 - 2011: **273%**

APOMIPE

PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

# Participación y Liderazgo de Mujeres en las Redes Empresariales

HELVETAS PERU

Fase I:
Integrantes Mujeres: 45%
Líderes Mujeres: 29%

Fase II:
Integrantes Mujeres: **61%**
Líderes Mujeres: **40%**

# Testimonios

APOMIPE
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

““Hoy mi hijo tiene los juguetes que quiere, tiene zapatos. A esa edad yo no tenía ni zapatos… Me gustaría dar trabajo a otras personas” .

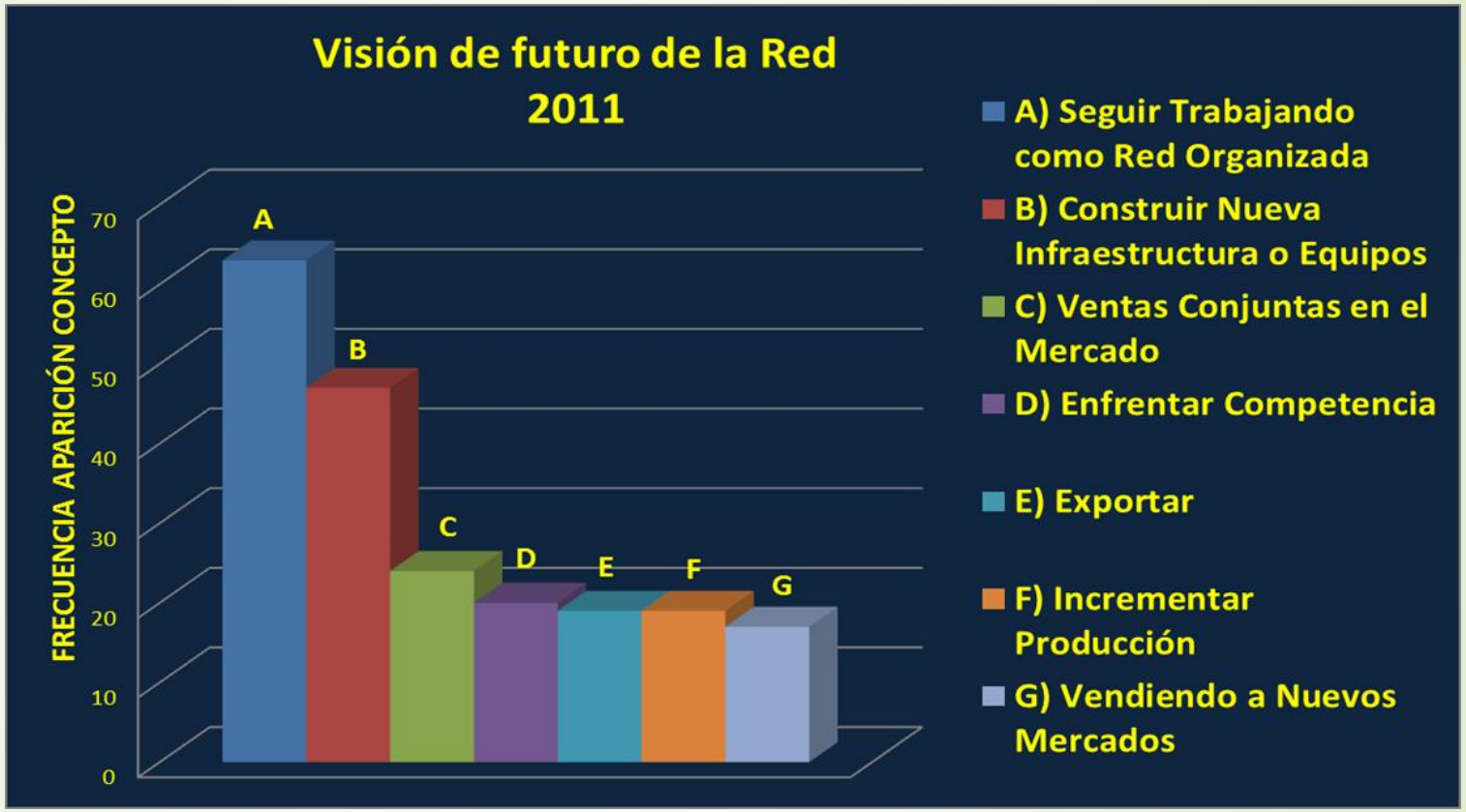
**Dominga Gormaz (27 años) / Red de Productores/as El Huayo (Cajamarca)**

“Ya hay para la mensualidad de mis hijas (estudios), ya saco con más tranquilidad para apoyarlas. Antes no teníamos. Hay productos para la casa, llevo semanalmente, hay para comprar también. No sufro como antes, ya hay de dónde sacar… Ahora me consideran empresaria”.

**Bernardina Raya (54 años) / Red Empresarial de Productores/as de Flores Munay Rosas (Cusco)**

# Impacto cualitativo

APOMIPE
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ




**Los pequeños productores/as, cambiaron su visión y actitud pasando a verse como empresarios/as y tener una actitud emprendedora**

# Las redes empresariales han dinamizado por demanda los mercados de servicios productivos y empresariales

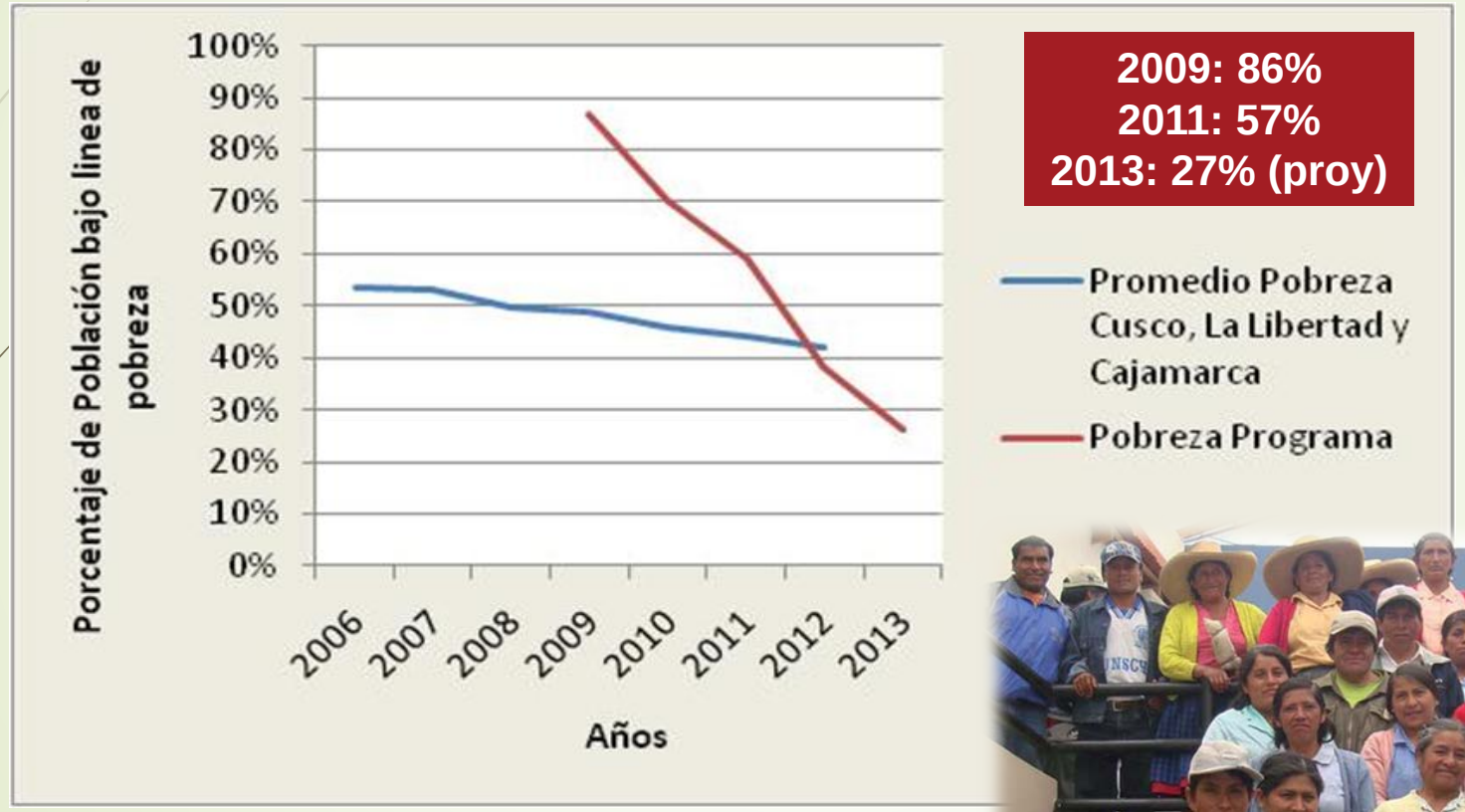
**ASISTENCIA TECNICA**

**CAPACITACIÓN**

# Tasas Comparadas de Reducción de Pobreza Total Rural

APOMIPE
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

## Estrategia Redes Empresariales: acelera salida de la pobreza



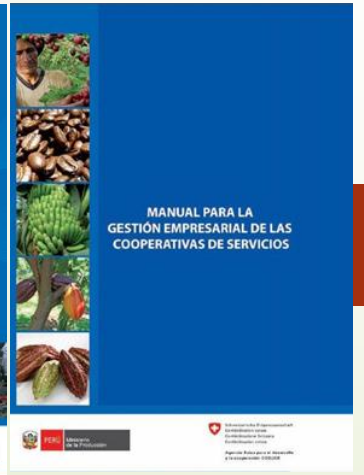

**2009: 86%**
**2011: 57%**
**2013: 27% (proy)**

Fuente: Datos SMEVIR– Estadísticas INEI (2009), elaborado por S&C Negocios.

# Gestión del conocimiento

**Manual para la Articulación de Redes Empresariales**

**Sistematizaciones: Cadenas Cuy (Cajamarca) y Artesanía (La Libertad)**




**Manuales para la gestión**

APOMIPE
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

# Réplica de la estrategia Redes Empresariales y desarrollo de capacidades al 2012:

APOMIPE
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

21 programas de desarrollo han asumido la metodología beneficiando a otros 5.700 productores rurales

17 entidades nacionales (9 ONG, 2 fundaciones de empresas, 1 gran empresa, 5 GL), 150 funcionarios de Agrorural, PRODUCE, Gerencias DE / GR, Direcciones Regionales Agrarias y DIREPROs) y 70 articuladores capacitados y con experiencia que venden servicios

**A la fecha:** convenio firmado entre **HELVETAS y Agrorural** para el **escalamiento de la metodología** de Redes Empresariales en 6 regiones del país: **Ancash, Apurímac, Cusco, Junín, Lima y Puno**.

# Impacto Fase I

QORICHACRA

Desarrollo sostenible de pequeños productores para una producción de alta calidad

**39 familias (41%) de 2 comunidades han mejorado sus viviendas.**

QORICHACRA

Desarrollo sostenible de pequeños productores para una producción de alta calidad

# Impacto Fase II

# Internacionalización del modelo Qorichacra: tres nuevos países en LATAM en alianza con Arcos Dorados

QORICHACRA

*Desarrollo sostenible de pequeños productores para una producción de alta calidad*

Embrapa

Municipio de Bandeirantes, Paraná, Brasil

"Since there has been a series of events that could put production at risk as well as food distribution, such as natural disasters and threats from climate changes we have been experiencing, it is urgent to establish agrarian policies focused on ensuring the availability of food by producing it here."

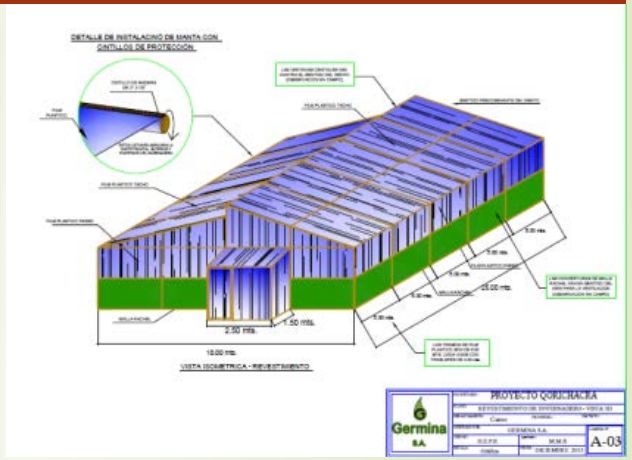
—Agriculture Secretary Myrna Comas

Secretaría de Agricultura de Puerto Rico

# Guía Técnica con diseño de invernadero adaptado a condiciones de altura en sierra

QORICHACRA

*Desarrollo sostenible de pequeños productores para una producción de alta calidad*



# Trazabilidad, altos rendimientos, productos inocuos

QORICHACRA

*Desarrollo sostenible de pequeños productores para una producción de alta calidad*

# Nuevos recursos gestionados por CBC (Fondecyt y AEA)

QORICHACRA
Desarrollo sostenible de pequeños productores para una producción de alta calidad

**Capacitación a productores de nuevas comunidades**

- Cultivos en invernaderos
- BPA

**Formación de 20 técnicos campesinos**

- Construcción de invernaderos
- BPA

# Escalamiento a nuevos distritos en Cusco y alianzas con entidades del Estado y sector privado

**GL promueven BPA y hortalizas comerciales en invernaderos**

- Taray: 150 productores
- Ccorca: 400 productores
- Santiago: 40 productores
- San Jerónimo: 30 productores

QORICHACRA
Desarrollo sostenible de pequeños productores para una producción de alta calidad

Gobierno Regional CUSCO
Caminemos juntos

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO

35 años con el Perú
CENTRO GUAMAN POMA DE AYALA

GLOBALG.A.P.

DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA
DRAC
CUSCO

SENASA

PERÚ Ministerio de Salud

TYTL
Torres y Torres Lara
Abogados

# Viviendas Saludables

**96 familias han mejorado sus viviendas: 40% en 5 comunidades**

# 6. Lecciones Aprendidas: Buenas Prácticas para la Gerencia Social y el DET

# Beneficios de la asociatividad a través de una red empresarial

**Innovación organizacional e innovación en gestión**

## SOCIALES

- CONFIANZA Y CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL
- AUTOESTIMA Y EMPODERAMIENTO
- VISIÓN EMPRESARIAL
- EQUIDAD DE GÉNERO
- FORTALECIMIENTO UNIDAD ECONOMICA FAMILIAR

## ECONÓMICOS

- SE ABARATAN PRECIOS DE INSUMOS
- ACCESO A TECNOLOGÍA
- ACCESO A CAPACITACIÓN
- ACCESO A SISTEMA CREDITICIO
- MAYOR PODER DE NEGOCIACIÓN Y PRESENCIA EN MERCADO

# Principios estratégicos para promover asociatividad horizontal

- Partir de una **oportunidad clara de negocio**
- Mostrar **beneficios tangibles**
- Promover **empoderamiento** (rol facilitador de las entidades promotoras)
- **Gradualidad en la acción:** 7 fases
- Desarrollar **confianza:** es la clave para la **sostenibilidad social** de los negocios conjuntos
- Es necesario un **análisis participativo de cadenas productivas**
- La mirada de cadenas, el **éxito de los negocios** y el fortalecimiento de **liderazgos** permiten sensibilizar y convocar el apoyo de los **GL y GR**

# Contraparte de los productores: esfuerzo, tiempo y dinero (cofinanciamiento)

**Innovación organizacional e innovación en gestión**

# Rescate de prácticas ancestrales de cooperación: ayni

**Innovación organizacional e innovación en gestión**

**Construcción de invernadero**

Venta a McDonald's

Los pequeños productores pueden alcanzar altos estándares de calidad y articularse a grandes empresas

Innovaciones de producto, procesos y marketing

Valor agregado al producto permite acceso a nuevos mercados

Cuy beneficiado

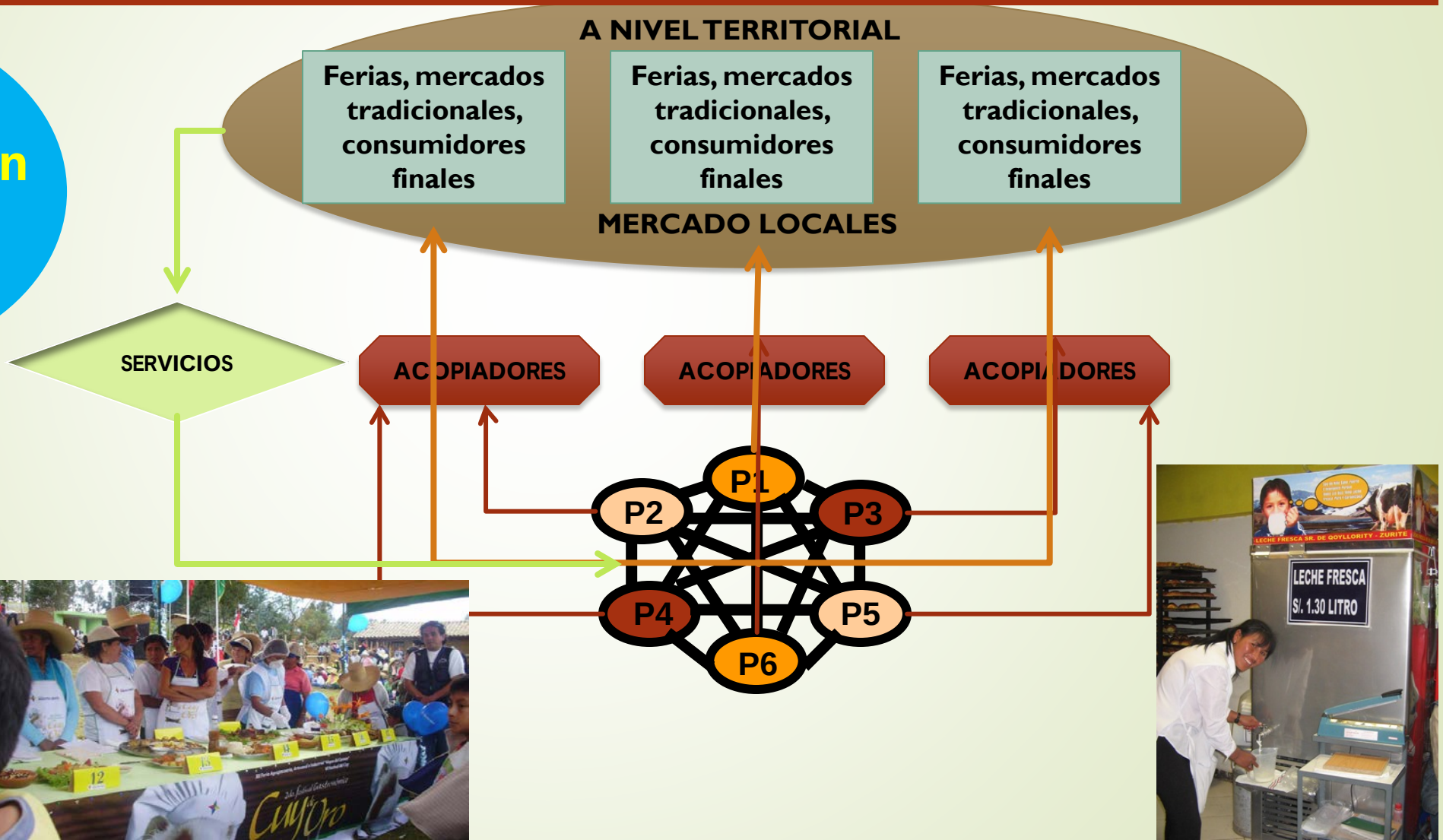
**Con la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas se obtienen productos de calidad e inocuos (seguridad alimentaria), se cuida la salud del pequeño productor y su familia y se contribuye al cuidado del medio ambiente**

**Innovaciones de producto y procesos**

**El cultivo al interior de invernaderos es una medida de adaptación al cambio climático**

# Principal articulación comercial se da en mercados locales

**Innovación en marketing**



# Ruta interna de crecimiento y ruta gradual hacia la formalización: modalidades

**Innovación organizacional e innovación en gestión**

**RED EMPRESARIAL CONSOLIDADA / RED DE REDES**

Red de redes empresariales con negocios exitosos

**ECONOMÍAS DE ESCALA: EXCEDENTES**

**CONSORCIO SIN CONTABILIDAD INDEPENDIENTE**

Registro en SUNAT

**COOPERATIVA DE SERVICIOS**

Forma jurídica independiente

**COMPRA DE SERVICIOS: TECNOLOGÍA, CAPACITACIÓN, CRÉDITO**

**AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD, ACCESO A NUEVOS MERCADOS, COMPETITIVIDAD**

**Los Gobiernos Locales y Regionales tienen un rol clave en la promoción de las cadenas productivas**

**Innovaciones socio - institucionales**

**Instituciones estatales, ONGs, empresas privadas son aliados clave para la gerencia social y el DET**

# Implementación a través de aliados regionales

centro bartolomé de las casas

MINKA
www.minkaperu.com

cedepas norte
centro ecuménico de promoción y acción social

**Innovaciones socio - institucionales**

## Rol de acompañamiento a las decisiones de los productores organizados en redes empresariales

# Muchas gracias