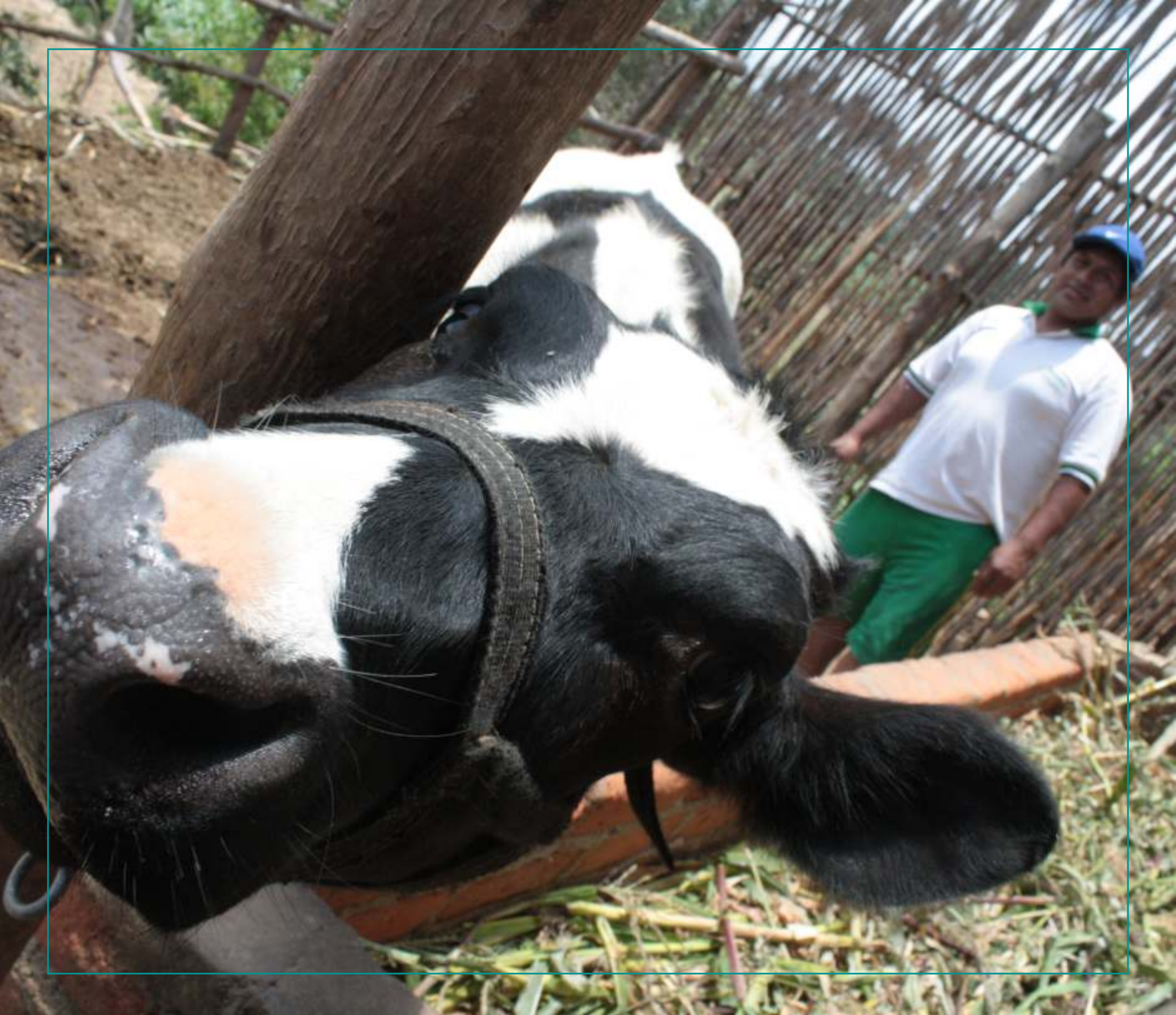




PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO
Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ



IMPACTO DE LA GESTIÓN DE REDES EMPRESARIALES
DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES
EN EL DESARROLLO ECONÓMICO
DEL DISTRITO DE LAREDO - TRUJILLO



IMPACTO DE LA GESTIÓN DE REDES EMPRESARIALES
DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES
EN EL DESARROLLO ECONÓMICO
DEL DISTRITO DE LAREDO - TRUJILLO

PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA Y EMPRESA EN
EL PERÚ (APOMIPE) - COSUDE

IMPACTO DE LA GESTIÓN DE REDES EMPRESARIALES DE
PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES EN EL DESARROLLO ECONÓMICO
DEL DISTRITO DE LAREDO - TRUJILLO

Consultor: Randy León, Alberto Otoy y Griselsa Valdivieso. MINKAPERU
Consultores
Equipo Facilitador: Betsy Mori, Lizzy Haro, Olga Alayo y Raúl Castro.

Edición general y artes: Giulianna Casas
Corrección: Giulianna Casas
Asistencia de edición: Randy León
Fotografía: Giulianna Casas

Editor:
Helveta Swiss Intercooperation
Av. Ricardo Palma N°857, Miraflores, Lima, Perú

Hecho el Depósito Legal 2011-XXXX en la Biblioteca Nacional del Perú.
Primera edición.
Tiraje: mil ejemplares

Impresor:
Xxxxxx

Este libro deberá ser citado de la siguiente manera:
(2011). Aprendizajes Metodológicos de la Articulación Productiva y Comercial de las
Redes Empresariales de Pequeños Artesanos y Artesanas en La Libertad. Programa
de Apoyo a la Pequeña y la Microempresa en el Perú (Apomipe) - COSUDE. Lima.

Se autoriza la publicación total o parcial de esta publicación, citando la fuente.



IMPACTO DE LA GESTIÓN DE REDES EMPRESARIALES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL DISTRITO DE LAREDO - TRUJILLO

Presentación

I. Introducción

- 1.1. Metodología de Redes Empresariales
- 1.2. El ciclo metodológico de la Gestión de Conocimientos (GCO)
- 1.3. El enfoque de cadena productiva.

II. El distrito de Laredo

- 2.1. Información general
- 2.2. Economía

III. Las cadenas de lácteos y mango artesanía en Laredo: condiciones iniciales

- 3.1. La cadena de mangos
- 3.2. La cadena de lácteos

IV. Proceso de articulación de las redes empresariales en las cadenas de mango y lácteos

- 4.1. ¿Qué es una Red Empresarial?
- 4.2. Redes Empresariales promovidas en las cadenas de mango y lácteos
- 4.3. Descripción de las fases del proceso de articulación de redes empresariales las cadenas de mango y lácteos

V. Impacto en el desarrollo económico del distrito de Laredo: condiciones actuales de las cadenas de lácteos y mangos

- 5.1. La cadena de lácteos
- 5.2. La cadena de mango



PRESENTACIÓN

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE), es un programa de cooperación bilateral de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y el Ministerio de la Producción (PRODUCE).

La ejecución de APOMIPE ha estado a cargo de la fundación suiza INTERCOOPERATION¹ en alianza con tres ONG nacionales: MINKA en La Libertad, CEDEPAS Norte, en Cajamarca y el Centro Bartolomé de las Casas, en Cusco. Su primera fase fue ejecutada de 2005 a 2008². A la fecha está por culminar su segunda fase, en diciembre 2011.

La finalidad que se planteó APOMIPE fue contribuir a superar los obstáculos que limitan un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible de los peruanos y las peruanas. En este marco, el objetivo planteado fue mejorar la competitividad de los pequeños productores articulados en Redes Empresariales de las cadenas productivas y territorios de intervención, considerando como estrategias transversales el empoderamiento, la gobernabilidad, la equidad de género, la reducción de la pobreza rural, la sostenibilidad, la institucionalización y la replicabilidad.

Las dos estrategias centrales del programa APOMIPE han sido:

- Promover redes empresariales, como modalidad asociativa de pequeños productores con clara orientación a mercados y negocios, tanto rurales como de pequeños centros poblados.
- Contribuir a mejorar el entorno para los negocios de las redes empresariales.

APOMIPE ha operado en las tres regiones mencionadas, logrando la formación de 118 redes empresariales y beneficiando de manera directa a 1200 pequeños productores, principalmente de cuatro cadenas productivas: lácteos, cuyes, artesanías y flores. Asimismo, a la fecha, otras 21 instituciones han aplicado la metodología de Redes



¹ INTERCOOPERATION se ha fusionado desde el 1 de julio de 2011 con la Fundación Suiza HELVETAS dando nacimiento a HELVETAS Swiss Intercooperation (www.helvetas.ch)

² En esta primera fase la ONG socia en Cusco fue Asodeco Perú.

Empresariales logrando beneficiar a otros 5.700 pequeños productores al interior de diversas cadenas productivas.

Siguiendo la estrategia de Redes Empresariales, los pequeños productores han llegado no solo a alcanzar economías de escala, crecer y ser competitivos, sino que estas redes empresariales se vislumbran como la base de futuras empresas asociativas sostenibles (de servicios y comercialización).

Cabe destacar que estos resultados se explican por el claro enfoque de demanda que tiene la estrategia de Redes Empresariales, que inicia por identificar y orientar la atención de los productores hacia la creciente demanda existente en las principales ciudades de los territorios de intervención.

En particular, en la macro región norte del Perú, a raíz de la puesta en valor de importantes recursos turísticos como el caso de Moche y Magdalena de Cao; se ha empezado a dar mayor importancia al sector artesanal, a reconocer la variedad de artesanías de cada territorio, logrando orientar la demanda de los turistas hacia el mercado local de artesanía tanto utilitaria como de moda.

La presente sistematización, presenta la intervención en la cadena de artesanías en la costa norte del Perú, realizada a través de MINKA, producto de la cual se registran impactos cuantitativos y cualitativos muy importantes a nivel de la economía de las 164 familias organizadas en las 16 redes empresariales promovidas de artesanos y artesanas. Por

un lado, se ha logrado un incremento de los ingresos netos de las familias involucradas en 71%, un incremento del valor de las ventas de las artesanías en del 71% y un incremento del empleo generado en 12%.

Por otro lado, se ha logrado un cambio muy importante en la propia visión de las familias involucradas, desarrollando una cultura emprendedora, elevando su nivel de autoestima, e insertándolos/las como actores dinámicos de las actividades económicas y de los mercados locales y regionales. Asimismo, se ha evidenciado un importante liderazgo de las mujeres integrantes de las redes empresariales promovidas de artesanía, quienes con mayor determinación han arriesgado y asumido los emprendimientos de negocios innovadores.

Finalmente, en línea con el objeto central de esta sistematización, se presentan las metodologías y herramientas de asociatividad para la formación de Redes Empresariales, adaptadas para abordar el sector artesanal dentro de un enfoque que combina producciones individuales y colectivas, especialización y diversificación en la producción (diversos modelos) y una articulación comercial segmentada por tipos de mercado.

Son estos los aspectos que desarrollaremos en el presente documento, con el fin que estos aprendizajes estén a disposición de entidades públicas y privadas que promueven el desarrollo del sector artesanal en los diferentes ámbitos del territorio del Perú.

Alberto Otoya Zurcher
Coordinador Unidad de Articulación La Libertad
Programa APOMIPE
Director Ejecutivo de MINKA

Carola Amézaga Rodríguez
Coordinadora Nacional del Programa APOMIPE
Directora Adjunta Programa Perú
HELVETAS Swiss Intercooperation

I. Introducción

Este documento corresponde a la sistematización de la experiencia del Programa APOMIPE, a cargo de MINKA en La Libertad, en la promoción de Redes Empresariales en las cadenas de mango y lácteos y su impacto generado en el desarrollo económico del distrito de Laredo, provincia de Trujillo, región La Libertad.

Las redes empresariales han mostrado ser una alternativa importante para la generación de mayores ingresos de las familias dedicadas a la producción agropecuaria, permitiéndoles mejorar su competitividad a través del desarrollo de negocios asociativos viables y sostenibles.

1.1. Metodología de Redes Empresariales

En el proceso de articulación de Redes Empresariales de Artesanía en La Libertad se ha implementado la metodología de Redes Empresariales desarrollada la ONUDI, sistematizada en el Perú por MINKA el 2003 a partir del trabajo de promoción en el sector calzado de Trujillo y adaptada por el Programa APOMIPE - esta adaptación se recoge en el Manual para el articulador de redes empresariales rurales (www.apomipe.org.pe) a partir del 2005 para aplicarla a pequeños productores localizados en territorios urbanos y rurales.

La metodología considera la implementación de 6 fases para lograr que pequeños productores aislados, que no cooperan entre sí y poco competitivos puedan en un lapso promedio de 18 meses contar negocios conjuntos exitosos y sostenibles.

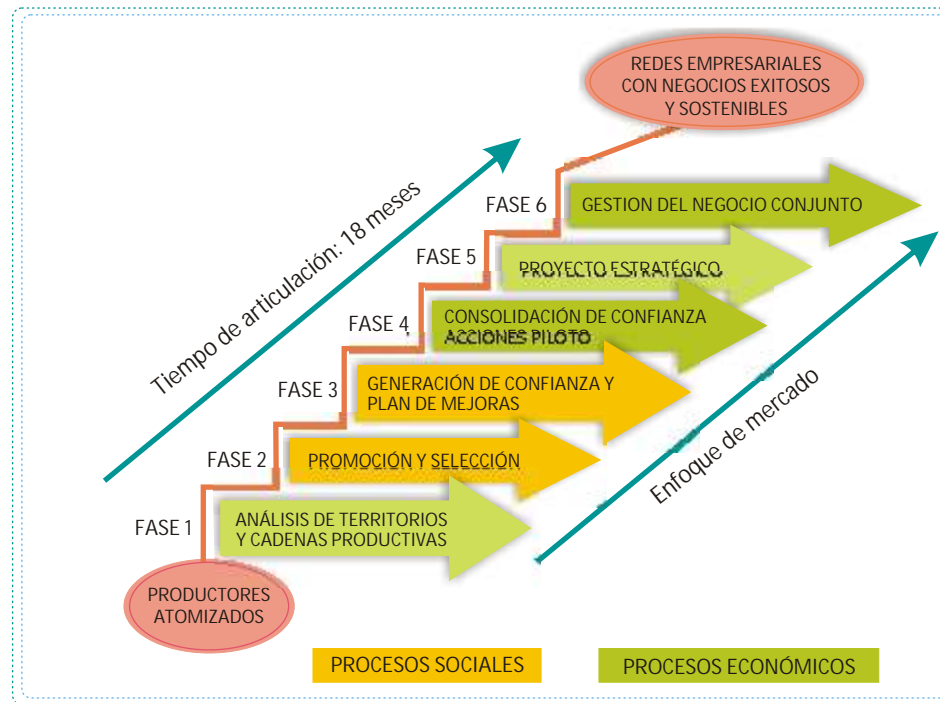
Estas fases son:

- Fase 1: Análisis de territorios, cadenas y líneas de negocios.
- Fase 2: Promoción y selección.
- Fase 3: Generación de confianza y planificación de mejoras.
- Fase 4: Consolidación de la confianza y proyectos piloto.
- Fase 5: Diseño e implementación del proyecto estratégico.
- Fase 6: Acompañamiento en la gestión del negocio.

En el Gráfico N°01, elaborado por APOMIPE en el marco de la sistematización



Gráfico N°01
LAS SEIS FASES DE LA METODOLOGÍA DE REDES EMPRESARIALES



“Dinamismo económico en el Valle de Condebamba: el aporte de las redes empresariales de la cadena del cuy en Cajamarca”, ilustra las diferentes fases diferenciadas entre procesos sociales (dónde se fundamenta la confianza sobre la base de las relaciones inter personales, la transparencia y la rendición de cuentas) y los procesos económicos (etapa donde se define y consolida la viabilidad de los negocios conjuntos).

1.2. El ciclo metodológico de la Gestión de Conocimientos (GCO)

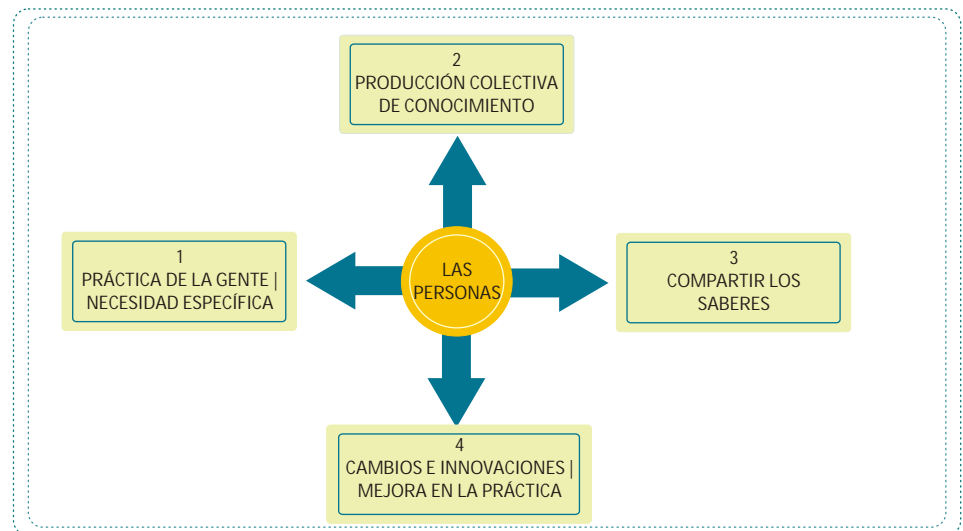
Gestionar el conocimiento es una labor necesaria si se espera replicar las buenas prácticas y multiplicar el efecto e impacto de intervenciones puntuales. Es por eso que APOMIPE destina importantes recursos para garantizar la adecuada gestión del conocimiento generado en temas claves para el desarrollo rural de la región. En

este marco, y como miembro de ASOCAM³, APOMIPE asume la metodología GCO durante la ejecución de las experiencias a su cargo.

APOMIPE, asumiendo la metodología GCO promovida por ASOCAM, entiende la gestión del conocimiento como la capacidad para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de un grupo y materializarlos en productos, servicios y sistemas que sirvan para mejorar las prácticas. Se trata de un proceso centrado en el conocimiento de las personas, no en la información; un proceso encaminado a aprender de la propia experiencia para poder hacerla transferible y facilitar la réplica y ampliación de los efectos. Requiere, por tanto, cultivar una cultura del aprender, reconociéndonos como portadores de saber.

En el marco de las buenas prácticas implementadas por APOMIPE durante las fases I y II, se han identificado temas clave para ser sistematizados como resultado de procesos de gestión del conocimiento.

Gráfico N°02
CICLO METODOLÓGICO GCO



³ <http://www.asocam.org/index.shtml>

La presente sistematización, realizada sobre los aprendizajes metodológicos de la articulación productiva y comercial de las redes empresariales de pequeños artesanos y artesanas en la libertad, constituye una parte del ciclo metodológico GCO promovido por ASOCAM.

El ciclo metodológico GCO se centra en la práctica de las personas y comprende cuatro etapas. En el Gráfico N° 02 se pueden observar estas etapas.

1.3. El enfoque de cadena productiva.

La presente sistematización tiene como referente en el proceso de análisis el enfoque de cadena productiva. De acuerdo a la "Guía metodológica para el análisis de Cadenas Productivas"⁴ una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupos de productos en un entorno determinado.

En una cadena productiva participan de manera directa diversos actores en los diferentes eslabones de la misma para llevar un producto hasta los consumidores. Algunos actores intervienen directamente en la cadena y otros se dedican a proveer de bienes y servicios. Todos estos actores están sometidos a la influencia del entorno, el cual está representado por varios elementos como las condiciones socioculturales, ambientales o políticas.

Este enfoque nos ayudará a presentar la situación inicial y la situación actual de la cadena de la artesanía en La Libertad.

En el Gráfico N°03 se puede observar de manera didáctica y sencilla la representación de una cadena productiva elaborada sobre la base del documento editado por ASOCAM⁵ para ayudar en el análisis de cadenas productivas.



⁴ Documento editado por RURALTER contando con la participación del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), INTERCOOPERATION y Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras (VSF-CICDA), Quito, mayo del 2006.

⁵ "Cómo hacer análisis de cadenas: metodología y casos", Serie ASOCAM.

Gráfico N°03
ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE UNA CADENA PRODUCTIVA





SISTEMA DE IMP
AGRARIA Y TE

II. El distrito de Laredo

2.1. Información general

El distrito de Laredo está ubicado a 9 Kms. de la ciudad de Trujillo, en el valle de Santa Catalina.

Tiene una extensión de 335.45 km². El 64% es rural. Según información referida en el Plan de Desarrollo Concertado 2007-2015, el distrito cuenta con una población de 32,260 personas, de las cuales el 50.3% son hombres y el 49.7% mujeres. El 71.6% de la población se localiza en la zona urbana, mientras el 28.4% restante en la zona rural.

El 21.3% de la población se encuentra en situación de pobreza. El Índice de Desarrollo Humano IDH es 0.61, y el ingreso familiar per cápita es 294.54 soles mensuales.

Gráfico N°04
LOCALIZACIÓN DE LAREDO



Tabla N°01
INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL LAREDO

| Población | | | Territorio | | Pobreza | | Ingreso familiar per cápita mensual (S/.) |
|-----------|------------|-----------|------------------------------|-------------------------|------------------------|------|---|
| Total | Urbana (%) | Rural (%) | Extensión (Km ²) | Altitud promedio (msnm) | Población pobre (msnm) | IDH | |
| 32,825 | 71.6 | 28.4 | 335.45 | 89 | 21.3 | 0.61 | 294.54 |

Elaboración: Minkaperu consultores.

Fuente: Plan de Desarrollo Concertado de Laredo 2007 - 2015

2.2. Economía

El 24% de la población económicamente activa - PEA se dedica a actividades del sector primario como: la agricultura (cultivo de caña de azúcar, hortalizas y cereales), y la actividad pecuaria (crianza de aves para la producción de carne y huevos, y porcinos); el 31% realiza actividades del sector secundario (transformación agroindustrial de la caña de azúcar, industria de la madera, construcción y otras actividades menores); y el 45% restante se dedica al sector terciario (servicios, comercio, donde destacan las bodegas).

La agricultura es desarrollada de manera intensiva por la empresa Agro industrial Laredo SAA, que se dedica a la producción de caña de azúcar. Esta empresa ocupa el 70% de las tierras agrícolas.

Gráfico N°05
DISTRIBUCIÓN DE LA PEA DE LAREDO

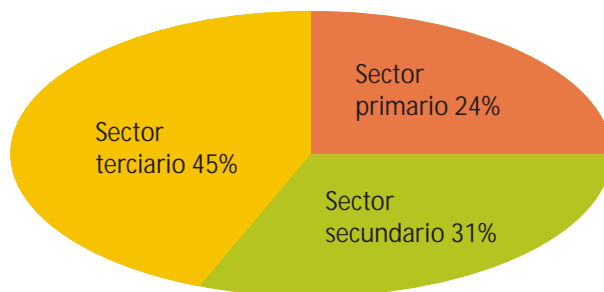
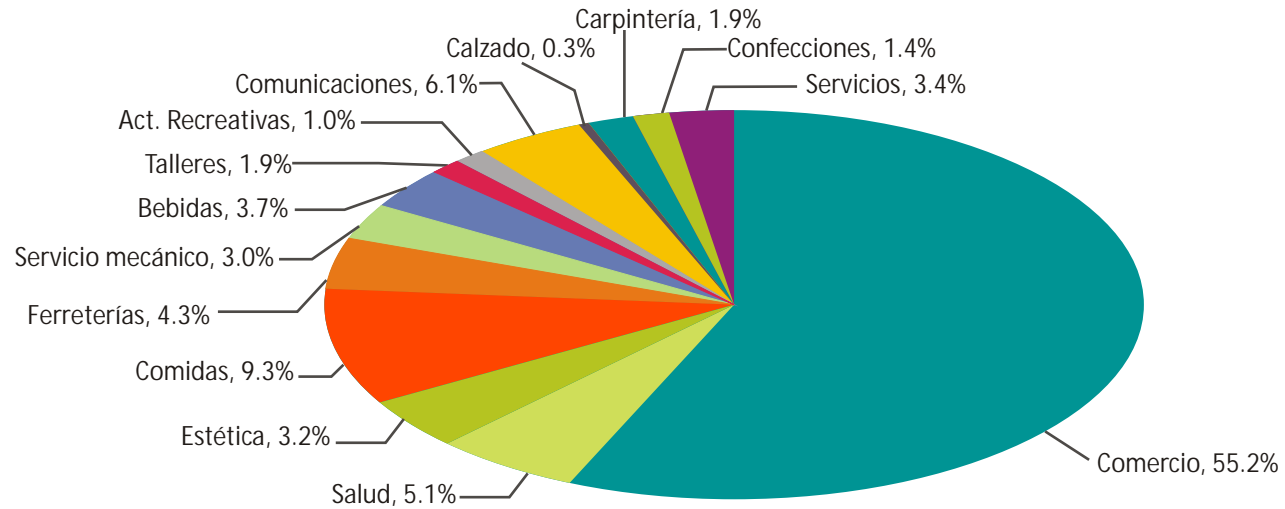


Gráfico N°06
DISTRIBUCIÓN DE LAS MIPES URBANAS DE LAREDO



Los pequeños productores agropecuarios, que ocupan el 30% de la superficie agrícola, se dedican a la crianza de animales menores, ganado vacuno de lechero, cultivo de frutales (mango, fresa, palta), hortalizas y cereales.

La actividad urbana se sustenta por el comercio local alrededor de dos mercados de abastos y aproximadamente 380 Mipes. En el Gráfico N° 06 se observan las diferentes categorías en las que están agrupadas las Mipes urbanas.

Los productores de leche y mango se encuentran concentrados en los Sectores: La Merced, Santa Rosa, Santa Victoria, Santo Domingo, Conache, San Juan, Pampas de San Juan, Santa Lucía Barraza y San Carlos Galindo.



“Para la crianza del ganado no teníamos experiencia, criábamos por criar, a para darles de comer tirábamos su pasto en el suelo, lo pisoteaban y ya no lo querían comer, se desperdiciaba la comida; a las vacas les dábamos cualquier pasto, no era balanceado, le dábamos chala por casualidad sin saber que es mejor para la el ganado.”

*Flor Vega Ávalos
Red San Juan*

Nuestras ventas eran individuales, teníamos leche de baja calidad y poca producción. Nuestras vacas eran de la raza criolla. Les dábamos solo forraje y muy pocos concentrado. La producción de leche era de 10 litros promedio.

Corríamos riesgo en la comercialización ya que vendíamos al acopiador y a veces nos dejaba esperando hasta casi el medio día y se perdía la leche o a veces no nos pagaba. También vendíamos a Gloria, que a veces nos regresaba la leche.

Nuestros beneficios eran pocos.

No contábamos con el apoyo de instituciones. Estábamos desarticulados de instituciones como SENASA, Minag, Municipio de Laredo, ONGs y otras”

*Pilar Rodríguez Rodríguez
Integrante de la Red de Lácteos Santa Lucía).*

III. Las cadenas de lácteos y mangos en Laredo: condiciones iniciales

En este capítulo vamos a describir cómo era la situación de las cadenas de lácteos y mango antes del trabajo emprendido por el Programa APOMIPE MINKA. Para esto, nos basaremos en el enfoque de cadena productiva, el cual nos permitirá efectuar el análisis de los actores directos (productores y proveedores de servicios) y el entorno.

3.1. Cadena de lácteos

A. Los productores

Organización

- En los sectores San Juan, Pampas de San Juan, San Pachusco, Santa Victoria, Santa Lucía y San Carlos la mayoría de familias productoras de leche trabajaban individualmente, no estaban organizados.
- En el Sector Santa Rosa, entre los años 2003 y 2005 operó la Asociación Santa Rosa, organizada para mejorar la calidad de la leche y comercializar directamente con la empresa Gloria. Sin embargo, no logró consolidarse, disolviéndose a inicios del año 2005.
- En el Sector La Merced, algunos productores lácteos pertenecían a la Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales del Valle Santa Catalina, organización con más de 15 años de vida institucional. Sin embargo, en el marco de esta Asociación no pudieron concretar negocios conjuntos.

Producción

- Entre 1 a 2 vacas era el promedio de vacas con los que contaba cada familia.
- La producción promedio diaria era de 10 a 12 litros por vaca.
- La raza de las vacas más difundida en el territorio era el cruce de Holstein.
- El ganado era criado en corrales, donde el piso era de tierra apisonada muchas veces eran lodazales donde las vacas se hundían en el barro y los comederos y bebederos o no existían o se improvisaban con neumáticos viejos o tinas de plástico. Esto hacía más propensa las enfermedades y la mala alimentación del ganado.
- El alimento era pasto verde y rastrojo de cosechas. Muy pocos productores alimentaban su ganado con productos balanceados o concentrados (fórmula que contiene maíz molido, soya, afrecho de trigo, polvillo de arroz, paja de algodón y sales minerales).

- La mayoría de vacas presentaban enfermedades como mastitis, diarreas, etc. Los productores no sabían cómo tratar estas enfermedades.
- La calidad de la leche, medida por el porcentaje de sólidos, era muy baja.
- El promedio era de 8% a 10%, cuando lo mínimo aceptable es de 11.5%.
- El costo de producción de leche era muy alto. Era usual que, costeando incluso el trabajo del propio productor, el costo por litro de leche resultaba más alto que el precio de venta.

Comercialización

- Las ventas se desarrollaban de manera individual.
- El 90% de la producción se vendía a los acopiadores locales, los cuales a la vez abastecían a la Empresa Gloria. El precio variaba entre S/. 0.73 - 0.87 céntimos por litro.
- El 10% de la producción la vendían directamente al consumidor u otros acopiadores que se encargaban de vender la leche en los mercados. El precio de venta directo al consumidor fluctuaba entre S/. 1.00 - 1.20 por litro.
- Los productores corrían un alto riesgo con los acopiadores. Muchos se demoraban en recoger el producto, echándose a perder; algunas ocasiones les devolvían el producto aduciendo que no se lograron pasar las pruebas de calidad de Gloria; y otros, no pagaban en la fecha acordada.

B. Los proveedores de servicios

- Los productores compraban insumos para el alimento de las vacas esporádicamente en tiendas agro veterinarias de la ciudad. En la mayoría de los casos el ganado era alimentado con forrajes de las chacras y en pocas ocasiones se les daba alimento concentrado o chala.
- Los insumos veterinarios tenían altos costos en comparación de las ganancias que el producto les podía reportar.
- Las casas comercializadoras de insumos y alimentos para ganado brindaban asistencia técnica a los pequeños productores. Sin embargo, esta era deficiente y orientada básicamente a la promoción de sus productos.





- En algunos casos recibían asistencia técnica, para temas básicamente sanitarios, por parte de las entidades relacionadas al ministerio de agricultura (Agencia Agraria, SENASA).
- Los pequeños productores en muchos casos se veían en la necesidad de contratar técnicos en sanidad animal e inseminación para brindarles charlas o algunos conocimientos básicos sobre sanidad animal o inseminación. Los productores que contactaban con los técnicos eran pocos, pues la gran mayoría ya sea por desconocimiento o por no poder costear el servicio no lo hacía.
- No existían ningún tipo de promoción y/o difusión de la producción láctea.
- La mayoría de los productores no accedían a ningún tipo de crédito, sea de la banca o de prestamistas informales, para financiar su producción. Las vías de acceso hacia las chacras de los productores no se encontraban en buen estado, la accesibilidad era deficiente

C. Influencia del entorno

- A nivel local no existía ninguna normatividad o política para la promoción de la cadena del mango.
- La vinculación de las instituciones públicas y privadas del entorno territorial con los productores lácteos era mínima y esporádica. La Agencia Agraria brindó orientación a los productores sobre cómo constituir una organización y cómo formalizarse.
- Las acciones del gobierno nacional no han tenido mayor impacto en los productores lácteos.
- No existía un mecanismo de coordinación definido entre los productores y las instituciones de apoyo.

Gráfico N°07
CONDICIONES INICIALES DE LA CADENA DE MANGO



IV. Las cadenas de lácteos y mangos en Laredo: condiciones iniciales

En este capítulo vamos a detallar en qué consiste una Red Empresarial, cuáles son las redes que se han promovido en las cadenas de mango y lácteos de Laredo, y efectuaremos una descripción del proceso de articulación de las Redes en cada cadena.

4.1. ¿Qué es una Red Empresarial?

Una Red Empresarial es un grupo delimitado de productores con un fuerte vínculo de identidad y confianza que coopera entre sí para desarrollar negocios conjuntos y obtener mejores ingresos económicos.

La identidad y la confianza son factores socioculturales fundamentales en la cohesión de la Red, que permiten la sostenibilidad del negocio conjunto; mientras que el aprovechamiento de una oportunidad de negocio, la mejora tecnológica y una gestión empresarial eficiente permiten la viabilidad del mismo.

Gráfico N°09
RED EMPRESARIAL

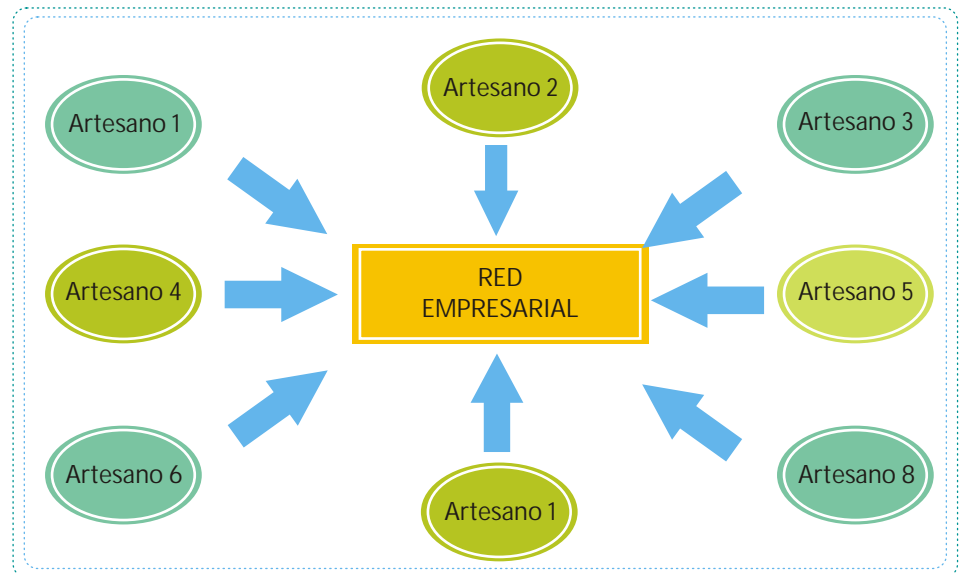


Tabla N°02
REDES EMPRESARIALES DE LAREDO

| Cadena | Fase de programa | Red | Número de integrantes | | | Representante |
|---------|------------------|--|-----------------------|---------|-------|---------------------------|
| | | | Hombres | Mujeres | Total | |
| Mango | Fase 1 | RPM de La Campiña La Merced | 3 | 5 | 8 | Walter de la Cruz Garcia |
| | Fase 2 | RP Agropecuarios "Canal San Juan" | 9 | 2 | 11 | Juan Julio Lujan Burgos |
| | Fase 2 | RP Agropecuarios "Mangos San Juan" | 6 | 5 | 11 | Domingo Jahuirá Canahuirí |
| | Fase 2 | RP Agropecuarios "La Merced - El Arenal" | 4 | 7 | 11 | Juan Castro Magan |
| Lácteos | Fase 1 | RPL Santa Rosa | 7 | 2 | 9 | Aurelio León Mostacero |
| | Fase 1 | RPL La Merced | 6 | 2 | 8 | Santos Rodríguez Martínez |
| | Fase 2 | RP Agropecuarios "San Pachusco" | 2 | 6 | 8 | Rosa Araujo de Sánchez |
| | Fase 2 | RP "Lácteos San Juan" | - | 11 | 11 | María Flor Vega Avalos |
| | Fase 2 | RPL "AGANCOSAD" | 6 | 5 | 11 | Olga Alayo Reyes |
| | Fase 2 | RP Agropecuarios "Santa Victoria" | 7 | 2 | 9 | José García Quiroz |
| | Fase 2 | RP Santa Lucía-Barraza | 7 | 4 | 11 | Abelino Quispe Morocho |
| | Fase 2 | RP San Carlos -Galindo | 6 | 2 | 8 | Francisco Vásquez Alayo |
| | | | 63 | 53 | 116 | |

RP= Red de Productores RPM= Red de Productores de Mango RPL= Red de Productores de Lácteos

4.2. Redes Empresariales promovidas en las cadenas de mango y lácteos

En el distrito de Laredo, el Programa APOMIPE - MINKA ha promovido la organización de 12 Redes, 4 de productores de mango y 8 de productores lácteos. Estas redes agrupan a 116 pequeños productores. En la tabla N° 2 se amplía esta información.

4.3. Descripción de las fases del proceso de articulación de redes empresariales en las cadenas de mango y lácteos.

A continuación se describirá el proceso de articulación de las Redes de mangos y lácteos, tomando en cuenta las fases establecidas en la metodología de Redes Empresariales.

“Elegir y capacitar a un articulador del mismo territorio fue una estrategia importante, ya que se formaba capital humano para gestionar sus propios territorios, convirtiéndose en facilitadores y promotores de la economía local.”

*Cristian Moreno Cortez
Articulador de Redes periodo 2006 - 2008
Especialista Técnico Regional periodo 2008 - 2010*

Fase 1: Análisis del territorio y la cadena

A través de un “taller de identificación y priorización de cadenas productivas”, llevado a cabo el año 2005 y en el que participaron diferentes actores públicos y privados del territorio, bajo los criterios: que las cadenas tengan potencial de mercado, que cuenten con demanda nacional y/o internacional y oportunidades de negocios locales; se priorizaron las cadenas de lácteos y mangos en Laredo.

La cadena de mango se priorizó debido a que en el territorio del Valle Santa Catalina (que comprende los distritos de Laredo, Poroto y Simbal) existía una aglomeración de productores de mangos que contaban con una oferta importante para empresas procesadoras de jugo y néctar de fruta, las cuales en su mayoría cosechaban al barrer (sin considerar calibre o presentación del producto).

La cadena de lácteos también fue priorizada porque existía una aglomeración importante de productores dedicados a esta actividad. Así mismo, la dinámica comercial de la leche era intensa el territorio, impulsada por la Empresas Gloria y NESTLÉ. En esta fase metodológica, además de la identificación de las cadenas, la elección de los articuladores fue fundamental.

A continuación describiremos el proceso de articulación de redes según cada cadena y tomando en cuenta la primera y segunda fase del Programa APOMIPE.

4.3.1. Cadena del mango

Fase 2: Promoción y selección

Después de tener identificado el territorio y las cadenas a trabajar, el articulador inició con la etapa de sensibilización.

Las acciones desarrolladas fueron:

- Elaboración de una base de datos de los productores.
- Convocatorias y visitas personalizadas a cada productor de mango.
- Reuniones constantes para identificar a los productores interesados a organizarse en redes.

Redes de la primera fase del Programa APOMIPE

La primera fase del Programa se inició con una Red ubicada en el Sector La Merced del distrito de Laredo. En este territorio se identificaron a 11 productores con los que, en julio del 2005, se organiza la Red de Productores de Mango de La Campiña La Merced.

Redes de la segunda fase del Programa APOMIPE

El periodo 2008 - 2011 del Programa, se inicia con la identificación y selección de productores en los Sectores San Juan, Pampas de San Juan y La Merced. Estos productores ya estaban organizados en tres Redes, a partir de la gestión de un micro proyecto por parte de MINKA ante "Empresa Solidaria" de FONCODES.

Este proyecto consistía en la organización de los agricultores y su capacitación en manejo de cultivo de mango y el desarrollo de dos pasantías: la primera a Tambo Grande, Piura, para conocer el proceso del cultivo del mango; y la segunda, para visitar a la empresa exportadora de frutas frescas y jugos MEBOL SAA, logrando el contacto para la compra de manera sostenida la producción de mango.

Es partir de esta experiencia que se organizan las redes de Canal San Juan, San Juan y La Merced El Arrenal con 11 integrantes cada red. El objetivo que se propusieron los productores al asociarse fue el de efectuar negocios conjuntos viables entorno a la producción de mango variedad Kent y Keith.

En el momento de constituirse como red, cada organización eligió su junta directiva (presidente, secretario y tesorero), elaboraron sus reglamentos internos y establecieron una cuota mensual por cada integrante de S/. 5.00 nuevos soles para el fondo común de aportes. El fondo común de aportes son recursos de los que dispone la red para cofinanciar el desarrollo de acciones planificadas para la mejora de su competitividad.

Una de las acciones que mostró buenos resultados en el inicio del proceso de consolidación de confianza entre los agricultores fue la realización de las reuniones en cada parcela o vivienda de cada uno de los integrantes de las redes.

"Antes de la sensibilización, primero fue contactar a agricultor por agricultor. Poco a poco se fueron integrando lo productores. El acercamiento, más que como profesional, fue como amigo, ya que es la parte esencial para que el productor vea que sí puede tener confianza; porque si no te ganas su confianza, todas las puertas se cierran".

Raúl Castro Gonzáles
Articulador período 2008 - 2011



Fase 3: Generación de confianza y planificación de mejoras

Redes de la primera fase del Programa APOMIPE

La Red de Productores de Mango de La Campiña La Merced implementó el plan mejoras⁶ para “Aprovechar la instalación de empresas procesadoras y comercializadoras de Mango con radio de intervención en la zona de Laredo”. Este plan mejoras tuvo como objetivo el abastecer en forma sostenida el mango de variedad Kent a grandes y medianas empresas con radio de acción en Laredo. En este sentido, se realizaron capacitaciones, charlas, pasantías, compra de equipos, innovaciones, acceso al crédito, entre otras actividades.

Redes de la segunda fase del Programa APOMIPE

Para fortalecer la confianza entre los integrantes de las redes de La Merced El Arenal, Canal San Juan y San Juan; se realizaron visitas conjuntas a cada una de las parcelas de los productores. De esta manera también se pudo conocer las causas de problema de la baja producción y productividad del mango - en promedio las Redes obtenían S/. 4,436 soles por hectárea cosechada, sabiéndose que en los mismos territorios algunos productores obtenían hasta S/. 8,000 soles por hectárea.

Conociendo estos problemas, el articulador inició la formulación y ejecución del plan mejoras.

El objetivo común de los planes de mejora de las tres redes fue el incrementar los ingresos por planta de 10 soles a 20 soles, tal y como se puede observar en la Tabla N° 03.

■ Cumplir exigencias de calidad de grandes empresas compradoras.

Para esto se implementó un programa intenso de capacitación y asistencia para que los productores apliquen técnicas adecuadas para la poda, lavado y fertilización; manejo fitosanitario con tendencia orgánica y la aplicación de técnicas de control de manejo integrado de la mosca de la fruta.

⁶ programación de acciones pertinentes y necesarias para aprovechar de manera exitosa la oportunidad de negocio identificada por la Red

Tabla N°03
PLAN MEJORAS DE LAS REDES DE LA CADENA DE MANGO LAREDO

| | Nombre de la Red | Plan de Mejoras | Fecha de inicio del plan |
|---|--|--------------------------------|--------------------------|
| 1 | Red de Productores de Mangos Canal San Juan | Mejorar ingresos por planta de | Agosto 2008 |
| 2 | Red de Productores de Mangos San Juan | S/.10.00 a S/.20.00 en un | Agosto 2008 |
| 3 | Red de productores de Mangos La Merced - El Arenal | periodo de 10 meses | Agosto 2008 |

El proceso de desarrollo de capacidades estuvo a cargo de especialistas de Piura, técnicos de SENASA, la Agencia Agraria, Programa Subsectorial de Riego (PSI) y el Proyecto Especial Chavimochic (PECH).

■ **Consolidar la organización en base a la confianza para desarrollar negocios conjuntos**

Se programaron reuniones semanales todos los martes de manera rotativa en la casa de todos los socios. Así mismo, se efectuaron visitas inter redes, especialmente a la Red de Productores de Mango de La Campiña La Merced, de la primera fase del Programa, para conocer los resultados alcanzados y las lecciones útiles para aplicarlas en la gestión de cada red.

■ **Consolidar la confianza con clientes**

Se efectuaron coordinaciones necesarias para vincularse comercialmente a la Empresa MEBOL. Se gestionó una visita de los funcionarios de esta empresa a las parcelas de las Redes.

Fase 4: Consolidación de la confianza y proyectos piloto

Redes de la primera fase del Programa APOMIPE

En setiembre del 2006 se inicia la ejecución del proyecto piloto de la Red de Productores de Mango de La Campiña La Merced.

El proyecto se denominó: "Introducción de una mejora tecnológica para la eliminación de oídium" en las plantaciones de mango. Para financiar esta iniciativa

APOMIPE aportó 1,302 dólares USA, 270 dólares USA la red y 180 dólares USA la Municipalidad de Laredo.

En este marco se llevaron a cabo la siguiente acción:

- Capacitación y Asistencia Técnica sobre el uso y aplicación de insumos, medicamentos y fertilizantes a cargo de un especialista de la agrícola Chimú y de la empresa Bayer.

Con este proyecto se logró:

- 90% de eliminación del oídio de las plantaciones.
- Incremento en un 20% la productividad de las parcelas.
- Se efectuó la primera experiencia de venta de mango fresco a una empresa agro exportadora, obteniendo un 35% de incremento sobre el precio de venta usual.
- Consolidación de la confianza de los integrantes de la Red. Esto se evidenció en el incremento de un 50% del promedio mensual de aportes de los agricultores para el fondo común, en la medida que se fue creciendo la sensación de beneficio de estar asociados, percibido por los productores.

Redes de la segunda fase del Programa APOMIPE

Entre diciembre del 2008 y febrero del 2009, las redes ejecutaron sus proyectos pilotos. En la Tabla N° 04 se indica el proyecto piloto ejecutado por las tres Redes de la segunda fase del Programa.

Tabla N°04
PROYECTOS PILOTO DE LAS REDES DE LA CADENA DE MANGOS, SEGUNDA FASE DEL PROGRAMA APOMIPE

| Nombre de la Red | Plan de Mejoras | Plan de Mejoras | Fecha de inicio del plan |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Red de productores de Mangos Canal San Juan | Mejoramiento del manejo | Consolidar la confianza al interior de la red mediante | Diciembre 2008 |
| Red de Productores de Mangos San Juan | fitosanitario del mango | reducción de los costos | a marzo 2009 |
| Red de productores de Mangos La Merced - El Arenal | en las redes productoras | del control fitosanitario | |

Las actividades desarrolladas llevadas a cabo en los proyectos pilotos fueron:

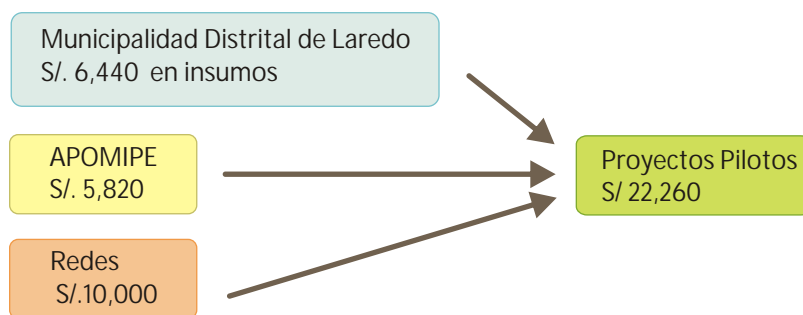
- a) Compra de equipos y herramientas: se adquirieron bombas hidroyet estacionaria y kits de herramientas para el manejo agronómico apropiado del cultivo.
- b) Capacitación y asistencia técnica para el control de plagas: Se brindó capacitación y asistencia técnica para la implementación de las labores de control de plagas y enfermedades, específicamente del oídium y de la Mosca de la fruta, con azufre y GF120. Se buscó reducir el uso de insecticidas tóxicos en los cultivos.
- c) Limpieza de vías y accesos a sus parcelas: Se realizó las labores de limpieza de las vías de acceso a sus parcelas con el apoyo de la maquinaria de la Municipalidad de Laredo.

Con los proyectos pilotos se logró:

- Reducir en un 30% la incidencia de plagas y enfermedades en la plantación de mangos.
- Reducir en un 75% el costo anual de control de plagas.

En el Gráfico N° 10 se puede observar como fue el financiamiento de los proyectos pilotos.

Gráfico N°10
COFINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS PILOTOS DE LAS REDES





Fase 5: Diseño e implementación de proyectos estratégicos

Habiendo logrado consolidar la confianza entre los integrantes y obtener mejoras sustanciales, producto de la implementación de los planes de mejora y los proyectos piloto, se diseñaron e implementaron proyectos estratégicos para mejorar significativamente la competitividad de las redes, implementando un negocio conjunto viable y sostenible.

Redes de la primera fase del Programa APOMIPE

A fines del 2006, la Red de Productores de Mango de La Campiña La Merced presenta ejecuta su proyecto estratégico "Instalación de un Centro de Acopio para la Comercialización de Mangos y Alfalfa en la campiña La Merced en Laredo".

El proyecto estratégico contempló el desarrollo de las siguientes acciones:

- Manejo adecuado de cultivos (podas y limpieza, fertilización foliar, riegos, fertilización, control de plagas y enfermedades y control de malezas) en condiciones técnicas adecuadas, contratando a medio tiempo un técnico agrícola especialista en mango.
- Aplicación de insumos agrícolas innovadores (abonos, foliares, nutrientes, plaguicidas).
- Preparación de abono orgánico (estiércol de ganado, lombriz), así como la producción de alfalfa como cultivo asociado y fijador de nitrógeno. infraestructura y asistencia técnica en buenas prácticas para la venta conjunta de mango.

Los logros fueron los siguientes:

- La producción de mango se incrementó en 30%.
- Reducción en un 50% del porcentaje de la producción de mango de descarte.
- Se amplió en 25% la frontera agrícola de la red.
- 70% de la producción de vendió a empresas agro exportadoras.

Para financiar este proyecto APOMIPE brindó S/ 36,065 y la Red S/ 28,690.

Redes de la segunda fase del Programa APOMIPE

Si bien las redes con sus proyectos pilotos han ido avanzando en el empleo de tecnología orgánica para en el manejo fitosanitario apropiado del mango aún

Tabla N°05
 PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE LAS REDES DE LA CADENA DE MANGOS, SEGUNDA FASE DEL PROGRAMA APOMIPE

| Nombre de la Red | Proyectos Estratégico | Objetivo del Proyecto | Año de ejecución del proyecto estratégico |
|--|---|--|---|
| Red de Productores de Mangos Canal San Juan | Mejora de las condiciones de negociación mediante la oferta de mango con fertilización orgánica | Contribuir a la ampliación del área de cultivo del mango Kent en Laredo | 2010 |
| Red de Productores de Mangos San Juan | Instalación de módulos de producción de abonos orgánicos para mejorar la calidad del mango | Contribuir a incrementar la producción de mango en la zona de San Juan | 2010 |
| Red de productores de Mangos La Merced - El Arenal | Instalación de módulos de producción de abonos orgánicos para mejorar la calidad del mango | Contribuir a la mejora de la calidad de vida de los productores de mango del distrito de Laredo través del empleo de tecnología orgánica de producción | 2010 |

requerían un impulso para aprovechar la oportunidad de negocios que se plantearon en el proceso de articulación.

Los proyectos estratégicos tuvieron como común denominador el vender sus producciones de mango de la variedad kent a las empresas agro exportadoras y acopiadoras de la región, dada la alta demanda de este producto en los mercados internacionales. En la Tabla N°05 se presentan los distintos proyectos ejecutado por las Redes.

Las actividades desarrolladas por los proyectos fueron:

Componente 01: mejora de la calidad de la oferta de mango

- **Instalación de composteras**

Se instalaron 11 composteras para producir abonos orgánicos a partir de estiércol de res, insumo principal del alimento de las lombrices productoras del humus (abono orgánico). Para implementarlas se adquirieron herramientas, lombrices, y se contrató un especialista para capacitar a los productores.

- **Control fitosanitario.**

Se adquirieron pequeños lotes de insumos y se contrató a un especialista para capacitar a los productores en el control fitosanitario ecológico. Se privilegió el control fitosanitario mediante el uso de trampas para la mosca de la fruta, la utilización de GF120, y otros.

Componente 02: articulación con el mercado

- **Desarrollo de un programa de proveeduría de mango**

Se consolidó la vinculación comercial con una alianza con la empresa MEBOL, logrando firmarse acuerdos comerciales para proveer de mango a precios justos, de acuerdo al mercado.

- **Ventas al menudeo en el mercado de abastos de Laredo**

Las redes realizaron ventas de mango debido al avance de la maduración por el excesivo calor del verano en el mercado de Laredo. Esto se coordinó con el Municipio de Laredo.

- **Pasantías**

Se llevaron a cabo diversas pasantías para conocer el manejo orgánico y el proceso de gestión empresarial. Los lugares que se visitaron fueron: la Asociación de Productores de espárragos REOPA, el centro de producción en manejo genético de las planta de frutales en Huaral y a diversas organizaciones de productores de Ecuador.

Los resultados obtenidos fueron:

- Reducción de la merma de 38% al 15% de la producción por hectárea.
- Incremento en 15% el volumen de mango extra.
- Incremento en 25% los ingresos obtenidos por la venta de mango por la venta empresas agro exportadoras.
- Erradicación del uso de insumos químicos para el manejo agronómico del mango.

Fase 6: Gestión de negocios

En esta fase el articulador es reemplazado por un gerente itinerante o gestor de negocios cuya función es orientar a los líderes de las redes en la ejecución de sus



proyectos estratégicos, es decir, en la gestión de sus negocios conjuntos. Aquí surgió la Asociación de Productores Agropecuarios Pampas de San Juan, que agrupaba a las Redes Pampas de San Juan y Canal San Juan. Las Redes La Merced y La Merced El Arenal no participaron de esta organización.

Con la Asociación se da inicio a un proceso que denominamos “territorialización de los negocios”, es decir, de la formalización de alianza entre Redes para desarrollar negocios conjuntos en una mayor escala, mejorando su poder de negociación.

La Asociación ejecutó el proyecto estratégico “Instalación de un centro de servicios agrícolas”. Con la gestión de este centro se producen actualmente alrededor de 70 toneladas de abonos orgánicos (compost y humus) y abonos foliares como el biol. Así también, se cuenta con un vivero frutícola con dos millares de plantines de mango y palta.

Igualmente, la comercialización anual del mango es gestionada por el Centro de Servicios, encargándose del relacionamiento con compradores cumplimiento de compromisos, cosecha, acopio, selección, envíos, cobranzas adición de valor agregado y venta al mercado local.

La junta directiva de esta asociación está integrada de la siguiente manera:

- Presidente, Sr. Juan Julio Luján Burgos.
- Vicepresidente, Aníbal Gamboa Vásquez
- Tesorero, Domingo Jahuirá Camauro
- Secretario, Pelayo Vázquez Marín.

4.3.2. Cadena de lácteos.

Fase 2: Promoción y selección

Luego de fase la priorización de la cadena de lácteos en Laredo por parte de APOMIPE, el articulador inició con la etapa de sensibilización y selección de los integrantes de las Redes.





Las acciones desarrolladas fueron:

- Elaboración de una base de datos de los productores.
- Convocatorias y visitas personalizadas a cada productor de leche.
- Reuniones constantes para identificar a los productores interesados a organizarse en redes y desarrollar negocios conjuntos.

Redes de la primera fase del Programa APOMIPE

La etapa 2005-2008 del Programa APOMIPE se inicia con la organización de dos Redes, una en el Sector Santa Rosa y otra en el Sector La Merced. Los productores de leche de Santa Rosa, antes de la intervención del Programa, estaban organizados en una Asociación, integrada por cuarenta productores, cuyo objetivo era vender la leche en conjunto a la Empresa Gloria. Sin embargo, esto no resultó, debido a que no cumplían las normas de limpieza y el porcentaje mínimo de sólidos requeridos por la empresa. Adicionalmente, la desconfianza y la poca participación de los productores ocasionaron que la organización se disolviera.

Algunos productores de leche de La Merced, antes de la intervención del Programa, pertenecían a la Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales La Merced-Laredo y al Comité de Regantes "El Moro". Estas organizaciones de índole agrícola, se parte de la premisa "No hay ganadero que no se agricultor". La primera organización no pudo viabilizar negocios conjuntos para los productores.

En julio del 2006 MINKA, en el marco del Programa APOMIPE y con el Apoyo de la Municipalidad Distrital de Laredo, organiza a la Red de Productores Lácteos Santa Rosa, que inicia con 12 productores. En julio del 2006 inicia la Red de Productores Lácteos La Merced.

Estas Redes se organizan para aprovechar la oportunidad de vender su leche a las empresas Gloria y Nestlé, incrementando su productividad, mejorando sus estándares de calidad y reduciendo sus costos.

Redes de la segunda fase del Programa APOMIPE

En la etapa 2008-2011 del Programa APOMIPE se organizan seis Redes, en los Sectores San Pachusco, San Juan, Conache, Santa Victoria, Santa Lucía y Galindo.

El contacto inicial con los productores para su vinculación al Programa se dio durante el desarrollo de un pequeño proyecto ejecutado por MINKA, con financiamiento del Programa Empresa Solidaria de FONCODES. Este proyecto, además de capacitar a los productores en aspectos técnicos y gestión administrativa, les mostró los beneficios de trabajar juntos.

En julio del 2008 se inicia el proceso de articulación ejecutado por el Programa APOMIPE en Laredo.

Fase 3: Generación de confianza y planificación de mejoras.

Para generar y fortalecer los vínculos de confianza entre los productores integrantes de las redes el Programa promovió el desarrollo de diversas pasantías, reuniones rotativas en cada establo y eventos de confraternidad (almuerzos, tardes deportivas, etc.).

Una de la fortaleza de los integrantes de las redes en la generación de confianza fue que ya se conocían, pues eran vecinos, colindantes de parcelas o familiares. Esto permitió la integración de las Redes.

En esta fase metodológica se va conociendo a los líderes, pues su empoderamiento dentro de las redes se vuelve fundamental, en la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Muchas Redes cambiaron sus juntas directivas, en la medida que los líderes funcionales iban surgiendo (productores proactivos que ayudan a dinamizar a la Red).

El plan mejoras ha constituido uno de los instrumentos más importantes de la red, en la medida que les permitió primero, efectuar un diagnóstico de su posición competitiva (cómo estaban en productividad, costos, canales de comercialización, etc.) y planificar las acciones a desarrollar para mejorar esa situación desventajosa. En general, los problemas fueron productivos y de mercado.⁷

“Los productores estábamos interesados en formar estas redes porque podríamos mejorar nuestro producto y tener más ingresos.”

*Rosa Elvira Araujo
Red de Productores Agropecuarios “San Pachusco”*

⁷ Para ampliar esta información, revisar el ítem correspondiente a la situación inicial de la cadena.



Redes de la primera fase del Programa APOMIPE

Las actividades realizadas en el plan mejoras de las redes perteneciente a la primera fase del Programa fueron: pasantías, reuniones grupales, visitas a otras empresas, visita al Grupo Gloria. También con el plan de mejoras se inició la instalación de piso forrajero y el mejoramiento de los establos (construcción comederos y bebederos, instalación de piso de cemento para evitar lodazales, etc.)

Redes de la segunda fase del Programa APOMIPE

Los objetivos de planteados en los planes de mejora de las redes fueron:

- Incrementar los ingresos de los integrantes de la red en un 15%.
- Incrementar los niveles de productividad pasando de 13 lts/día/vaca a por lo menos 18 litros/día/vaca.
- Reducir los costos de producción por litro de leche en un 5 %.
- Relacionamiento con clientes que pagan más de S/. 1.20 por cada litro de leche en un periodo 6 meses.

Las actividades previstas para lograr los objetivos planteados eran:

1. Capacitación en manejo ganadero. capacitaciones y asistencia técnica en nutrición y sanidad animal, a cargo de un especialista local. Además, se implementó un botiquín veterinario con medicamentos básicos para la atención primaria de su ganado.
2. Mejorar las capacidades de gestión empresarial de la Red. Se desarrolló capacidades a los productores en costos de producción, inventarios, ventas, etc.

Los logros fueron los siguientes:

- Disminución de enfermedades en un 30%.
- Incremento de la productividad en 15% por vaca.
- Incremento en 60% el fondo común de aportes de la Red.

En la Tabla N°06 se muestran los objetivos de los planes de mejora desarrollados por cada Red.

Tabla N°06
PLANES DE MEJORA DE LAS REDES DE LA CADENA DE LÁCTEOS, PRIMERA Y SEGUNDA FASE DEL PROGRAMA APOMIPE

| Nombre de la Red | Objetivo del Plan de Mejora |
|---|---|
| Red de Productores Lácteos Santa Rosa | Mejorar el ingreso de los integrantes de la Red en 20%, mediante el abastecimiento de leche fresca en forma sostenida a grandes empresas Acopiadoras |
| Red de Productores Lácteos La Merced | Incrementar en 20% los ingresos de los integrantes de la Red, mediante la articulación con grandes empresas procesadoras de leche de la zona |
| Red de Productores Agropecuarios "San Pachusco" Red de Productores Agropecuarios "Lácteos San Juan" Red de Productores Lácteos "AGANCOSAD" Red de Productores Agropecuarios "Santa Victoria" Red de Lácteos Santa Lucia-Barraza Red de Lácteos San Carlos -Galindo | Incrementar los niveles de ingresos de los integrantes de la red en un 20%, mediante la articulación con grandes empresas procesadoras de leche de la zona y las ventas directamente al consumidor. |

Fase 4: Consolidación de la confianza y proyecto piloto

En esta fase se buscó consolidar la confianza entre los integrantes de las Redes a través de la implementación de un proyecto piloto. Los proyectos pilotos fueron ejecutados con una baja inversión (no más de 2,500 soles por Red), produciendo beneficios tangibles en costos, ingresos y productividad en un periodo de tres meses.

Para los proyectos Piloto se contó con el involucramiento y participación, además de APOMIPE, del Gobierno Local y SENASA. En general los proyectos pilotos estuvieron enfocados en la mejora de las prácticas alimentarias del ganado y la mejora de la infraestructura productiva.

Redes de la primera fase del Programa APOMIPE

En el Gráfico N°07 se describen los proyectos pilotos ejecutados por las Redes de la primera fase del Programa.

"La confianza de los integrantes era buena, pero siempre habian discusiones y problemas acerca de nuestra red, pero se solucionaban conversando y poniéndonos de acuerdo para cumplir nuestras responsabilidades"

*Avelino Quispe Morocho,
Red de Lácteos Santa Lucia - Barraza*

Tabla N°07
 PROYECTOS PILOTO DE LA CADENA DE LÁCTEOS, PRIMERA FASE DEL PROGRAMA APOMIPE

| Nombre de la Red | Proyecto Piloto | Objetivo del proyecto |
|---------------------------------------|--|--|
| Red de Productores Lácteos Santa Rosa | Mejoramiento de instalaciones en la red de productores lácteos | Reducir en 10% los costos de producción. |
| Red de Productores Lácteos La Merced | | Consolidar la base de confianza |

Los proyectos contemplaron el desarrollo de las siguientes acciones:

- Compra conjunta de panca, picado y procesado.
- Inseminación artificial de las vacas con semen mejorado.
- Negociación conjunta, en alianza las dos Redes, con la empresa MORAVI para abastecerse de alimentos para el ganado (principalmente maíz y soya).

Los logros de los proyectos pilotos fueron:

- Reducción del 30% del desperdicio de alimento del ganado.
- Reducción en 40% de los costos de producción.

El cofinanciamiento de los proyecto pilotos fue: Programa APOMIPE, S/. 7,000; las Redes, S/. 8,000.00; y el municipio, S/. 2,000.00. La Municipalidad Distrital de Laredo apoyo a las Redes con insumos y materiales de construcción.

Redes de la segunda fase del Programa APOMIPE

Los proyectos pilotos de las Redes de la segunda fase se empezaron a ejecutar a fines del 2008 y comienzos del 2009. En el gráfico N° 7 se describen los proyectos pilotos ejecutados por las Redes de la segunda fase del Programa.

Los proyectos contemplaron el desarrollo de las siguientes acciones:

- Compra de picadoras debidamente equipadas con motor diesel, cuchillas, poleas y fajas.
- Construcción de pequeños almacenes para guardar el forraje.
- Capacitación y asistencia técnica en alimentación y sanidad, a cargo de especialistas de SENASA y la Agencia Agraria de Trujillo.
- Curso de capacitación en el uso de pajillas para la inseminación del ganado,

Tabla N°03
PLAN MEJORAS DE LAS REDES DE LA CADENA DE MANGO LAREDO

| Nombre de la Red | Proyecto Piloto | Objetivo de los proyectos |
|---|---|--|
| Red de productores de lácteos AGANCOSAD - Conache | Mejoramiento de los hatos lecheros en la Red de Lácteos San Juan | Incrementar en un 10% |
| Red de productores de lácteos Santa Victoria | Implementar un programa de nutrición basado en forraje verde, para incrementar la productividad y reducir costos. | los niveles de producción de leche de los hatos ganaderos de los integrantes de la red, |
| Red de productores de lácteos San Pachusco | Implementar un programa de nutrición basado en forraje verde, para incrementar la productividad y reducir costos. | pasando de 397 a 437 litros de leche en un lapso de 3 meses, mediante la implementación de un programa nutritivo con forraje chala chocleada picada. |
| Red de productores de lácteos Santa Lucia - Barraza | Implementación de un programa de alimentación mediante la combinación de forraje verde y seco de alto contenido nutricional | |
| Red de productores de lácteos San Carlos Galindo | Implementar un programa de nutrición basado en forraje verde, para incrementar la productividad y reducir costos. | |
| Red de productores de lácteos San Juan | Mejoramiento de los hatos lecheros en la Red de Lácteos San Juan. | |

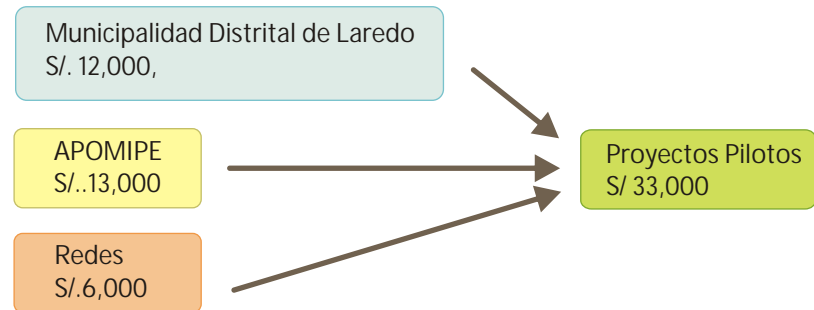
brindado por los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo, Ing. Sara León Gallardo, Ing. Miguel Callacná Custodio y el Dr. Gilmar Mendoza Ordoñez.

- Construcción de bebederos, comederos, sombras, faldones, etc. Para aprovechar mejor el alimento y el agua, así como brindar mayor limpieza evitando la propagación de enfermedades del hato.

Los logros fueron los siguientes:

- Reducción en un 50% las enfermedades infectocontagiosas en el ganado como: mastitis, la acidosis y la presencia de hongos.
- Reducción en 30% de costo de suministro de insumos sanitarios.
- Las redes mejoraron el sistema de nutrición en sus hatos lecheros, incrementando la ración alimenticia de 24 Kg./vaca/día a 35 Kg./vaca/día.

Gráfico N°11
COFINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS PILOTOS DE LAS REDES DE LACTEOS



Además, se logró:

- Incremento de la producción promedio de 13 litros/día/vaca a al menos 14.5 litros/día/vaca en el lapso de 3 meses.
- Aporte Proyecto Piloto

El apoyo por parte de la Municipalidad Distrital de Laredo a las Redes consistió en:

- Material de construcción para mejorar infraestructura productiva.
- Insumos veterinarios.

Fase 5: Diseño e implementación del proyecto estratégico

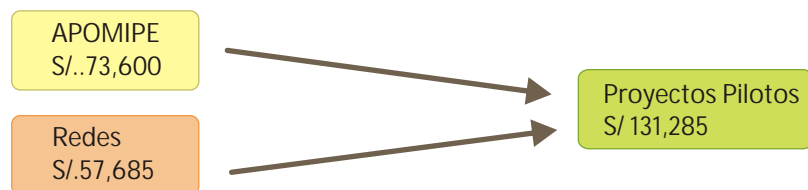
Los proyectos estratégicos permitieron a las Redes consolidar sus negocios conjuntos, mejorando significativamente su competitividad.

- Redes de la primera fase del Programa APOMIPE
- Los proyectos estratégicos de las Redes de la primera fase del Programa se ejecutaron a partir de junio del 2006, y tuvieron un periodo de duración de 10 meses.

Las actividades realizadas fueron:

- Inseminación artificial.
- Capacitaciones en sanidad, alimentación, mejora genética del ganado.

Gráfico N°12
FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE LAS REDES LÁCTEOS
DE LA PRIMERA FASE DEL PROGRAMA APOMIPE



- Ampliación de la infraestructura de los hatos lecheros: bebederos, comederos.
- Instalación de cultivos de forraje.
- Asistencia técnica en gestión y comercialización.

Los logros fueron:

- Incremento en un 20% del porcentaje de sólidos de la leche.
- Incremento de 20% la productividad leche por vaca; es decir, un incremento neto aproximado de 3.5 litros por vaca.

Además del aporte financiero por parte de APOMIPE, las Redes recibieron apoyo de:

- Escuela Profesional de Zootecnia de la Universidad Nacional de Trujillo: fortalecimiento de capacidades para la inseminación artificial.
- Colegio de Veterinarios de La Libertad: fortalecimiento de capacidad para la mejora reproductiva.
- Universidad Privada Antenor Orrego: Fortalecimiento de capacidades para la determinación y control de costos.

Los logros obtenidos fueron:

- 80% de la producción se comercializa con la empresa Gloria y 20% con NESTLÉ.
- Incremento en 25% de los ingresos de los productores de leche.

Redes de la primera fase del Programa APOMIPE

En la tabla N° 10 se describen los proyectos estratégicos y los objetivos previstos por cada Red.

Tabla N°10
 PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE LA CADENA DE LÁCTEOS, SEGUNDA FASE DEL PROGRAMA APOMIPE

| Nombre de la Red | Proyecto Piloto | Objetivo de los proyectos |
|--|---|--|
| Red de productores de lácteos AGANCOSAD - Conache | Implementación de un programa de abastecimiento de leche fresca a acopiadores locales | Mejorar las condiciones de negociación ante los pequeño acopiadores de lácteos en el territorio. |
| Red de productores de lácteos Santa Victoria | Mejoramiento de los ingresos mediante acceso conjunto a nutrimentos de calidad y alianzas de proveeduría. | Dinamizar y mejorar la actividad láctea en Santa Victoria-Laredo. |
| Red de productores de lácteos San Pachusco | Venta conjunta de leche fresca. | Incrementar los ingresos de la Red de Productores Lácteos de San Pachusco mediante la venta directa de leche fresca al consumidor final. |
| Red de productores de lácteos Santa Lucia - Barraza | Desarrollar una Red de Distribución Minorista de Leche Fresca. | Mejorar el nivel de ingresos de los productores lácteos de la Red Santa Lucia mediante el incremento de la producción y la venta directa de la leche fresca. |
| Red de productores de lácteos San Carlos Galindo | Incremento de Oferta y Comercialización Directa de Leche Fresca a las Empresas Gloria o Nestlé. | Mejorar el nivel de ingresos de los productores lácteos de la Red San Carlos mediante el incremento de la producción y la venta más retributiva, segura y permanente de la leche fresca. |
| Red de productores de lácteos San Juan | Venta conjunta de leche fresca en los integrantes de la red de productores de lácteos San Juan. | Mejorar el nivel de ingresos de los productores lácteos de la Red San Juan mediante la venta directa de leche fresca a consumidores y pequeños productores de derivados.a. |

Las acciones previstas en proyectos estratégicos, al contrario de los proyectos pilotos, fueron diferentes para cada Red.

El proyecto estratégico de la Red Productores Lácteos AGANCOSAD desarrolló las siguientes acciones:

- Adquisición de 2 picadoras de forraje y 2 motores diesel.
- Fortalecimiento de capacidades de los productores en gestión administrativa y comercial.

Los logros fueron los siguientes:

- Incremento de la producción diaria de leche en 10%.
- Aprovechamiento en un 50% de forraje para la alimentación de las vacas.
- Un acuerdo de proveeduría con la empresa M&C, acopiadores de NESTLÉ, obteniendo un incremento del 5% en el precio de compra.

La Red de Productores de Lácteos Santa Victoria implementó las siguientes acciones:

- Adquisición conjunta de un lote 15 toneladas de forraje (Chala y panca) para la alimentación del ganado.
- Adquisición conjunta de un lote de 4.4 tn de alimento balanceado.
- Adquisición una motokar para el transporte de chala.
Capacitación y asistencia técnica en manejo nutricional del ganado lechero (dieta alimenticia y preparación de fórmulas y balanceado de alimentos).
- Asistencia técnica para negociar un programa de proveeduría con acopiadores locales.

Los logros obtenidos fueron los siguientes:

- Incremento de la producción diaria de leche en 10%.
- Un acuerdo de proveeduría con la empresa M&C, acopiadores de NESTLÉ, obteniendo un incremento del 5% en el precio de venta.

La Red de Productores de Lácteos San Pachusco implementó las siguientes acciones:

- Adquisición de una picadora y un motor diesel.





- Implementación de un pequeño centro de acopio de leche.
- Capacitación y asistencia técnica para organizar un sistema de acopio de leche y promocionar la leche fresca directamente a los consumidores.
Instalación de un punto de venta de leche fresca directa al consumidor en el distrito vecino.

Los logros obtenidos fueron los siguientes:

- Disminución de porcentaje de desperdicio del alimento del ganado del 30% al 5%, permitiendo que el ganado aproveche el 95% del forraje.
- Reducción de los costos y gastos de aprovisionamiento de forraje verde y concentrado en un 20%.
- Un centro de acopio conjunto implementado y en operación.
- Un punto de venta conjunto instalado en el distrito de El Porvenir, implementado y en funcionamiento.
40% de la producción de la Red se comercializa directamente al consumidor con un incremento del 55% el precio de venta.

La Red de Productores de Lácteos Santa Lucía y San Carlos llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Adquisición de 19 vacas de raza mejorada.
- Mejoramiento y ampliación de los establos.
- Instalación de puntos de venta de leche fresca.
- Capacitación y asistencia técnica en nutrición y atención veterinaria preventiva de ganado vacuno.
- Asistencia técnica para la organización de un sistema de proveeduría a acopiadores locales.
- Asistencia técnica para la organización de un sistema de venta de leche fresca directamente al consumidor.

Los resultados fueron los siguientes:

- Incremento de la productividad de leche por vaca de en 20% (de 15 a 18 litros/vaca).
- 11 establos con comederos y bebederos adecuados.
- Un acuerdo de proveeduría con la empresa acopiadora M & C, la cual provee a

NESTLÉ. Esta empresa efectúa el pago de cada quincena, sin el riesgo que implicaban los acopiadores informales de no pagar a los productores. Incremento del 5% en el precio de venta.

La Red de Productores de Lácteos San Juan llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Implementación de un fondo conjunto para la adquisición de alimento concentrado, forraje verde y forraje seco.
- Adquisición de 5 cantinas.
- Adquisición de un lactodensímetro
- Capacitación y asistencia técnica en nutrición y atención veterinaria preventiva de ganado vacuno.
- Asistencia técnica para la organización de un sistema de proveeduría a acopiadores locales.
- Asistencia técnica para la organización de un sistema de venta de leche fresca directamente al consumidor.

Los logros fueron los siguientes:

- Incremento de la productividad de leche por vaca de en 12%, es decir, de 18 a 20 litros/vaca.
- 2 puntos de venta operando en el distrito de Laredo y en el distrito de El Porvenir.
- 15% de la producción se comercializa con un incremento del 40% del precio de venta usual.
- Un acuerdo de proveeduría con la empresa acopiadora M & C, la cual provee a NESTLÉ, para comercializar el 70% de la producción, obteniendo un incremento del 5% en el precio de venta de la leche.

Fase 4: Gestión de los negocios conjuntos.

En esta fase los articuladores pasaron a cumplir funciones de gestores de negocios. Los gestores de negocios se dedicaron fundamentalmente a brindar orientación en la gestión de los negocios conjuntos de las Redes.

Es en este proceso que se inicia la “territorialización de los negocios conjuntos”, es decir, de la formalización de una alianza inter Redes para conformar la Asociación de Redes de Productores Lácteos del Valle Santa Catalina REDESLAC, también llamada Red de Redes de Productores Lácteos





REDESLAC

En julio del 2010 las 8 Redes de productores lácteos se integraron en la Asociación de Redes de Productores Lácteos del Valle Santa Catalina la que tiene un promedio de producción de leche de 3,500 litros diarios.

Se planteó un modelo de participación por delegaturas, donde los directores, elegidos en cada Red, conforman el Comité Directivo de la Asociación, eligiendo entre ellos a la Junta Directiva.

El paso de la organización de Redes, dispersas a lo largo del distrito de Laredo, a una organización territorial más amplia, se debió a un conjunto de factores identificados por los propios productores como:

- La necesidad de mejorar el poder de negociación de las Redes, de escalar los negocios.
Como estas organizaciones son integradas por un número entre 8 y 11 productores si bien esto les brinda agilidad para emprender negocios conjuntos, así como tomar decisiones y cumplir con los compromisos su volumen de producción era muy bajo como para poder negociar con los acopiadores.
- La importancia de una organización descentralizada, con presencia en todo el territorio, pero que a la vez pueda convertirse en una plataforma para negociar con los acopiadores y gestionar un entorno favorable en el territorio para el desarrollo de sus negocios.

Igual que la articulación de Redes, REDESLAC viene experimentado un proceso de fortalecimiento de los vínculos de confianza inter Redes para el desarrollo de negocios conjuntos.

Se ha ejecutado un proyecto piloto (mayo del 2011) para la organización de la proveeduría de leche a una Red de Productoras de Yogurt de Laredo, así como la instalación de un punto de venta de leche directamente al consumidor en el mercado de abastos de Laredo. Hasta el momento se vienen comercializan entre 80 y 100 litros diarios

Este proyecto le ha permitido a REDESLAC experimentar y capitalizar aprendizajes acerca de cómo operar un sistema de acopio de leche: cómo implementar un circuito para acopiar pequeños volúmenes, cómo utilizar los instrumentos portátiles de medición de la calidad de la leche (lactodensímetro), cómo distribuir los ingresos de las ventas, etc.

Luego del proyecto piloto, REDESLAC inició la ejecución de un proyecto estratégico (a partir de junio del 2011), para la comercialización conjunta de leche enfriada.

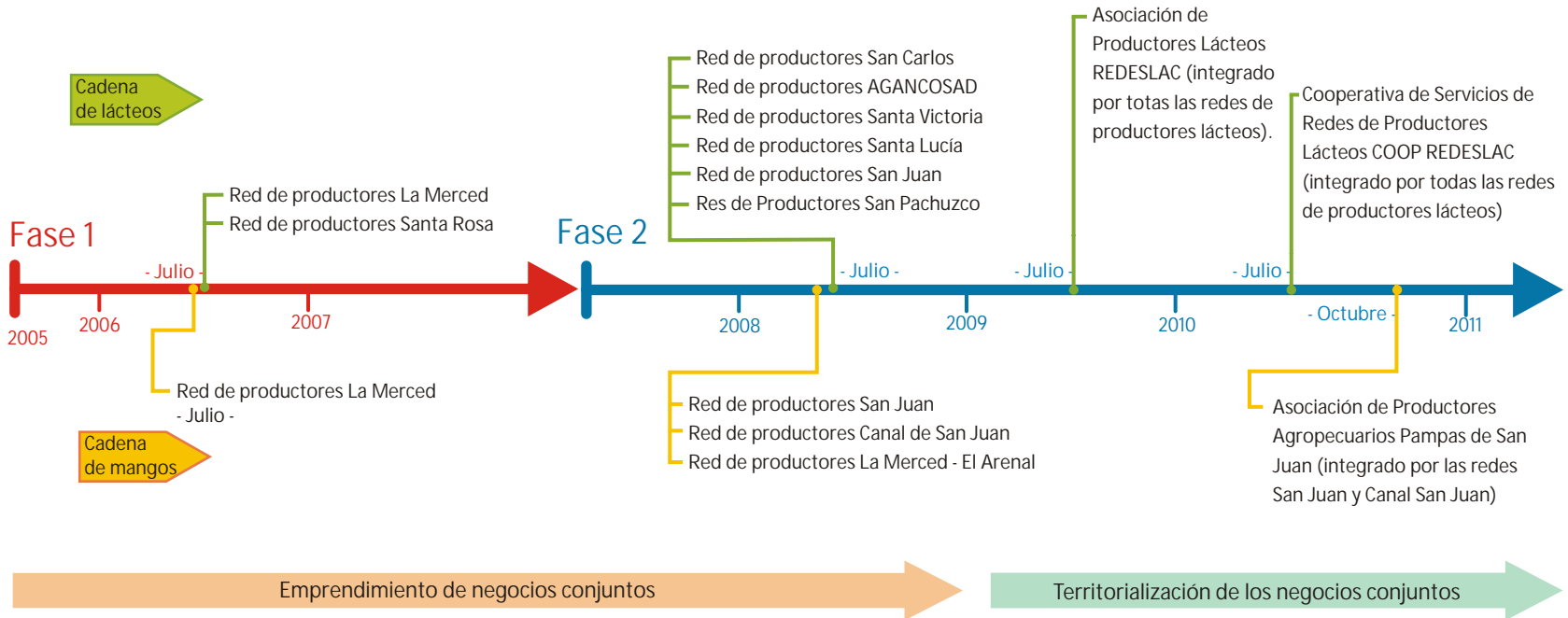
Con este proyecto la Asociación construyó e implementó un centro de acopio de leche. Actualmente se vienen acopiando y vendiendo a NESTLÉ un promedio de 500 litros diarios de leche, previendo llegar en un lapso de 8 meses a 2,500 litros. El acopio y venta directa por parte de los mismos productores le ha permitido hasta el momento pasar de 0.98 a 1.03 soles por litro vendido. Adicionalmente, REDESLAC brinda a sus socios alimento concentrado para el ganado y servicios veterinarios (inseminación y sanidad), los cuales son descontados del pago quincenal que se efectúa a los productores hasta en dos armadas.

La junta directiva de la Asociación REDESLAC está integrada de la siguiente manera:

- Presidenta, Srta. Olga Alayo Reyes.
- Vicepresidente, José García Quiroz.
- Tesorero, Flor Vega Ávalos.
- Secretario, Santos Rodríguez Martínez.

Recientemente REDESLAC se ha formalizado también como Cooperativa de Servicios, para aprovechar los beneficios que otorga esta forma jurídica.

Gráfico N°12
 FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE LAS REDES LÁCTEOS
 DE LA PRIMERA FASE DEL PROGRAMA APOMIPE





CONVENIO SENATI-E.A.I. LAREDO S.A.A.

CENTRO DE ATENCION LAREDO.



IV. Las cadenas de lácteos y mangos en Laredo: condiciones iniciales

En este capítulo vamos a detallar los impactos que ha obtenido la gestión de Redes en el distrito de Laredo.

4.1. La cadena de Lácteos.

A. Los productores.

Organización

- Los productores lácteos hoy se encuentran organizados en 8 Redes de productores lácteos, los que a la vez integran la Asociación REDESLAC, también conocida por los productores como Red de Redes, formalmente constituida e integrada por 65 miembros.
- Los productores cuentan con fuertes vínculos de confianza, los que les ha permitido desarrollar negocios conjuntos exitosos.

Producción

- Los integrantes de la Red hoy cuentan con un promedio de 4 cabezas de ganado cada uno.
- La producción promedio diaria por vaca fluctúa entre 18 y 20 litros.
- La producción promedio total de los productores de REDESLAC es de 2,900 litros diarios de leche.
- El promedio de los sólidos totales de la leche fluctúa entre 11.5% y 12%.
- Se ha mejorado la raza del ganado, mediante la inseminación artificial.
- Los productores cuentan con infraestructura productiva adecuada para el manejo del ganado: Comederos, bebederos y faldones (pisos de cemento para facilitar el recojo de desperdicios y evitar lodazales)
- Los productores cuentan con equipos adecuados para el manejo del ganado: picadoras de forraje y lactodensímetros para medir el porcentaje de sólidos totales de la leche como lactodensímetros.
- Los productores alimentan a su ganado con concentrado y forraje, balanceando de manera adecuada la dieta y evitando el desperdicio de alimento.
- Los productores identifican y tratan las enfermedades de manera oportuna y adecuada.

“Actualmente nuestras Redes están fortalecidas en una red de redes, que trabajan conjuntamente, aumentan su producción y mejoran también en sus productos en calidad y precio. Que nos ayudan cada día mejorar e incrementar la producción de leche fresca”

María Cruz Neyra
Red Santa Victoria

“Ahora mejoramos nuestras vacas, tenemos más producción de leche. Nosotros vendemos directamente a gloria y a los mercados. Pensamos seguir mejorando nuestra producción de leche para tener más ganancias (...) [Con el Apoyo de] “APOMIPE, el Ministerio de Agricultura, SENASA y la Municipalidad, (...) tenemos un ganado más sano y produce mejor [porque nos brindaron] asesoramiento técnico y la capacitación en sanidad.”

Feliciano
Integrante de la Red Red de Lácteos Santa Victoria

Comercialización

- El 63% de la producción total de las Redes es vendida por los propios productores a los acopiadores locales, los cuales proveen a las empresas NESTLÉ y GLORIA. El 22% se comercializa a través de REDESLAC. Y el 15% se comercializa directamente al consumidor a través de los puntos de venta conjuntos e individuales.
- El 78% de la leche comercializada por REDESLAC se vende directamente a NESTLÉ. El 15% se vende directamente al consumidor a través de un punto de venta ubicado en el mercado de abastos de Laredo y también a pequeños vendedores que se dedican a la venta directa de leche al consumidor. Finalmente, el 7% de la leche se vende a la Red de Productoras de Yogurt ubicadas en Laredo.
- La venta directa al consumidor les viene permitiendo a las Redes lograr un incremento promedio en el precio de venta de S/ 0.35 por litro de leche. La venta a través de REDESLAC a NESTLÉ les viene permitiendo a los productores un incremento promedio en el precio de venta de S/ 0.05 por litro de leche.⁸
- Los estándares de calidad que NESTLÉ exige a REDESLAC, y esta a sus asociados, ha permitido que los productores reconozcan la importancia de asegurar la calidad de la leche para seguir obteniendo un mayor precio, preocupándose por implementar un mejor manejo sanitario y alimenticio de su ganado.

B. Los proveedores de servicios

- Los productores compran sus insumos en casas comerciales de Laredo y Trujillo y lo hacen de manera conjunta, lo que les ha permitido reducir costos. REDESLAC brinda alimento concentrado y servicios veterinarios a sus asociados, descontándoles del pago de leche quincenal hasta en dos armadas.
- Se ha generado una alianza entre APOMIPE MINKA, SENASA, la Agencia Agraria de La Libertad, SENATI, Universidad Nacional de Trujillo, Universidad

⁸ Las ventas directamente al consumidor es un segmento que poco a poco REDESLAC se propone ir incrementando. Ahora su reto es lograr un mayor precio por parte de las empresas procesadoras (NESTLÉ y GLORIA) y colar la mayor parte del volumen de producción de sus socios.





Privada Antenor Orrego y el Proyecto Especial Chavimochic para brindar capacitación y asistencia técnica a los productores de leche.

- Los productores acceden a programas especiales para financiamiento de microempresas en el Banco de la Nación, Scotiabank, Mi Banco y Caja Trujillo.
- La Municipalidad Distrital de Laredo puso en marcha un “Fondo de Inversión para el Desarrollo Local”, lo que les permitió a los productores organizados cofinanciamiento para acceder a tecnología.
- La Municipalidad Distrital de Laredo, mejoro las vías de acceso a los distintos sectores de Laredo, sobre todo en aquellos donde se estaba dando mayor fluidez comercial.

C. Influencia del entorno

- La Municipalidad Distrital de Laredo reglamentó el reconocimiento de las Organizaciones de Productores como agentes económicos del territorio, involucrándolos activamente en el proceso de desarrollo local como: elaboración de planes de desarrollo, presupuesto participativo, entre otros.
- La Municipalidad Distrital de Laredo priorizó la promoción de la asociatividad dentro sus planes de desarrollo.
- Los productores de leche participan en espacios de promoción y difusión como la Feria Agropecuaria, Foros Comunitarios donde se dan cita Productores de Moche, Laredo y Magdalena de Cao.

REDESLAC es la instancia a través de la cual los productores de leche se relacionan con las instituciones públicas y privadas, participando activamente de la gestión de su territorio.

- La aprobación de la ley de cooperativas ha fortalecido el desarrollo de la asociatividad en Laredo. A partir de la reglamentación de esta ley y según los beneficios que otorga a los productores, REDESLAC se ha formalizado en una Cooperativa de Servicios.

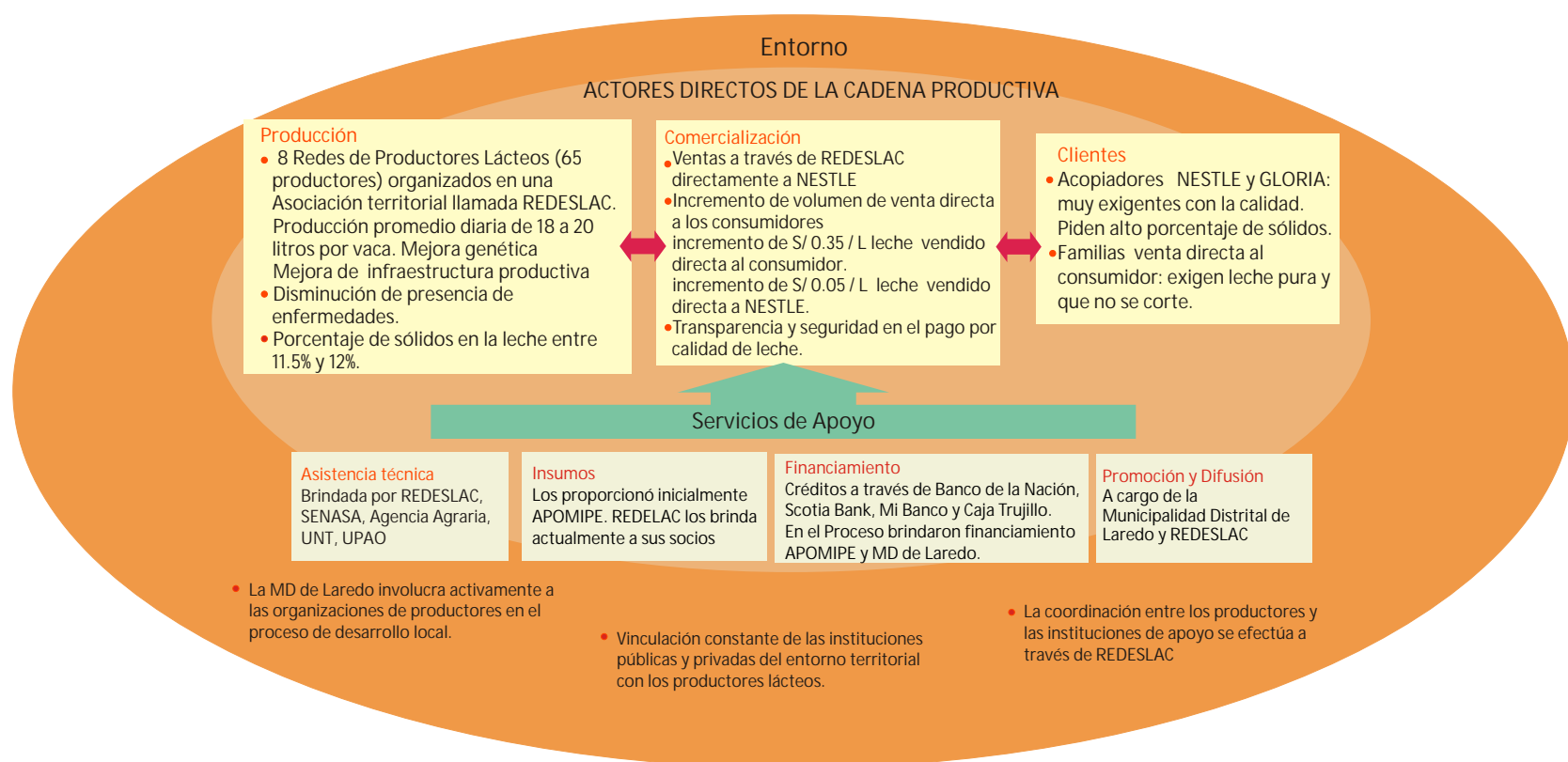
5.2. La cadena de mangos

A. Los productores

Organización

- Los productores de mango hoy se encuentran organizados en 4 Redes de Productores Mango.

Gráfico N°14
CONDICIÓN ACTUAL DE LA CADENA DE LÁCTEOS EN LAREDO



- La Red de Productores de Mango San Juan y Canal San Juan se han constituido formalmente en una organización territorial denominada de Asociación de Productores Agropecuarios Pampas de San Juan cuyo objetivo es desarrollar negocios conjuntos inter redes, promoviendo la mejora la calidad del mango, negociando con empresas exportadoras para obtener mejores precios, e impulsando la diversificación y el desarrollo de cultivos asociados.
- Los productores cuentan con fuertes vínculos de confianza, los que les ha permitido desarrollar negocios conjuntos de manera exitosa.



Producción

- Actualmente existen 20 ha de mango en producción.
- Los productores han incrementado un promedio del 18% la productividad por hectárea de mango.
- Se ha reducido el volumen de la merma por hectárea ocasionada por el manejo agronómico inadecuado del 38% al 15%.

Se ha reducido el volumen del mango de descarte⁹ por hectárea del 85% al 35%.

El manejo agronómico como la poda, lavado, limpieza, deshierbos, abonamiento etcétera, son prácticas habituales implementadas por los productores en sus parcelas.

El 90% de las parcelas de los integrantes de las Redes emplean insumos orgánicos en su producción (abono orgánico, control de la mosca de la fruta con trampas y cebos, etc). Tiene como reto obtener la certificación orgánica en los próximos años.

Los productores hacen uso de los riegos para adelantar o retrasar la cosecha del mango, sincronizándose para negociar mayores volúmenes con las empresas compradoras.

Comercialización

- El 57% de la producción total se vende a la empresa MEBOL; el 26% a la empresa PERU FRUT; el 10% se comercializa directamente al consumidor a través de un punto de venta temporal instalado en la ciudad de Laredo; el 7% y a los acopiadores locales de mango.
- Con la empresa MEBOL, los productores están obteniendo precios que fluctúan entre S/. 0.85 a S/. 1.20 por kilo, de acuerdo a la calidad del mango.

B. Los proveedores de servicios

- Los insumos son adquiridos de manera conjunta en casas agrícolas de Trujillo y Laredo, obteniendo una reducción en los precios de compra por negociar en volumen.

⁹ El mango de descarte es denominado también “manguillo”, de calibre pequeño, destinado al mercado local o para las empresas dedicadas al procesamiento del mango.

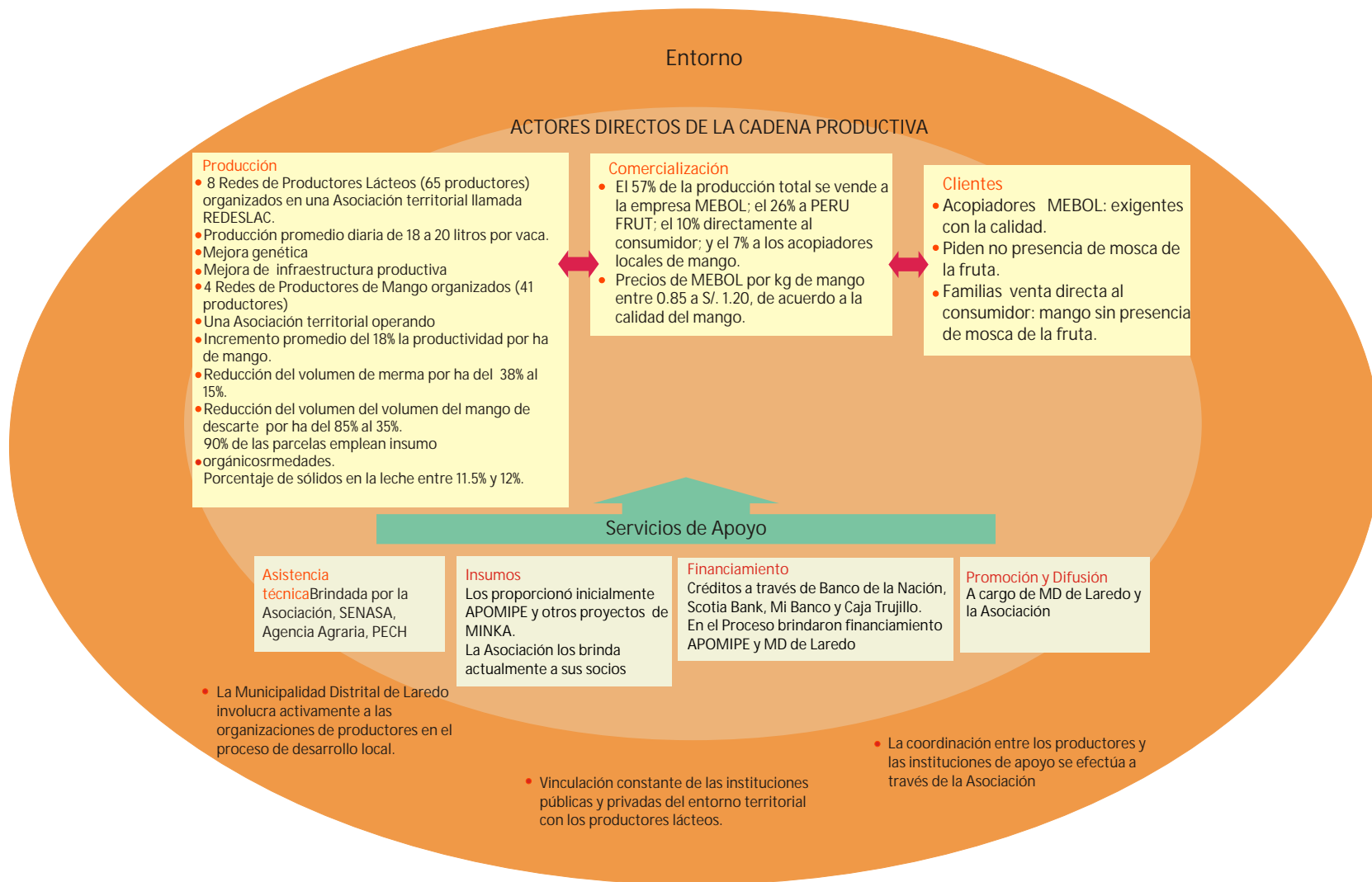
- La capacitación y asistencia técnica es brindada por APOMIPE y por otros proyectos que también gestiona MINKA en el territorio. Así mismo, SENASA, la Agencia Agraria de La Libertad, y el Proyecto Especial Chavimochic también brindan este servicio.
- La Asociación de Productores Agropecuarios Pampas de San Juan administra un fondo para producir y brindar abono orgánico, plantines para ampliar la frontera agrícola, y asistencia técnica en manejo agronómico y comercialización del mango.
La Municipalidad Distrital de Laredo puso en marcha un “Fondo de Inversión para el Desarrollo Local”, lo que les permitió a los productores organizados cofinanciamiento para acceder a tecnología.
- La Municipalidad Distrital de Laredo, mejoró las vías de acceso a los distintos sectores de Laredo, sobre todo en aquellos donde se estaba dando mayor fluidez comercial.

C. Influencia del entorno

- La Municipalidad Distrital de Laredo reglamentó el reconocimiento de las Organizaciones de Productores como agentes económicos del territorio, involucrándolos activamente en el proceso de desarrollo local como: elaboración de planes de desarrollo, presupuesto participativo, entre otros.
- La Municipalidad Distrital de Laredo priorizó la promoción de la asociatividad, y en específico de la cadena del mango, dentro sus planes de desarrollo.
- Los productores de mango participan en espacios de promoción y difusión como la Feria Agropecuaria, Foros Comunitarios donde se dan cita Productores de Moche, Laredo y Magdalena de Cao.
- La Asociación de Productores Agropecuarios Pampas de San Juan es la instancia a través de la cual los productores de mango de San Juan y Pampas de San Juan se relacionan con las instituciones públicas y privadas, participando activamente de la gestión de su territorio.



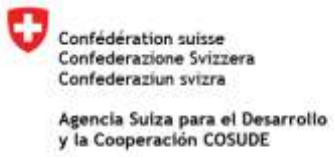
Gráfico N°15
CONDICIÓN ACTUAL DE LA CADENA DE MANGOS EN LAREDO



En resumen, podemos señalar los siguientes logros alcanzados:

- 12 Redes Empresariales, 4 de productores de mango y 8 de productores lácteos, integradas por 116 pequeños productores, operan exitosamente negocios conjuntos.
- Dos asociaciones territoriales, REDESLAC y la Asociación de Productores Agropecuarios Pampas de San Juan, promueven el escalamiento de los negocios conjuntos de las Redes de Productores.
- Incremento en XX los ingresos anuales de los productores de mango y en XX los productores de leche.
- XX puesto de trabajo generados y XX puestos de trabajo consolidados en el territorio.
- El 46% de las Redes son lideradas por mujeres, incluso la Asociación REDESLAC es dirigida por una mujer. Esto contribuye a romper la tara de que el rol de la mujer en las actividades agropecuarias es secundario.
- 5 instituciones públicas y 6 instituciones privadas se involucran activamente en el desarrollo económico de Laredo, a través del fomento de las cadenas de lácteos y mangos.
- El cultivo del mango y la producción de leche se han priorizado en los programas públicos y privados de fomento.





Programa de cooperación bilateral:



Ejecutado por:



En convenio con:





Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo
y la cooperación COSUDE



PERÚ

Ministerio
de la Producción



APOMIPE

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

