MINKA

APOMIPE

inter cooperation

REDES EMPRESARIALES:

casos de asociatividad y negocios rurales exitosos

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación COSUDE

REDES EMPRESARIALES:
casos de asociatividad y negocios rurales exitosos

EXPERIENCIAS PROMOVIDAS POR EL PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ - APOMIPE

1 PRESENTACIÓN 3

2 CASOS EXITOSOS DE ARTICULACIÓN EN REDES EMPRESARIALES 4

REDES PROMOVIDAS EN CAJAMARCA
CASO: RED DE PRODUCTORES DE CUY "HERLEVA"
CASO: RED DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS CHANCAY
CASO: RED DE PRODUCTORES DE DERIVADOS LÁCTEOS DE TONGOD Y CATILLUC

REDES PROMOVIDAS EN CUSCO
CASO: RED DE PRODUCTORES LÁCTEOS DE TAMBO REAL
CASO: RED DE PRODUCTORES DE FLORES PARAÍSO DE CHITAPAMPA
CASO: RED DE PRODUCTORES DE KIWICHA DE SAN SALVADOR

REDES PROMOVIDAS EN LA LIBERTAD
CASO: RED DE PRODUCTORES LÁCTEOS DE SANTA ROSA
CASO: RED DE PRODUCTORES DE MANGO DE LA CAMPIÑA LA MERCED
CASO: RED MANOS MILENARIAS DE LA CAMPIÑA DE MOCHE

3 METODOLOGÍA REDES EMPRESARIALES 22

4 ALGUNAS CONCLUSIONES 26

1 Presentación

Las pequeñas empresas tienen el desafío de crecer y generar bienestar. Crecimiento y bienestar no siempre son sinónimos. A veces el crecimiento es excluyente. Múltiples experiencias internacionales muestran que para generar bienestar sostenible es clave la acción colectiva y la interacción con el entorno empresarial e institucional. Un proceso de este tipo permite aprender y generar *upgrading*, es decir escalar en la cadena de valor.

El principal objetivo del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú - APOMIPE es, por ello, mejorar la competitividad y el poder de negociación de estas unidades productivas, mediante su articulación productiva. Al mismo tiempo promovemos procesos de Desarrollo Económico Local concertados. De este modo esperamos contribuir a la reducción sostenible de la pobreza y de la desigualdad social en el Perú.

Las cadenas en las que se interviene son aquellas cuyo eslabón inicial está formado por micro empresas[1] con menor competitividad relativa y gran peso social, vale decir, productores agropecuarios y artesanales, ubicados en pequeños centros poblados y en zonas rurales.

El programa se ejecuta en tres regiones del Perú: Cajamarca, Cusco y La Libertad; su eje de intervención es el fomento de la articulación de redes empresariales: pequeños grupos asociativos orientados a negocios concretos que son realizados directamente por los propios productores, fomentando así su empoderamiento. Esta perspectiva se relaciona con la sostenibilidad que promueve el programa: Al ser las propias redes las que realizan los negocios, éstas asumen parte del riesgo e invierten su tiempo y sus recursos; por ende, se sienten dueñas de su propio proceso de cambio y dedican mayor esfuerzo a que éste sea exitoso.

Estas redes se promueven tanto entre MIPE de similar tamaño (redes horizontales), como entre éstas y empresas de otros eslabones de cadenas productivas seleccionadas por su potencial de mercado (redes verticales). Se complementa la intervención con un enfoque de desarrollo económico local, promoviendo que las redes participen en la toma de decisiones de política a nivel local y regional, en los espacios de concertación público - privado que la normatividad vigente contempla.

El programa APOMIPE se apoya en la amplia experiencia de INTERCOOPERATION, ONG suiza con 25 años de vida institucional que opera en 20 países en el mundo y en particular en los países andinos -Ecuador, Perú y Bolivia- en las áreas de gestión de recursos naturales, economía rural y gestión local; y de MINKA, ONG peruana con 20 años de experiencia en fomento productivo, que ha sido la impulsora en Perú de la replicación a nivel nacional de la metodología "Redes Empresariales", herramienta que fue desarrollada por ONUDI[2] en su interés por promover articulación empresarial en América Latina y el Caribe, tanto desde el Estado como desde la sociedad civil a partir de la presentación de una ruta crítica.

El presente documento busca difundir los primeros resultados obtenidos por APOMIPE gracias a la aplicación de la mencionada metodología. Los avances que presentaremos demuestran que es posible promover la asociatividad enfocada a negocios incluso cuando se trabaja con pequeños grupos de productores. Esperamos que otras instituciones se interesen por adoptar esta metodología de trabajo y la utilicen en sus ámbitos de influencia.

El documento se ha estructurado en dos partes; en la primera parte se presentan nueve casos concretos de redes empresariales apoyadas por el programa APOMIPE, en la segunda parte se presenta la metodología "Redes Empresariales", la misma que constituye un conjunto de herramientas prácticas que se han utilizado para impulsar los procesos de articulación presentados.

Lima, junio de 2007

(1) Para efectos del presente documento se hará referencia indistintamente a micro empresas y productores. Éstos últimos realizan una actividad económica en la que utilizan su propia mano de obra además de la de su familia. Por tal motivo calzan con la definición estipulada en la Ley Nº 28015: "La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios".

(2) Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Red de Productores de Cuy Herleva

Hermano cuy

El objetivo es asumir retos cada vez mayores, siempre desde la perspectiva de negocios rentables

El dicho popular dice que no hay que hacer negocios ni con la familia ni con los amigos, pero en ocasiones, la realidad contradice muchas de nuestras creencias.

Hay familias unidas que deciden emprender una aventura empresarial en conjunto, buscando el bienestar de todos sus miembros. Y que mejor impulso que éste.

En el año 2004, nueve de los hermanos Ledesma Valderrama formaron la empresa Herleva, un nombre que resume los apellidos de la familia y que representa a una red dedicada a la crianza de cuyes en el caserío Iscocucho, distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca.

Fueron dos años de trabajo en común, durante los cuales los socios buscaron mejorar técnicamente su sistema de crianza, pues la empresa había logrado tener un buen posicionamiento en el mercado local, desde donde se abastece a varias regiones del norte del país e incluso a Lima.

"Todos hemos apostado por la red, trabajando en equipo hemos mejorado nuestra condición económica y ahora podemos invertir en nuestras empresas. Hoy le podemos dar mayores oportunidades a nuestras familias", afirma Eduardo Ledesma, líder de la Red de Productores de Cuy Herleva.

Eduardo Ledesma y Rosa Polo, líderes de la Red de Productores de Cuy HERLEVA, Cajamarca.

en redes

Los hermanos Ledesma Valderrama habían cumplido su primera meta como productores y querían pasar a otra etapa. En el año 2006 se contactaron con el Programa APOMIPE para desarrollar su trabajo bajo el esquema de red empresarial. Y así nació la Red de Productores de Cuy Herleva. A la fecha, han logrado consolidarse como equipo a través de un sistema basado en reuniones semanales, establecimiento de normas de convivencia que facilitan el trabajo y la planificación de acciones orientadas a mejorar su labor.

La Red se consolidó además con un aporte monetario mensual a un fondo común que ha crecido en 30% luego de la ejecución de su primer proyecto, el cual consistió en la adquisición de una segadora de alfalfa y de carretas para el transporte de la misma. Con estas compras, el grupo de productores redujo en 50% el costo de la mano de obra destinada a la alfalfa y el cual representaba aproximadamente un 20% del costo total de producción. Desde que se vinculó a APOMIPE, la red ha comprendido que debe asumir retos cada vez mayores, pero siempre desde la perspectiva de negocios rentables.

Así, lo que caracteriza a este grupo familiar es su visión competitiva de los negocios, su alta motivación y además su disposición para apoyar la organización gremial de los productores de cuy del distrito. Su líder promovió la formación de la Asociación de Productores de Cuy de Condebamba – APROCUYCO. Esta asociación, en alianza con el Gobierno Local, ha promovido la formación de la Mesa de Diálogo Distrital de la Cadena Productiva del Cuy de Condebamba, la cual busca desarrollar acciones concertadas que beneficien a los más de 300 productores de cuyes que trabajan en la zona.

> “Todos hemos apostado por la red, trabajando en equipo hemos mejorado nuestra condición económica”

Dicha alianza ha permitido a Herleva acceder a información valiosa sobre capacitación, asistencia técnica, eventos de comercialización, contactos comerciales, entre otros. Y en la actualidad, tienen como proyecto conjunto la implementación de un Centro de Producción de Reproductores de líneas definidas de cuy, el cual será cofinanciado por APOMIPE. El proyecto demandará una inversión superior a los S/. 62,000 nuevos soles (aproximadamente 20 mil dólares). Gran parte de este financiamiento provendrá de la misma red, la cual muestra así su decisión de asumir un riesgo empresarial y llevar a cabo un proceso de cambio en su forma de trabajo. Con esto proyecto además se podrá tener un mejoramiento genético, iniciativa única en la región.

Red de Productores Agropecuarios Chancay

¿Quién dijo Chancay de a 20?

Comenzó comercializando cuyes parrilleros y hoy también vende alimento balanceado para otros sectores

Si hay una característica que puede definir de manera sencilla la asociatividad, ésta es el trabajo en equipo. Lamentablemente, ello no siempre funciona, a menos que los integrantes de un grupo asuman un mismo compromiso y aspiren a alcanzar un objetivo trazado por todos.

La Red de Productores Agropecuarios Chancay es una muestra de cómo pueden funcionar equipos cohesionados e integrados por personas que tienen muy claro el papel que juegan en el grupo.

Esta red, formada en abril del 2006, es una combinación de personas mayores con experiencia y jóvenes con ideas innovadoras. Desarrollada en el distrito de Chancay, en la provincia de San Marcos, departamento de Cajamarca, la Red está formada por 11 personas, cuyo objetivo es reunirse para incrementar los ingresos de cada uno de los socios a través de la comercialización del cuy parrillero.

En principio, el cuy parrillero se vendía en el mercado local "La Grama", con el cual tenían contacto permanente y donde los socios del grupo se mostraban siempre proactivos.

Cada uno de los integrantes de esta red estaba dispuesto a invertir y a trabajar de forma organizada. Asimismo, desarrollaron entre sí niveles de confianza adecuados para que los esfuerzos de formar una empresa bajo un esquema de asociatividad tuvieran éxito.

Integrantes de la Red de Productores Agropecuarios Chancay, Cajamarca.

“Existe un compromiso de parte nuestra en cuanto al riesgo, la inversión y el trabajo conjunto”

“Existe un compromiso de parte nuestra en cuanto al riesgo, la inversión y el trabajo conjunto, pues queremos tener un cuy mejorado y vender en mercados más atractivos”, asegura Manuel Tapia, integrante de esta red cuyos resultados a poco más de un año de formarse, parecen ser alentadores.

El equipo trabaja hoy en base a una constante comunicación, a partir de normas claras de convivencia y de aportes periódicos a un fondo común que permite financiar todos los procesos de mejora que la red ha emprendido para su producto.

En este recorrido, la Red de Productores Agropecuarios Chancay está acompañada por APOMIPE, con quien está desarrollando capacidades técnico-productivas, de gestión empresarial e incremento de la producción de cuyes.

Luego de 7 meses desde que iniciaron su proceso de articulación, los productores y productoras de esta red concluyeron con gran éxito su primer proyecto piloto dedicado a la instalación de un pequeño molino para producir alimento balanceado y reducir sus costos.

Con este molino, la red produce ahora su propio alimento, un procedimiento que les ha permitido ahorrar 32% en el costo que tenían que pagar por este insumo en el mercado.

Este ahorro ha permitido a cada miembro del grupo incrementar en 30% sus aportes a la Red.

Adicionalmente, los alimentos balanceados que se obtienen en estas instalaciones abastecen la creciente demanda local proveniente de otros agricultores dedicados a la crianza de cuyes, vacunos y aves.

Asimismo, a la fecha, ya han podido articularse al mercado regional de la ciudad de Cajamarca gracias a que han mejorado el manejo técnico en la crianza de los cuyes, con claros beneficios económicos para las familias integrantes de esta red.

De este modo, sus perspectivas de crecimiento parecen ser muy sólidas, al igual que las relaciones entre sus socios.

Red de Productores de Derivados Lácteos de Tongod y Catilluc

El "suizo" cajamarquino

Tienen una producción con identidad territorial y buscan posicionarse directamente en el mercado

El impulso inicial con el que se forman las redes empresariales en el sector agropecuario, muchas veces se detiene cuando los integrantes de estos grupos de trabajo se enfrentan a la falta de infraestructura que les permita atender eficazmente una demanda importante.

Entonces, el reto para estos grupos es unir sus fuerzas e iniciar un trabajo conjunto.

Así iniciaron sus actividades los socios de la Red de Productores de Derivados Lácteos de Tongod y Catilluc, integrada por 7 productores de queso tipo suizo, ubicados en los distritos de Tongod y Catilluc, en la provincia de San Miguel, Cajamarca.

Como toda red, surgió a partir del interés de los productores en mejorar la calidad de sus productos y obtener mayores ingresos. Pero los socios reconocían que las condiciones de producción que cada uno tenía no les permitían producir quesos de calidad, tal como lo exige el mercado actual.

Reynerio Vásquez integrante de la Red de Productores Lácteos de Tongod y Catilluc, Cajamarca.

Al articularse, la Red decidió iniciar su trabajo conjunto con un primer proyecto piloto, dedicado al acondicionamiento de las pequeñas plantas donde se producían los quesos. Colocaron pisos y zócalos de cemento, de modo que el agua utilizada en el proceso no se mezcle con la tierra y el suero de la leche, una combinación que es fuente de microbios y bacterias.

La siguiente etapa que la Red debía analizar era su forma de comercialización. Hasta ese momento, los productores vendían sus quesos a través de intermediarios, quienes los colocaban en los mercados de Lima, Chimbote, Chiclayo y Trujillo.

El grupo sabía que los quesos de Tongod y Catilluc tienen un intangible muy importante, al que aspiran todas las empresas, desde las más pequeñas hasta las más grandes corporaciones multinacionales: prestigio.

“Trabajar en conjunto es la mejor manera de vender directamente. Nosotros, como red, esperamos formar una empresa”

A partir de ello, decidieron crear una marca común y posicionarse directamente del mercado de Cajamarca. Este objetivo será posible cuando abran su propio punto de venta en dicha ciudad.

“Trabajar en conjunto es la mejor manera de vender directamente. Nosotros, como red, esperamos formar una empresa que nos permita comercializar en diferentes mercados el queso tipo suizo y otros productos. A través de nuestra propia marca colectiva nos identificarán por la calidad de los productos de nuestra región”, refiere Jorge Chuquilín, vicepresidente de la Red de Productores de Derivados Lácteos de Tongod y Catilluc

Como ocurre en toda red exitosa, la Red de Productores de Derivados Lácteos de Tongod y Catilluc está integrada por personas dispuestas a trabajar en equipo. Los productores se encuentran comprometidos con la Red, se reúnen periódicamente y cuentan con un reglamento interno.

Manejan también un fondo común de aportes que ha permitido al grupo cofinanciar de manera significativa sus procesos de mejora, tanto en lo que respecta a la infraestructura como a la producción misma del queso.

Por otro lado, la Red ha logrado influir en el desarrollo de su localidad al contribuir en la elaboración de la agenda del Plan de Desarrollo Concertado de Tongod. Para ello, fue necesaria una estrecha coordinación con instituciones como la Dirección Regional de Agricultura y la Municipalidad Distrital de Tongod.

En la actualidad, el grupo trabaja para mejorar su gestión, producción y comercialización conjunta, de modo que puedan abrir su punto de venta directa e iniciar así la conquista de un mercado más exigente.

Red de Productores Lácteos de la Comunidad de Tambo Real

Para el éxito no basta ser "lechero"

Seis ganaderos pequeños decidieron unirse y salir a competir en el gran mercado del Cusco

Anta es una enorme pampa, con pequeñas, medianas y grandes extensiones de cultivos. En esta provincia se ubica el distrito de Zurite y en él se encuentra Tambo Real, una comunidad ubicada a 40 minutos del Cusco donde un pequeño grupo de seis campesinos se dedicaba artesanalmente a la ganadería.

El negocio fue creciendo hasta que llegaron a ellos los acopiadores locales de leche, y entonces la leche de Tambo Real empezó a llegar a la Feria de Huancaro en la ciudad del Cusco, lugar donde cada sábado se reúnen miles de productores agropecuarios y compradores. Habían logrado ampliar su mercado, adquirieron entonces ganado de mejor calidad. Pero la realidad distaba mucho de una economía ideal: el precio que obtenían era muy bajo y hacía poco rentable el negocio.

Fue en este momento que llegó a la zona el programa APOMIPE y decidieron seguir las pautas de trabajo ofrecidas. La decisión de unirse fue el primer gran paso; formaron en julio del 2005 la Red de Productores de Derivados Lácteos de la Comunidad de Tambo Real. El segundo paso fue asumir su naturaleza de grupo: aprobaron un reglamento interno para que los compromisos estuvieran claramente establecidos, comenzaron con reuniones periódicas para planificar las acciones conjuntas y con un aporte semanal de S/. 5.

Uno de los primeros resultados de esta forma de trabajo fue un proyecto piloto destinado a la construcción de pequeños cobertizos para sus áreas de ordeño, cofinanciado por APOMIPE. Así, la red cuenta ahora con instalaciones techadas y con piso de cemento, en las cuales el ordeño se realiza higiénicamente, evitando el contacto de la leche con el barro producto de la lluvia. Aprendieron también a preparar a su ganado para que les proporcione leche aún en épocas de sequía.

Guido Dueñas integrante de la Red de Productores Lácteos Tambo Real, Cusco, en punto de venta acondicionado en Supermercado MEGA.

Punto de venta de leche de la Red de Productores Lácteos Tambo Real, Cusco, en Supermercado MEGA.

"Tenemos más confianza entre nosotros y queremos llegar más lejos con nuestro negocio"

La claridad de objetivos de la red y la confianza generada tanto al interior del grupo como al exterior, les permitió ser la primera red en obtener un segundo cofinanciamiento de APOMIPE esta vez para un proyecto estratégico orientado a implementar en la ciudad de Cusco "un punto blanco" de venta directa al consumidor de la leche fresca que producían.

Así, a partir de enero de 2007 la red se ha convertido en una empresa formal de comercialización que acopia la leche de sus socios y la transporta a su propio punto de venta alquilado dentro del supermercado más grande de Cusco (MEGA), para lo cual han diseñado e instalado un tanque de enfriamiento dispensador. Los ganaderos han cofinanciado este proyecto aportando el 30% de la inversión, aproximadamente unos ocho mil nuevos soles (2,500 dólares americanos).

Pablo Orozco, líder de la red, nos comenta "Ahora vendemos cada día 130 litros de leche y con eso estamos alcanzando el punto de equilibrio de nuestro negocio. Nuestro precio de venta en el Cusco es de S/ 1,30 nuevos soles, mayor a los S/. 0,80 que nos pagan en nuestra comunidad. La gente de Cusco que acude al MEGA conoce, aprecia y va comprando cada vez más nuestro producto".

Los seis ganaderos se muestran orgullosos de su crecimiento y para ellos una prueba irrefutable de ello es que ahora tienen la capacidad de generar empleo: uno de ellos es el de vendedor en MEGA y el otro es el del transportista que lleva la leche diariamente desde Tambo Real.

El camino, sin embargo, no ha sido tan fácil. Reconocen que, por lo pronto, deben recurrir a la promoción si quieren vender más y son conscientes que necesitan de alguien que conozca de gerencia.

Mientras detectan problemas, encuentran soluciones a su medida y este es quizá uno de los principales factores que explica el éxito de estos lecheros. "Tenemos más confianza entre nosotros y queremos llegar más lejos con nuestro negocio" nos dice Hermenegildo Lenes, integrante de la red.

Además de los pasos que han dado para hacer crecer su negocio, esta red ha conseguido tener una representación en la Mesa Técnica de Desarrollo Agropecuario de Anta. Participan activamente en esta Mesa, donde buscan asegurar que las acciones emprendidas por el Gobierno Local y otras instituciones, repercutan en un beneficio real para todos los productores de la zona.

Red de Productores de Flores de la Comunidad de Chitapampa

A 30 minutos del paraíso

Invernaderos les permitirán incrementar producción para abastecer al mercado de manera sostenida

Son verdaderas flores del paraíso para sus familias porque con su esfuerzo e iniciativa han logrado incrementar los ingresos económicos y así mejorar sus condiciones de vida.

La Red de Productores de Flores Paraíso de la Comunidad de Chitapampa, distrito de Taray, provincia de Calca, en el Cusco, está formada en su mayor parte por mujeres.

Son 10 socios que cultivan gladiolos que luego venden a comercializadores mayoristas ubicados en el Cusco, ciudad que se encuentra a apenas 30 minutos de Chitapampa.

Como todo proceso de gestación, luego de nueve meses de trabajo en equipo la Red obtuvo sus primeros beneficios. Puso en marcha un proyecto piloto que consistió en la construcción de un invernadero demostrativo para la producción de gladiolos en tiempos de sequía y heladas, es decir, entre los meses de mayo y octubre.

Con este sistema se logró cosechar gladiolos entre agosto y noviembre, un periodo en el que se producen en la región muy pocas flores y cuando se cuadriplica el precio en el mercado.

El grupo obtuvo así mayores ingresos. Consiguieron flores de mayor calidad y los ingresos por la venta de las mismas crecieron en 20% más respecto al año anterior.

Integrantes de la Red de Productores de Flores Paraíso de Chitapampa trabajando en fitotoldo para el cultivo de flores.

A partir de estos resultados alentadores, se generó confianza entre los miembros del equipo y esa actitud se vio reflejada en la decisión de realizar compras conjuntas de semillas y plántulas de flores de corte (crisantemos, rosas, otras).

"La confianza es un factor importante para la prosperidad de nuestra red; consideramos que es el capital más valioso, porque nos permite conseguir nuestros objetivos, como la mejora de los ingresos económicos en cada una de nuestras familias", refiere Félix Arqque, líder de la Red de Productores de Flores Paraíso de Chitapampa.

El potencial de esta red radica también en factores como su amplia experiencia acumulada en el cultivo de flores, su articulación con un mercado cercano y el gran entusiasmo de todos sus integrantes, los mismos que están aprendiendo a salir adelante sobrepasando obstáculos como la escasez de semillas de calidad y las dificultades técnicas en el manejo de un cultivo muy delicado.

Para reforzar estas características, las productoras y productores de esta red aplican un reglamento interno y llevan a cabo reuniones semanales. Asimismo han incrementado el fondo de aportes personales de S/. 5 a S/.10 mensuales.

A partir de estas bases, los productores se han enfocado hacia mejoras estratégicas de su actividad empresarial.

Luego del éxito del invernadero demostrativo, esta red se encuentra diseñando la construcción de invernaderos similares para cada uno de sus integrantes.

Estos invernaderos les permitirán incrementar su nivel de producción para abastecer conjuntamente al mercado regional de una manera sostenida, produciendo mayor cantidad de flores fuera de estación, que es cuando el precio y la demanda son más favorables.

Así, la red va floreciendo al igual que los objetivos que el grupo se va trazando, a medida que obtiene más logros.

"La confianza es un factor importante para la prosperidad de nuestra red; consideramos que es el capital más valioso"

Red de Productores de Kiwicha de San Salvador

La llegada del Salvador

Su nuevo objetivo es producir cereal orgánico que les permita acceder a mejores precios

Trillado de kiwicha, Red de Productores de Kiwicha de San Salvador, Cusco.

Eran expertos en asociatividad. Habían pasado 10 años bajo este sistema de trabajo, que incluso se había convertido para ellos en una tradición. Pero en enero del 2006, nueve productores decidieron formar su propia red para conseguir objetivos más concretos de los que tenían en un grupo mayor, es decir hacer negocios conjuntos.

Siempre orientados a mejorar sus condiciones de negocio, estos productores se acercaron a APOMIPE para formar la Red de Productores de Kiwicha de San Salvador.

La Red, integrada por productores y productoras, desarrolla su actividad en el distrito de San Salvador, en la provincia de Calca, departamento de Cusco, donde las bondades del clima aunadas a su amplia experiencia, les permiten obtener una elevada productividad y buena calidad del producto.

Los meses de trabajo en conjunto han ido fortaleciendo los lazos de confianza entre los miembros de la red, quienes han establecido un reglamento interno que rige su desempeño, así como la formación de un fondo común que crece cada 15 días en razón de los aportes de los participantes.

Planta de kiwicha.

Con estos aportes, la Red ha ejecutado con éxito su primer proyecto piloto, el cual tuvo como objetivo reducir en 20% sus costos por los servicios de trillado, limpiado y selección de kiwicha.

Para llevar a cabo esta tarea, se puso en operación una trilladora cedida en uso por la Municipalidad de San Salvador y se adquirió una seleccionadora - limpiadora de kiwicha.

Luego de tres meses de ejecución de este proyecto piloto, los evidentes beneficios percibidos por la Red explican su interés y compromiso de avanzar hacia retos mayores.

Actualmente, la Red de Productores de Kiwicha de San Salvador abastece a grandes empresas exportadoras. Sin embargo, eso no basta al grupo. Ahora apunta a la producción de kiwicha orgánica, la misma que posee un precio mayor del producto que actualmente comercializan. Para lograr este nuevo objetivo, la Red tiene que obtener la certificación correspondiente.

Paralelamente, sus integrantes se han articulado con un gran comprador local de este tipo de cereal.

"Ahora sabemos que ante cualquier eventualidad, lo más importante es tener claro que cualquier amenaza la tenemos que convertir en una oportunidad para mejorar nuestro producto o proceso productivo", sostiene Alejandro Palomino, líder de la Red de Productores de Kiwicha de San Salvador

Con esta filosofía, la Red ha conseguido afianzar alianzas estratégicas con actores locales, a través de la participación de su líder en la Mesa de Desarrollo Económico de San Salvador, específicamente integrando la Mesa Técnica de la Kiwicha.

La proactividad demostrada por estos productores en esta Mesa y el apoyo del alcalde de San Salvador al grupo, posibilitó la obtención de beneficios concretos como la cesión en uso de su trilladora.

Este apoyo de la Municipalidad Distrital será vital para que la red cristalice proyectos más ambiciosos. Es por ello que viene diseñando un proyecto estratégico relacionado con la gestión conjunta de un centro de acopio de kiwicha, con el cual espera manejar eficientemente el proceso de comercialización y prestación de servicios, vendiendo el producto a clientes locales que pagan el producto a mejores precios.

"Lo más importante es tener claro que cualquier amenaza la tenemos que convertir en una oportunidad"

Red de Productores Lácteos de Santa Rosa

Camino a la gloria

Produciendo su propio alimento balanceado y mejorando la alimentación del ganado buscan mejorar sus ingresos

Formar un equipo de trabajo requiere algo más que las simples ganas de unirse con otros para buscar oportunidades de mejorar nuestros ingresos. La base de una aventura empresarial siempre tiene que ver con un compromiso serio y responsable de los futuros socios y con el potencial que realmente tenga el negocio que se busca impulsar.

Eso es lo que pasó con 12 productores de leche en el distrito de Laredo, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad. Todos tenían en común una sólida visión empresarial y compartían una visión sobre lo que debía ser un negocio. Así nació la Red de Productores Lácteos de Santa Rosa.

Una vez reunidos en un esquema de asociatividad, los productores de leche acordaron que su primer objetivo común era incrementar sus ingresos a partir de un mejoramiento de la productividad de su ganado y, por consiguiente, de la calidad de su leche.

Pusieron en orden sus actividades y elaboraron un reglamento interno, decidieron aportar S/. 5 semanales y reunirse cada semana. De este modo, comenzaron a tener confianza entre unos y otros, para a partir de ello comenzar a trabajar y a comprar insumos en conjunto.

El siguiente paso fue iniciar los proyectos piloto que fueran consolidando sus relaciones empresariales y que les permitieran alcanzar metas más inmediatas.

El primer proyecto piloto consistió en la siembra de un forraje innovador (tanzania) en los terrenos de cada uno de los socios de la Red. El proceso se llevó a cabo con el apoyo de empresas proveedoras de insumos y permitió el uso de tecnología en la preparación de la tierra, cultivo, control de plagas, riego, fertilización y cosecha.

Este proyecto permitió reducir en un 29% los costos del forraje para alimentar al ganado, al introducir una dieta innovadora mediante la siembra de este forraje de relleno que cuenta con las características proteicas adecuadas para los animales.

Con un segundo proyecto piloto, la Red pudo mejorar los pisos y bebederos de sus establos y lograr una reducción del 25% en los desperdicios de los alimentos (forraje y alimento balanceado). Ambos proyectos produjeron sendas reducciones de 5% en sus costos totales promedio.

A partir de estas dos experiencias, los integrantes de la Red se han consolidado como grupo y han incrementado los campos con siembra de tanzania y alfalfa. Pero además, el fondo de participación que manejan adquiere mayor solidez y movimiento, pues los miembros del grupo creen cada vez más en el trabajo conjunto.

El siguiente paso ha sido elaborar un plan de negocios y un proyecto estratégico para la producción conjunta del alimento balanceado que requieren y el cual será ejecutado con el apoyo de especialistas en la materia.

De esta manera, la red estima que su rentabilidad se elevará significativamente porque con este nuevo proyecto podrá incrementar el volumen de producción diario por vaca, reducir los costos de alimentación y además obtener un premio en el precio pagado por la empresa Gloria (la mas grande de la industria láctea en el Perú) debido a que la leche contará con un mayor porcentaje de sólidos totales.

"La confianza del grupo nos llevará a realizar grandes proyectos", sostiene Ronald Reyes, líder de la Red de Productores Lácteos de Santa Rosa.

"La confianza del grupo nos llevará a realizar grandes proyectos"

Establo de integrante de la Red de Productores Lácteos Santa Rosa, La Libertad.

Red de Productores de Mango de La Campiña la Merced

Por unos mangos **más**

Abastece indirectamente a mercados tan prometedores como el de EE.UU.

Conocían con profundidad la manera de cultivar el mango, pero no podían convertir su trabajo en una fuente de ingresos lo suficientemente rentable para garantizar el sustento de sus familias. Percibían pocas ganancias, sus parcelas tenían baja productividad y su escala de producción era reducida.

Tenían problemas, pero doce productores también tenían el empeño por el desarrollo empresarial y habían logrado identificarse como equipo. Con este punto de partida, el grupo formó la Red de Productores de Mango de la Campiña de la Merced, que se ubica en el distrito de Laredo, provincia de Trujillo.

Luego de pasar por una etapa en la cual los intermediarios tenían un poder negociación mucho mayor del que podía exhibir este grupo de productores, éstos tenían muy claro que sólo la unión bajo un esquema de asociatividad para los negocios les posibilitaría salir adelante.

Así, se unieron para crear más trabajo tanto para ellos como para su localidad. Su primer objetivo como grupo fue establecer un vínculo comercial con las grandes empresas acopiadoras de mango.

Desde entonces, la Red ha experimentado grandes avances en la articulación vertical. Sus alianzas de proveeduría con compradores son más sólidas, al punto que les permitió cerrar por primera vez un contrato de proveeduría con la empresa exportadora CAMPOSOL, la misma que se encargó de la cosecha y compró 100 toneladas de mango a un ventajoso precio de S/. 650 por tonelada en la campaña 2006.

Esta venta significó un incremento de 35% en los ingresos de la Red, con respecto a la campaña anterior. Pero además representó el inicio de un proceso que le permite abastecer, aunque indirectamente, a mercados tan prometedores como el de Estados Unidos.

Previamente a la mejora de sus vínculos comerciales, el grupo buscó incrementar su productividad controlando las plagas que en ocasiones afectaban sus cultivos. Esta meta la alcanzaron mediante un proyecto piloto que permitió reducir la presencia en las parcelas del hongo Oidium. En años anteriores, la baja productividad y la baja calidad de las plantaciones en la zona se debieron al mal tratamiento que se aplicó para combatir este mal.

Integrantes de la Red de Productores de Mango de la Campiña la Merced, La Libertad.

El grupo decidió realizar compras conjuntas de insumos y equipos, para luego aplicar una solución preventiva en las plantaciones, lográndose así la erradicación de los efectos nocivos del Oidium en sus parcelas.

Una vez que los miembros de la Red gozaban de más confianza entre ellos y habían alcanzado mayor seguridad en la inversión conjunta, decidieron poner en marcha un segundo proyecto piloto.

Este proyecto se orientó a utilizar de manera más eficiente los espacios existentes entre los plantones de cultivo de mango. Se eligió la alfalfa como el cultivo más apropiado por su fácil manejo, su mejor adaptación al espacio, su cultivo mensual, su aporte al enriquecimiento de la tierra y por la demanda que había del mismo entre los ganaderos de la zona.

Así, la Red incrementó sus ingresos por otra vía adicional a sus cultivos tradicionales, obteniendo la liquidez necesaria para afrontar los gastos en los que se incurre para el cultivo del mango de variedad Kent.

Ahora la Red prepara un proyecto de mayor envergadura, pues el trabajo en equipo que ha venido desarrollando le ha dado a cada uno de sus miembros mayor confianza en la acción conjunta. Para ello, la Red es encuentra diseñando un plan de negocios orientado a la implementación de un Centro de Acopio en la zona de producción.

El fin que se busca con este proyecto es el establecimiento de relaciones de proveeduría con medianas empresas agroexportadoras. Este nuevo vínculo repercutirá significativamente en sus utilidades, porque se elimina el descuento que hace el comprador cuando se encarga de recolectar el mango. Este proyecto tiene mayores niveles de inversión y busca el sostenimiento de la Red en el largo plazo.

El grupo está dispuesto a aprovechar cuanta oportunidad tenga para salir adelante. Tiene la confianza y la decisión necesaria para conseguir sus objetivos poco a poco.

"La producción de mango en nuestra zona es privilegiada. Se cosecha en la época que no hay mango en otras partes del mundo, y eso hay que aprovecharlo", destaca Walter De La Cruz, líder de la Red de Productores de Mango de la Campiña La Merced

"La producción de mango en nuestra zona es privilegiada. Se cosecha en la época que no hay mango en otras partes del mundo, y eso hay que aprovecharlo"

Walter De la Cruz, líder de la Red de Productores de Mango de la Campiña la Merced, La Libertad.

Red Manos Milenarias de la Campiña de Moche

Los hijos del sol y la luna

Han adaptado artesanías al mercado de turistas que los visitan y mejorado sus técnicas

Podrían competir entre sí para conseguir clientes y seguir trabajando de manera individual para atender a una pequeña porción de la demanda. Pero querían entrar a las grandes ligas y por eso 11 artesanas y artesanos decidieron unirse y formar la Red Artesanal Manos Milenarias de la Campiña de Moche, en el distrito del mismo nombre, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad.

Cada uno aportó al grupo la experiencia que tenía en la artesanía, así como la milenaria identidad cultural que posee.

A partir de esta contribución, las metas del grupo fueron consiguiéndose poco a poco. Atravesaron con éxito cada una de las tres etapas cruciales de su desarrollo como una red de emprendedores.

La primera etapa fue exitosa porque la selección de las integrantes del grupo fue correcta. La segunda etapa permitió consolidar la confianza entre las artesanas y artesanos de la Red y en la tercera pudieron ejecutar con éxito su primer proyecto piloto que consistió en el desarrollo conjunto de productos innovadores.

Oscar Centeno, integrante de la Red Manos Milenarias de la Campiña de Moche, La Libertad.

"Estamos convencidos de que agrupándonos como red de artesanos mochicas, no sólo somos más en número, sino también mejores"

Este proyecto permitió al grupo desarrollar artículos que se adapten al mercado de turistas que visitan el Complejo Arqueológico Huaca del Sol y de la Luna, ubicado en la Campiña de Moche.

Para elaborar su propio proyecto y alcanzar sus metas, las artesanas y artesanos de la Red realizaron una visita guiada al mercado artesanal "Aldea Artesanal Mochica", ubicado en los alrededores del museo Tumbas Reales del Señor de Sipan, en el departamento de Chiclayo.

Luego de conocer el desarrollo de este grupo de artesanos y tener un acercamiento a la venta artesanal, la Red decidió cambiar los diseños de sus trabajos y mejorar la técnica de teñido. Para ello se buscó la asistencia técnica correspondiente.

Con esta nueva propuesta, la Red Manos Milenarias de la Campiña de Moche pudo enfrentar el mercado con fuerza y en esta incursión obtuvo resultados satisfactorios. No sólo vendieron sus artesanías en el Complejo Arqueológico mencionado, sino que también confeccionaron todas las prendas de vestir para la colección primavera-verano 2006 organizada por el Centro de Modelaje Isa Torres.

Ahora la Red está trabajando para presentar un proyecto estratégico que le permita crear un punto de venta propio cerca de la Huaca, a fin de llegar a su público objetivo directamente.

"Estamos convencidos de que agrupándonos como red de artesanos mochicas, no sólo somos más en número, sino también mejores. Estamos creciendo juntos e invertimos nuestro tiempo y dinero con gusto, porque es nuestra empresa y la de nuestras familias", expresa Paulino García, líder de la Red Manos Milenarias de la Campiña de Moche.

3 Metodología redes empresariales

Los casos presentados fueron apoyados con el uso y adaptación de la Metodología Redes Empresariales, según la cual:

"Una Red Empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes (productores para APOMIPE), que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes [3]*".*

Características de una red empresarial

- Los empresarios de una red se unen en torno a un objetivo común de negocios, claramente definido, orientado a obtener beneficios individuales y colectivos mediante acciones conjuntas.
- Se trata de un mecanismo de cooperación entre empresas (productores) que se sustenta en relaciones de confianza entre los miembros.
- Las empresas que participan en una red mantienen su independencia jurídica y gerencial. En el caso del trabajo de APOMIPE con productores, esta característica equivale a que la formación de una red normalmente permite mantener la producción individual.
- La afiliación es voluntaria, los empresarios o productores participan porque identifican los beneficios que obtendrán del trabajo conjunto.

Ventajas de trabajar en forma de red empresarial

- Se logra un mayor volumen de producción para satisfacer mayores demandas.
- Reducción de costos de transacción para acceder a aprovisionamiento de insumos, información de mercado, capacitación, asistencia técnica, tecnología, financiamiento, entre otros.
- Mayor poder de negociación, tanto con clientes como con proveedores.
- Conocimientos compartidos: generación de espacios colectivos de aprendizaje e innovación.
- Facilita procesos de estandarización de la producción.

(3) Tomado de Lopez Cerdán Ripoll, Carlos, "Redes Empresariales: Experiencias en la Región Andina", Trujillo: CEPAL-MINKA, 2003, p.32.

El papel del Articulador

Se debe destacar que una figura clave para facilitar el proceso de formación de redes empresariales es el "Articulador", profesional de campo con amplio conocimiento de la metodología y manejo de relaciones humanas. Este personal es normalmente financiado por la institución de fomento que desea promover la formación de redes empresariales. Los articuladores facilitan que las redes en proceso de articulación realicen actividades conjuntas en torno a objetivos definidos por los integrantes de las mismas. Los articuladores no reemplazan a los productores sino que los acompañan en sus procesos autónomos.

La metodología paso a paso

A continuación se presenta un resumen de las fases del proceso de articulación seguido por APOMIPE:

Fase 0: Análisis de cadenas (1 mes):

La condición básica para que un proyecto empresarial sea exitoso es que éste se desarrolle en el marco de una cadena productiva con potencial de mercado. Es por ello que, antes de iniciar el proceso de articulación, es indispensable que la institución de fomento involucrada realice un análisis participativo de aquellas cadenas con mayor potencial dentro de los territorios donde tiene planificado intervenir. Factores como la presencia de compradores actuales o potenciales, presencia de masas críticas de pequeñas empresas o productores y presencia de instituciones de apoyo deben ser tomados en cuenta para realizar este análisis y priorizar las cadenas o productos en los que se va a intervenir. Esta fase ha sido incorporada por APOMIPE utilizando la metodología desarrollada por Intercooperation, SNV y CICDA [4] .

Fase I: Promoción y selección (1 mes):

Mediante charlas de sensibilización, el articulador identifica, dentro de cadenas priorizadas con potencial de mercado, a pequeñas empresas o productores interesados en trabajar en grupo con el objetivo de lograr beneficios económicos. Los potenciales beneficiarios deben cumplir criterios mínimos tales como disponibilidad e interés para invertir esfuerzo, tiempo y dinero en sus propios procesos de mejora. Es a partir de dicho interés que el grupo se va depurando en un proceso de auto-selección, en el cual quedan aquellas pequeñas empresas o productores con verdadero interés en mejorar y trabajar para ello. Cuando ya se cuenta con el grupo auto-seleccionado, el articulador facilita que la nueva red halle una oportunidad de negocio conjunta, que sea atractiva y accesible para cada integrante. En esta etapa es muy importante que el articulador identifique a un empresario o productor líder, el mismo que catalizará el proceso, al incentivar a sus compañeros. También es de vital importancia en esta etapa identificar a los aliados que existan en el territorio, tales como Gobiernos Locales, instituciones, empresas o proyectos de desarrollo.

(4) Van der Heyden, Damien y Camacho, Patricia. Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas. SNV, CICDA e Intercooperation. Lima, junio de 2004.

Fase II: Generación de confianza (7 meses):

El objeto es generar confianza entre empresarios o productores, para ello es de suma importancia que éstos visualicen las ventajas de trabajar como red. Con esto en mente, el articulador promueve visitas a las plantas, talleres o parcelas de cada productor, visitas a redes exitosas y empresas modelo, así como actividades de camaradería entre los integrantes. Asimismo, es importante que en esta etapa se defina, sobre la base de las potencialidades del grupo, un objetivo común que orientará todo el proceso de articulación. En torno a este objetivo, la red diseña un Plan de Mejoras, documento clave que detalla actividades concretas que son necesarias para alcanzar el objetivo común, especificando plazos, responsables, recursos, indicadores de logro y fuentes de financiamiento. A partir de este plan la institución de apoyo puede empezar a co-financiar la capacitación y asistencia técnica necesarias para conseguir las mejoras planteadas. Por último, se espera que en esta etapa los productores regulen sus operaciones y formalicen su relación a través de un acta de instalación y el cumplimiento de un reglamento interno.

Fase III: Proyectos Piloto (6 meses):

Una vez que los miembros de la red han ganado cierto nivel de confianza, llega el momento de realizar los proyectos piloto conjuntos. La idea es que la red identifique una mejora concreta que esté considerada en su plan de mejoras y la plantee como un pequeño proyecto. Dicho proyecto debe requerir una baja inversión y producir beneficios tangibles (costos, ingresos, productividad) en un corto período (3 meses), a modo de consolidar la confianza sobre la base de resultados [5]. Al tiempo que la cohesión aumenta, la formalización de los acuerdos debe crecer también. Así, se espera que previamente al piloto, la red implemente un fondo de ahorro común, que se incremente periódicamente en sus reuniones semanales y que garantice el aporte de todos los miembros. Lo anterior es de suma importancia ya que apunta al enfoque de empoderamiento con esta metodología de trabajo. En efecto, el proyecto piloto debe ser decidido participativamente por la red, de acuerdo con su capacidad para co-financiar las acciones, dado que, al igual que en todos los apoyos brindados en el proceso, se requiere un aporte de los beneficiarios para que éstos se apropien de los objetivos y metas y valoren su propia inversión. Esto incrementa su interés y facilita la sostenibilidad de la red.

Fase IV: Diseño de estrategia de largo plazo (3 meses):

Una vez que la confianza se encuentra consolidada, las redes pueden iniciar su proceso de planeamiento estratégico. Para llegar a esta fase, las redes deben haber logrado cambios sustanciales producto de la implementación de sus planes de mejoras, cuya ejecución permite a la red acceder a capacitación y asistencia técnica co-financiada. El compromiso es mayor en esta etapa y, por eso mismo, es necesario analizar a profundidad la problemática de la red, así como sus potencialidades internas y las del entorno, validando así un objetivo común de largo plazo. Dicho objetivo deberá guiar el diseño de un plan de negocios que debe aterrizar en un proyecto estratégico. Dicho proyecto debe estar enfocado a realizar un negocio concreto relacionado con su actividad principal, que permita a la red mejorar significativamente su competitividad. A diferencia del proyecto piloto, los estratégicos normalmente se planifican para ser ejecutados en un plazo de un año y consecuentemente demandan mayor inversión por parte de la red.

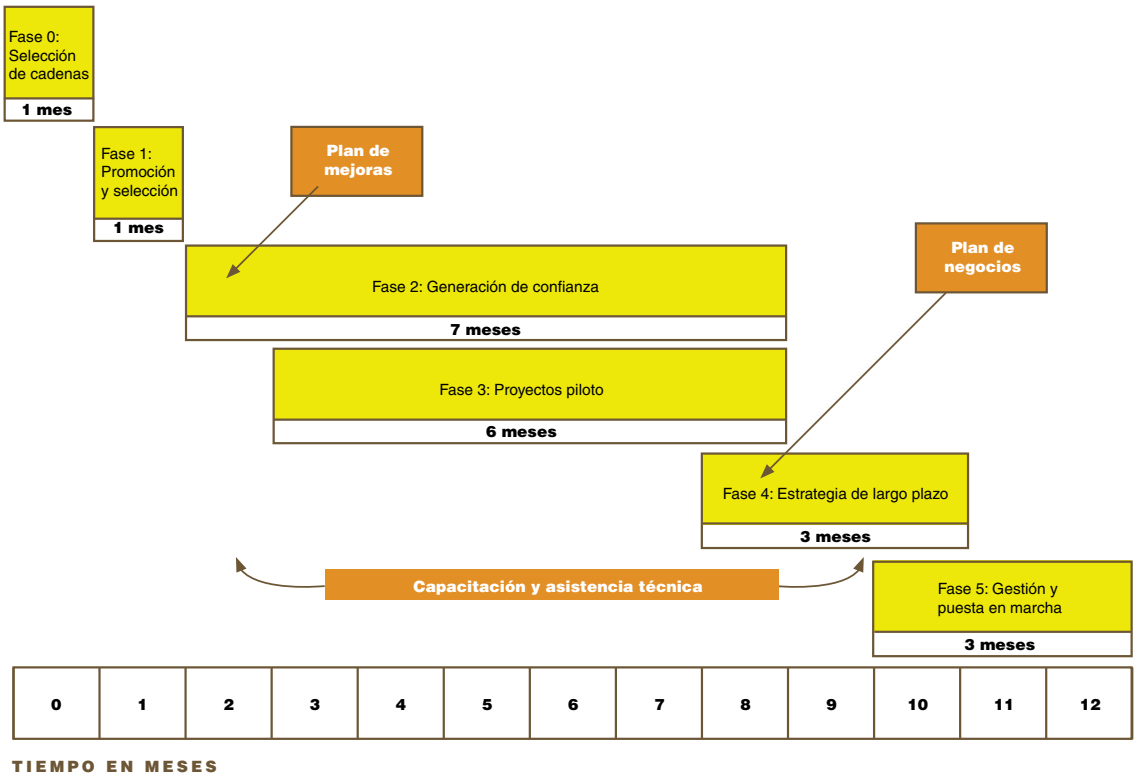
(5) Los proyectos piloto pueden estar orientados, por ejemplo, a las compras conjuntas para reducir costos, a las mejoras de infraestructura para aumentar productividad, a la introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos, a la promoción conjunta a través de marca, material gráfico, participación en ferias, entre otros que produzcan beneficios tangibles en el corto plazo.

Fase V: Gestión y puesta en marcha (3 meses):

En esta fase la red inicia operaciones a través de la implementación del proyecto estratégico que se planificó en la fase anterior. En muchos casos se trata del inicio formal de una nueva empresa. En miras a lograrlo, la organización se debe constituir jurídicamente y designar responsabilidades a su interior. Es tiempo de que el articulador se retire poco a poco de la red para dar paso a un gerente, con perfil de gestor de negocios, que podrá ser co-financiado de manera temporal y decreciente por la institución de apoyo que facilite el proceso. Ello con el objeto de que la nueva empresa funcione independiente y sostenibleme.

La ruta ideal (12 meses):

Las 6 fases que se acaban de resumir se pueden representar gráficamente como sigue:



Resumen del proceso de articulación de redes empresariales

4 Algunas conclusiones

La metodología "Redes Empresariales" constituye una alternativa para materializar un apoyo real a grupos de micro empresarios o productores en el sector rural de nuestro país. En efecto, esta metodología que venimos adaptando INTERCOOPERATION y MINKA a través del programa APOMIPE, podría ser aplicada a mayor escala para fomentar que grupos de productores se asocien de manera sostenible, por voluntad propia y por un definido interés de negocios, con firme articulación a clientes y con el apoyo de la institucionalidad público – privada existente en cada territorio.

Así, uno de los resultados de la primera fase de APOMIPE (marzo 2005 – febrero 2008), que trabaja actualmente con 36 redes empresariales de los sectores artesanal y agropecuario, será culminar la validación de esta ruta ideal para el ámbito rural y de pequeñas ciudades en nuestro país. Podremos validar que, antes de promover el inicio de un negocio, es necesario apoyar el tránsito de ser productores a ser empresarios con todo lo que ello involucra. Vale decir un camino que debe tomar en cuenta el factor humano (visión, confianza, liderazgo, toma de riesgos, proactividad, empoderamiento) y la construcción de capital social (redes) en el marco de las diversas identidades culturales de nuestro país.

INTERCOOPERATION y MINKA consideramos que será de suma utilidad que otras instituciones interesadas en contribuir con el desarrollo de la micro y pequeña empresa en el Perú puedan utilizar y seguir adaptando esta metodología de Redes Empresariales. En especial, consideramos que es una oportunidad para los gobiernos locales y gobiernos regionales que desean apoyar esquemas asociativos, mediante un método práctico y concreto, que permita fomentar dichos procesos en distintas realidades.

MINKA

Centro de Investigación, Estudio y Promoción del Desarrollo - MINKA
Independencia 467 - 2do piso, Plaza de Armas, Trujillo - La Libertad - Perú
Teléfono: (51-44) 24-2923
Fax: (51-44) 24-2923
Web: www.minkaperu.com

inter cooperation

Fundación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Internacional - IC
Chiclayo 209, Miraflores - Lima - Perú
Teléfono: (51-1) 444-0401
Fax: (51-1) 241-5620
Web: www.intercooperation.ch

APOMIPE

Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú - APOMIPE
Jorge Chávez 123, Miraflores - Lima - Perú
Teléfono: (51-1) 444-0401
Fax: (51-1) 241-5620
Web: www.apomipe.org.pe

cedepas norte

Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social - CEDEPAS NORTE
Los Sauces 558, Urb. El Ingenio - Cajamarca - Perú
Teléfono: (51-76) 36-5628
Fax: (51-76) 36-4062

ASODECO PERÚ

Asociación para el Desarrollo Económico del Perú - ASODECO PERU
Antonio Raymondi E-1 Urb. Santa Mónica, Wanchaq - Cusco - Perú
Teléfono: (51-84) 26-3895
Fax: (51-84) 26-3895

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación COSUDE

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
Av. Salaverry 3242, San Isidro, Lima 27 - Perú
Teléfono: (51-1) 254-5001
Fax: (51-1) 254-1387
Web: www.cosude.org.pe

REDES EMPRESARIALES:

casos de asociatividad y negocios rurales exitosos

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú – APOMIPE es un programa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación – COSUDE en convenio con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE. Su ejecución está a cargo de la alianza estratégica entre MINKA e INTERCOOPERATION.

APOMIPE comenzó a operar en marzo de 2005, en los departamentos de Cajamarca, Cusco y La Libertad. Intervienen como aliados locales CEDEPAS NORTE en Cajamarca y ASODECO PERU en Cusco.

APOMIPE utiliza la metodología “Redes Empresariales”, un esquema alternativo y novedoso basado en el empoderamiento y la cooperación entre micro empresarios o productores en torno a un objetivo común de negocios. Se busca así mejorar la competitividad y poder de negociación de las MIPE con miras a la reducción sostenible de la pobreza y de la desigualdad social en el país.