



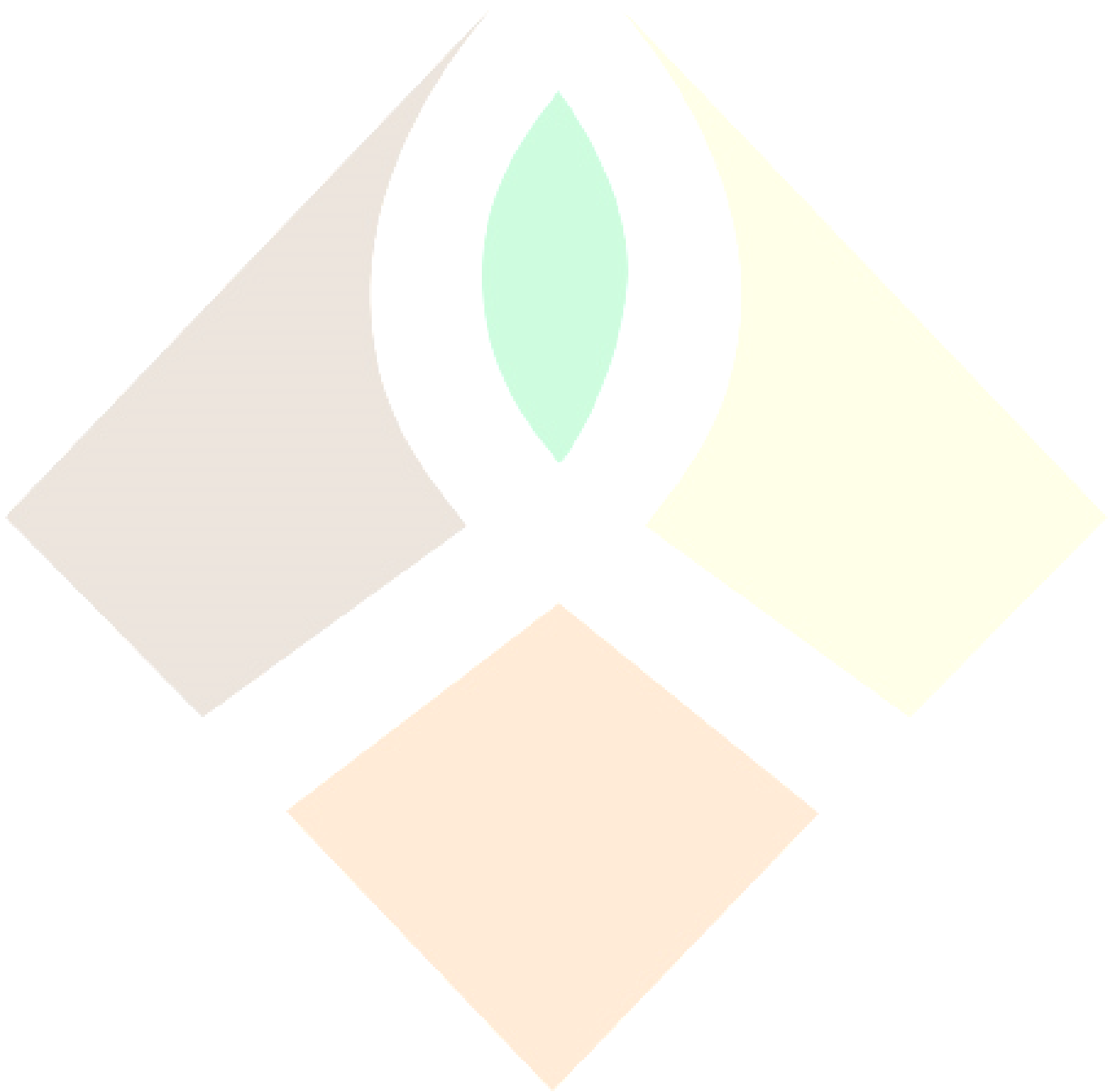
# COSECHA DE EXPERIENCIAS

APRODES AL SERVICIO DEL  
AGRICULTOR PERUANO (2002 – 2017)

Mercado y desarrollo del agro peruano

Lima – Perú  
2017





# INDICE

## I. Resultados del Programa: Cadenas productivas APRODES

1. La Asociación Peruana para la Promoción del Desarrollo Sostenible  
- APRODES
2. Producción y Comercialización Agrícola
  - 2.1. La Estrategia
    - Componente Organizacional
    - Componente Tecnológico
    - Componente Financiero
    - Componente Comercial
  - 2.2. El Proceso
    - 2.2.1. La Identificación de Productos
    - 2.2.2. Tecnología y Crédito
    - 2.2.3. Organización
    - 2.2.4. Articulación Comercial
    - 2.2.5. Fases
  - 2.3. Las Organizaciones
    - 2.3.1. Factores de Éxito
      - a. Apoyo institucional
      - b. Visión conjunta
      - c. Necesidad de comercializar
      - d. Formalización
      - e. Generación de Líderes
      - f. Confianza
      - g. Colaboración entre los actores de la cadena
      - h. Desarrollo social y personal
        - h.1. Autoestima
        - h.2. Valores
    - 2.3.2. Puntos críticos
      - a. Cohesión interna
      - b. Necesidad de capital
      - c. Responsabilidad individual
      - d. Acceso al mercado
      - e. Cultura del paternalismo

- 2.3.3. Sostenibilidad
  - a. Capital humano
  - b. Capital social
  - c. Capital financiero
  - d. Capital natural
- 2.3.4. Motivación
  - a. La asistencia técnica
  - b. El crédito
- 2.4. La Articulación Comercial
  - 2.4.1. Los Roles
  - 2.4.2. Los Productos
- 2.5. La Asistencia Técnica

### 3. Los Resultados

- 3.1. Aspectos comerciales
  - 3.1.1. Nuevas rutas de comercialización
  - 3.1.2. Nuevas relaciones comerciales de cooperación
  - 3.1.3. Importancia y mejoramiento de la calidad
  - 3.1.4. Acceso a información
  - 3.1.5. Nueva mentalidad comercial
- 3.2. Aspectos económicos
  - 3.2.1. Mayores ingresos
  - 3.2.2. Acceso a crédito
- 3.3. Aspectos organizacionales
  - 3.3.1. Acción colectiva
  - 3.3.2. Formación de organizaciones
- 3.4. Aspectos tecnológicos
  - 3.4.1. Nuevos conocimientos
- 3.5. Aspectos ambientales
  - 3.5.1. Conciencia ambiental
  - 3.5.2. Riego
- 3.6. Infraestructura
  - 3.6.1. Centros de acopio
- 3.7. Capacidades humanas
  - 3.7.1. En temas tecnológicos
  - 3.7.2. En temas comerciales
  - 3.7.3. En temas organizacionales

### 4. Lecciones Aprendidas

### 5. Retos para el futuro

# **I. Resultados del Programa: Cadenas Productivas - APRODES**

## **1. La Asociación Peruana para la Promoción del Desarrollo Sostenible - APRODES**

Con más de 20 años de experiencia en la promoción del desarrollo sostenible, APRODES trabaja en 05 regiones del país y en tres líneas estratégicas de desarrollo, que son: Económica, Social y Ambiental. Las acciones de estos años han involucrado la participación de 1,500 familias de las zonas periféricas de Lima (Distritos de Comas, Carabaylo y Lurín) y 2,200 familias de las regiones de Junín, Pasco y Cusco.

Cada intervención de APRODES es una oportunidad de brindar servicios integrales, es por eso que sus líneas de acción se han creado en función a las necesidades de la población con las que trabaja. Para APRODES el desarrollo agrícola sostenible no es un discurso reciente, es su práctica constante desde hace más de 20 años.

## **2. Producción y Comercialización Agrícola**

Con más de 20 años de trabajo en la promoción del desarrollo, la Asociación Peruana para la Promoción del Desarrollo Sostenible - APRODES, trabaja en 06 líneas de acción en el ámbito rural: Producción y Comercialización Agrícola, Micro finanzas, Innovación Agraria, Medio Ambiente y Reforestación, Seguridad Alimentaria y Fortalecimiento de Capacidades.

### **2.1. La Estrategia**

El Programa de Cadenas Productivas de APRODES, tiene como ámbito de trabajo las regiones de Junín, Pasco y Cusco.



APRODES, ha desarrollado un modelo de intervención basado en cuatro componentes fundamentales: Organización, Tecnología, Capital y Comercialización; lo que le ha permitido articular productores de bajos recursos económicos con el mercado, contribuyendo a mejorar sus condiciones de vida.

### **Componente Organizacional**

Se organiza a los productores en asociaciones y cooperativas para facilitar su acceso al crédito, a implementación de innovaciones tecnológicas y la articulación comercial. El proceso de formación de las organizaciones es participativo, contando con el acompañamiento de APRODES para su estructuración, formalización e institucionalización.

### **Componente Tecnológico**

Es uno de los componentes en los que APRODES tiene mayor valoración por parte de los productores, ya que responde directamente a sus necesidades de mejoramiento de la producción y productividad. La lógica intrínseca del modelo implementado por APRODES consiste en mejorar la competitividad de los productores y la calidad de sus productos, para articularse en mejores condiciones al mercado. Las capacitaciones realizadas, las visitas de campo, y la asistencia técnica brindada, son consideradas por los actores locales (agricultores y proveedores de insumos), como un proceso de innovación tecnológica.

### **Componente Financiero**

Para aplicar la tecnología introducida por APRODES, los productores necesitan disponer de recursos económicos para la compra de insumos. Debido a las condiciones de pobreza y falta de liquidez en que se encuentran los productores de las zonas de intervención; APRODES articula paquetes de créditos con entidades financieras, que facilitan el acceso a los insumos y servicios comerciales.

### **Componente Comercial**

Se identificaron las oportunidades de mercado y la articulación comercial con actores externos, promoviendo entre los productores la apertura de nuevas rutas de comercialización, diferentes a las tradicionales establecidas; basadas fundamentalmente en la relación comercial con los intermediarios. En todos los ámbitos de intervención de APRODES, se han establecido nuevas relaciones comerciales: con empresas - procesadoras y exportadoras, grandes y pequeñas - y con comerciantes mayoristas que operan en la ciudad de Lima.





Estas cuatro líneas de intervención desarrolladas por APRODES, han generado actualmente, en cada uno de los ámbitos de trabajo, una red de actores que se interrelacionan desde diferentes posiciones en la cadena productiva y con diferentes intereses alrededor de un objetivo común: la comercialización y los beneficios que trae consigo para cada uno de ellos.

Estas redes, están conformadas por agricultores asociados, empresas privadas, comerciantes mayoristas, entidades de desarrollo – públicas y privadas – y Gobiernos Locales, que se interrelacionaron en torno a los negocios promovidos (café, cacao, kiwicha, chía, quinua, entre otros). Como veremos más adelante estas redes son las contribuciones de APRODES al desarrollo local y regional, con perspectivas de sostenibilidad, y que pueden ser replicadas en otros lugares y por otras entidades de desarrollo.

## 2.2. El Proceso

El proceso de APRODES comienza con la identificación y la promoción de los productos con potencial de mercado. Luego se introduce innovación tecnológica y se facilita -a través de entidades financieras- el acceso al crédito para mejorar la producción y productividad de los cultivos identificados. En forma simultánea se promueve la organización de los productores como instancia que se articulará con los demandantes e impulsará el desarrollo local.

### 2.2.1. La Identificación de Productos

El proceso se inicia con la identificación de los productos con potencial para la comercialización en cada uno de los ámbitos de intervención, incluyendo tanto productos nativos, como productos introducidos, pero arraigados en las zonas y en la cultura de los productores. En la mayoría de los casos APRODES no incentiva la introducción de nuevos cultivos, debido al costo, el dinero y el tiempo, que implica su adopción. Se opta por privilegiar los cultivos existentes en las zonas.

La Dirección de APRODES, desde la ciudad de Lima, realiza una labor estratégica en esta etapa, llevando a cabo estudios de mercados cualitativos y cuantitativos, para validar el potencial comercial de estos productos y definir las características y tendencias de la demanda en lo que respecta a cantidad, calidad, precio y estacionalidad. Los resultados logrados en estas investigaciones permiten reducir el riesgo en la toma de decisiones para actuar con mayor seguridad.



Mejoramiento de la producción

### **2.2.2. Tecnología y Crédito**

Una vez definidos los productos con demanda potencial comprobada, las primeras actividades de los equipos locales, en cada uno de los ámbitos de trabajo, se concentran en el aspecto tecnológico (asistencia técnica, capacitaciones), con el propósito de mejorar la productividad y la calidad de los productos y formar capacidades en la población.

Se puede afirmar que en esta primera etapa de intervención de APRODES se produce una innovación tecnológica en las diferentes zonas de trabajo, ya que sus técnicos llevan conocimientos tecnológicos que son aplicados por los productores, adaptándolos a sus respectivas realidades y en mejores condiciones. Los productores indican en casi todos los casos- que antes utilizaban productos sin ningún criterio técnico, incluso algunos de ellos empiezan a producir sus propios insumos naturales.

### **2.2.3. Organización**

En forma simultánea al aspecto tecnológico, los equipos locales de APRODES promueven la organización de los productores a través de la formación de asociaciones y cooperativas, para que puedan responder en forma colectiva a las demandas del mercado.

La organización de los productores se constituye en un elemento central de la estrategia de intervención de APRODES, que consiste en la creación de instancias locales donde se pueden concentrar las actividades tecnológicas, financieras y comerciales.

#### **2.2.4. Articulación Comercial**

Una vez logrado el mejoramiento de la producción y el incentivo a la organización de los productores, se procede a la articulación con empresas procesadoras, empresas exportadoras y con comerciantes mayoristas.

#### **2.2.5. Fases**

Según los propios actores, las intervenciones de APRODES tienen dos fases claramente diferenciadas: una Fase Tecnológica y una Fase Comercial.

De acuerdo a sus perspectivas, la primera fase tiene un carácter eminentemente tecnológico y productivo, priorizando el trabajo con los productores para lograr un producto competitivo en el mercado; mientras que la segunda fase se caracteriza por una labor concentrada en la comercialización, privilegiando la articulación de los productores organizados con los demandantes externos.

Si bien el proceso de intervención de APRODES es dividido en dos fases (tecnológica-organizacional y comercial), las dos son consideradas como momentos complementarios de un continuo en el tiempo, que empieza mejorando la competitividad y promoviendo la organización y termina articulando a los productores organizados al mercado.

### **2.3. Las Organizaciones**

El punto central de la estrategia de APRODES, es la organización de los productores, promoviendo la formación de asociaciones y en menor proporción, de cooperativas agrarias, en cada una de las zonas de intervención.

En los veinte años de intervención de APRODES se han conformado, en todas las zonas de trabajo; aproximadamente 21 organizaciones de productores, que se distribuyen de la siguiente manera:

- Junín: 12 asociaciones y 03 cooperativas
- Pasco: 02 asociaciones
- Cusco: 03 asociaciones de productores y 01 cooperativa



En el proceso, los componentes tecnológicos, financiero y comercial sirven para motivar la participación de los productores en las organizaciones, constituyéndose en incentivos para convocarlos, involucrarlos y comprometerlos en las diferentes actividades orientadas al desarrollo local.

Una vez consolidadas las organizaciones, éstas se constituyen en espacios de interacción de los productores para que puedan articularse al mercado, es decir, para establecer relaciones comerciales con actores externos (empresas, exportadores, mayoristas ubicados en la ciudad de Lima).

Una vez terminada la intervención de APRODES, las organizaciones formadas no sólo son espacios para relacionarse con las empresas externas, sino que además se han constituido en espacios que permiten la interacción de los productores con entidades de desarrollo, gubernamentales (como las municipalidades, FONCODES, etc.) y no gubernamentales (ONG), y con algunas entidades financieras que les están ofreciendo algunas líneas de crédito.

### 2.3.1. Factores de Éxito

Los elementos que han permitido la implementación y consolidación de las organizaciones son los siguientes:

#### a. Apoyo institucional

El apoyo institucional recibido de APRODES es fundamental en la formación, continuidad y consolidación de las organizaciones de productores. Los gestores de producción y comercialización se encargan de convocar, motivar, reunir, formar y legalizar las organizaciones, y apoyan en el aprovechamiento de las oportunidades comerciales. Aparte de APRODES, también brindan apoyo y asesoría otras entidades como las Municipalidades y los Gobiernos Locales.

#### b. Visión conjunta

En un inicio los esfuerzos de los agricultores para producir y comercializar eran individuales. Con la intervención de APRODES se dieron cuenta que era mejor trabajar

en forma colectiva y organizada, de tal manera que les permite recibir asistencia técnica, acceder a créditos y responder a los requerimientos del mercado.

En este proceso, se logra sensibilizar a los productores para que conformen sus organizaciones y construyan una visión conjunta para el desarrollo, resaltando las ventajas de trabajar colectiva y organizadamente, para que puedan superar los problemas que tienen cuando actúan de manera individual y afrontar los retos para el futuro.



Conformación de organizaciones – Cusco

### **c. Necesidad de comercializar**

La necesidad de acceder a nuevos mercados, dar a conocer sus productos fuera de sus provincias, mejorar los precios y lograr mayores ingresos, son actividades concretas demandadas por los productores, quienes ven en las organizaciones promovidas por APRODES una oportunidad para cumplir con este objetivo. Con el apoyo de las consultorías y capacitaciones promovidas por APRODES, los productores son sensibilizados sobre las ventajas de comercializar en forma colectiva.

### **d. Formalización**

La legalización de las organizaciones y la reglamentación interna se constituyen en elementos favorables al interior de cada uno de los grupos. El hecho de promover la legalización, formalización o constitución jurídica de las organizaciones genera una mayor confianza entre los productores que las integran, quienes se comprometen de manera progresiva a llevar adelante estas iniciativas, al darse cuenta que llegan a resultados concretos. La organización no sólo es una promesa, sino una realidad legalmente establecida.

### **e. Generación de Líderes**

Todas las actividades orientadas a las pasantías, etc.) generan la identificación y formación de Líderes Campesinos, que asumen un comportamiento proactivo para llevar adelante sus organizaciones. En todas las zonas de intervención se pudo apreciar la presencia de estos Líderes, que no sólo tienen una mayor capacidad individual, sino que motivan la participación colectiva de sus compañeros.

### **f. Confianza**

Es un elemento fundamental que promueve la organización y favorece la consolidación de las asociaciones y cooperativas. Confianza en diversos niveles: de los productores

con APRODES, entre los mismos productores, de las empresas compradoras con las asociaciones y cooperativas y fundamentalmente de todos los actores con APRODES.

APRODES además, se constituye en el referente que garantiza que los acuerdos y compromisos se cumplan. Los productores organizados confían en APRODES, los empresarios y comerciantes también confían en APRODES; por lo tanto si APRODES garantiza, los productores, empresarios y comerciantes pueden hacer negocios en un ambiente de confianza.

#### **g. Colaboración entre los actores de la cadena**

De los productores con sus semejantes, de APRODES con las asociaciones y cooperativas, y de otras entidades de desarrollo, públicas y privadas, que ven en las iniciativas, una oportunidad de impulsar el trabajo colectivo en beneficio de los pequeños productores. En las asociaciones existe una colaboración interna para organizar la oferta, recibir la asistencia técnica, etc. Hay mucha colaboración de los equipos técnicos de APRODES, también colaboración de los empresarios con las asociaciones y cooperativas (incluso donaciones de equipos e instrumentos) y de igual forma, colaboración de entidades como los Gobiernos Locales.

Estos factores de éxito de las organizaciones son comunes en las tres zonas de intervención de APRODES.



Mujeres organizadas en Cusco

#### **h. Desarrollo social y personal**

Se refiere al trabajo realizado por el equipo técnico de APRODES en impulsar el desarrollo personal y social de los individuos que conforman las asociaciones de productores, lo que contribuye a una mejor integración de las personas, mejorando su comportamiento social, la actitud y compromiso de trabajo y su desenvolvimiento personal y familiar.

El equipo técnico local de APRODES, supera sus carencias en cuanto a la formación profesional en el área de las ciencias humanas y sociales, logrando integrar en sus actividades esta componente, en los siguientes aspectos:

### **h.1.Autoestima**

Fortalecer la autoestima de los propios productores, apoyándolos, para que se valoren primero ellos mismos.

### **h.2.Valores**

Se refiere a la necesidad de inculcar en los productores el cumplimiento de normas de comportamiento social y personal. Un ejemplo a nivel social es que los técnicos tienen que llamarles la atención a algunos para que asistan a las asambleas de la forma más adecuada. Un ejemplo a nivel personal es que hay que recomendarles que no gasten su dinero en frivolidades, sino que los inviertan en el bienestar familiar.



### **2.3.2. Puntos críticos**

Así como hay elementos de éxito, hay aspectos que se constituyen en puntos críticos en las organizaciones. Son elementos que han surgido como consecuencia de la interacción personal entre los miembros y ante las condiciones desfavorables que impone el entorno (financiero, comercial y cultural). Podemos mencionar los siguientes:



### **a. Cohesión interna**

Algunos productores piensan que hay diferentes niveles de compromiso entre las personas que conforman las asociaciones. Tienen la sensación de que unos trabajan más que otros. Estas percepciones generan tensión y conflicto, lo cual revela que la cohesión interna plena en las organizaciones ésta en proceso, y que las “reglas de juego” están claras respecto a los roles que deben desempeñar, pero las responsabilidades en cada uno de los socios todavía son primarias.

### **b. Necesidad de capital**

El tema financiero es uno de los principales problemas que tienen actualmente las organizaciones de productores. Falta capital de trabajo para que puedan llevar adelante sus operaciones comerciales, sobre todo aquéllas organizaciones dedicadas al acopio de productos para la venta. Necesitan de capital para poder tener una mayor perspectiva.

### **c. Responsabilidad individual**

Se refiere a la falta de cumplimiento de los acuerdos colectivos y de las responsabilidades que tienen algunos de los socios de las organizaciones formadas. Todavía hay un sector que no siempre cumple con asistir a las capacitaciones o son impuntuales e individuos que no se adecuan exactamente a lo pactado.

### **d. Acceso al mercado**

Requieren mayor prontitud en la implementación de los negocios, teniendo en cuenta que la comercialización se constituye en uno de los elementos que brindan solidez a las organizaciones. Hay sectores de socios, al interior de cada organización, que consideran que se toma mucho tiempo para conseguir a los clientes. En estos casos se da más una visión mercantilista de corto plazo que una visión empresarial de largo plazo.

### **e. Cultura del paternalismo**

Los productores esperan que sus organizaciones sean totalmente subvencionadas con recursos gubernamentales o de la cooperación internacional. Se solicita capital de trabajo en calidad de donación, capacitaciones y asistencia técnica gratuita y algunos hasta se resisten a pagar los créditos recibidos.

### **2.3.3. Sostenibilidad**

Muchas de las organizaciones constituidas en los ámbitos de intervención de APRODES presentan perspectivas favorables en cuanto a su sostenibilidad, especialmente aquéllas que tienen una mayor integración de sus socios o cohesión interna y aquéllas que han establecido vínculos con el mercado de manera más continua.

La sostenibilidad de las organizaciones depende mucho de la continuidad de las relaciones comerciales y del apoyo o acompañamiento que puedan tener.

Las relaciones comerciales que han establecido las organizaciones de los productores todavía son limitadas, con una o dos empresas, y dependen mucho de la coyuntura de

los agro negocios que se han establecido. Si el negocio o las relaciones comerciales con estas empresas se debilitan o terminan, peligra la sostenibilidad de las asociaciones.

Otro aspecto que pone en riesgo la sostenibilidad de las organizaciones es la falta de capital, que les permita tener cierta solvencia para permanecer, en el caso de que no haya continuidad en los negocios o falte capital de trabajo para que puedan responder de manera independiente a las demandas del mercado.

En este sentido, todas las organizaciones requieren todavía de un acompañamiento institucional, que les brinde apoyo técnico tanto productivo como comercial o que les facilite capital de trabajo para que puedan llevar a la práctica los negocios que se van definiendo. Es necesario tener muy en cuenta que tienen pocos años de constituidas, que están ubicadas en zonas rurales alejadas y con problemas de transporte, y que los socios son agricultores en situación de pobreza.



Acceso al mercado y al transporte en la Provincia de Anta

A continuación veamos cuál es la situación actual de los capitales disponibles para la sostenibilidad de las organizaciones, analizando el capital humano, capital social, capital financiero, capital natural y las condiciones de infraestructura existentes.

#### **a. Capital humano**

Existe en los productores un potencial humano para llevar adelante los emprendimientos basados en el interés que demuestran, pero les falta una mayor capacitación empresarial. Han desarrollado con la práctica habilidades para la comercialización, pero desde una perspectiva mercantilista y cortoplacista, no tienen una visión de empresa y de largo plazo. Falta desarrollar la autoestima para que puedan tener una mejor posición de negociación frente a actores externos.

#### **b. Capital social**

Es muy favorable para la sostenibilidad de las organizaciones de productores, y es de suma importancia, la existencia de una red y plataforma de empresas y entidades de

desarrollo que viene impulsando APRODES alrededor de las cadenas productivas, en todas las zonas de intervención.

Si bien no tienen la visibilidad institucional, existen. Ahora, se requiere consolidar estas estructuras sociales porque se pueden constituir en los soportes locales para llevar adelante los negocios.

### **c. Capital financiero**

No existe un soporte financiero para las organizaciones. Los créditos articulados por APRODES se constituyen en mecanismos propulsores para el desarrollo local solo durante su intervención. No hay inversionistas interesados en los negocios y los productores tienen capitales limitados, es más, la mayoría se encuentra en situación de pobreza. La presencia de AGROBANCO representa una oportunidad, pero todo depende de los requisitos y estrategia que esta entidad crediticia emplea.

### **d. Capital natural**

Es favorable para la sostenibilidad de las organizaciones promovidas por APRODES. Los productores de todos los ámbitos de intervención tienen cultura de producción en cada una de las líneas desarrolladas y las zonas están posicionadas en el mercado nacional, con los productos promovidos.

## **2.3.4. Motivación**

Los elementos utilizados para generar entre los productores interés para involucrarse en APRODES, y motivarlos para que se organicen alrededor de asociaciones o empresas rurales, son básicamente dos: la asistencia técnica y capacitación y los créditos, los cuales causan desde un principio un fuerte impacto y aceptación entre los productores.

Los lazos comunicantes en cada zona de trabajo, entre APRODES y los productores son “los ingenieros” quienes desempeñan un rol destacable en la difusión del programa. La mayoría de los actores locales, agricultores y proveedores de servicios, han conocido a APRODES básicamente por intermedio de sus ingenieros, quienes han difundido de manera personal y directa las actividades y servicios que ofrece el programa.

### **a. La asistencia técnica**

La importancia de los ingenieros en un inicio en la parte tecnológica, no sólo genera motivación en los agricultores para asociarse e involucrarse con APRODES, sino que permite la articulación de las demandas tecnológicas de los productores con diferentes actores de la cadena de valor.

El énfasis inicial que APRODES y los ingenieros ponen en el componente tecnológico lleva a posicionar a APRODES como una entidad que promueve el mejoramiento de las capacidades productivas, introduciendo en la zona actividades de innovación tecnológica. Los promotores de APRODES son percibidos como agentes de cambio y transmisores de conocimiento para lograr una buena producción.



Asistencia técnica – Cusco

## **b. El crédito**

En forma paralela al aspecto tecnológico, también se puso énfasis en articular créditos, que podían ser utilizados para comprar insumos. Lamentablemente en algunos casos la facilitación del crédito no fue tomada como un medio para lograr una buena producción, sino como el propósito final: disponer de dinero.

## **2.4. La Articulación Comercial**

### **2.4.1. Los Roles**

La oficina central de APRODES, en Lima, cumple un rol importante en dos momentos de la articulación comercial: primero, estudiando el mercado, evaluando la factibilidad de los negocios e identificando a los clientes potenciales. Segundo, en la sensibilización respecto a las compras de los productos de las zonas y en el acercamiento entre las empresas compradoras y los productores asociados para que puedan llegar a los acuerdos comerciales correspondientes.

En efecto, los clientes potenciales y la actitud hacia la compra de los productos promovidos en cada una de las zonas de intervención, son previamente analizados mediante estudios de mercado para validar la viabilidad comercial. Si bien se pone énfasis en la promoción y mejoramiento de los cultivos tradicionales nativos e introducidos en cada zona, el análisis e identificación de la demanda potencial también es un aspecto muy importante, desarrollado de manera paralela para su posterior concretización.

Teniendo conocimiento de la potencialidad comercial de los productos promovidos por APRODES, el rol que desempeñan las organizaciones de productores es la generación de una oferta competitiva, que responde a las exigencias y demandas de los compradores. Con capacitación tecnológica y comercial, asistencia técnica y debidamente organizados, responden a las condiciones que impone el mercado.

Por su parte, el rol que desempeñan las empresas (exportadoras y procesadoras) y los comerciantes mayoristas ubicados en las ciudades, previamente identificados, visitados, sensibilizados y articulados con las organizaciones de productores, es el de la compra de los productos, es decir, se constituyen en agentes concretos de demanda.

Cabe señalar que además de la labor estratégica desempeñada por APRODES en la identificación y sensibilización de los mercados, es la de generar confianza entre los productores (oferta) y las empresas y mayoristas (demanda), durante las experiencias de articulación comercial (negocios) llevadas a cabo en sus intervenciones.

## 2.4.2. Los Productos

Los productos que presentaron un mejor perfil comercial, tanto desde el punto de vista de la oferta (producción) como de la demanda (mercado) fueron los siguientes: cacao, café, maracuyá, quinua, kiwicha, chía y productos hortícolas.

Estos productos son los que reciben un mayor impulso productivo en las organizaciones, teniendo en cuenta que existe un mercado potencial dispuesto a comprarlos.

Los equipos locales de APRODES, se orientan ahora a trabajar con las organizaciones la mejora de la calidad de la presentación comercial de sus productos. Los nuevos clientes tienen exigencias que hay que satisfacer, como la selección, la limpieza, envases adecuados, entre otros aspectos. Ahora, hay que dar valor agregado, para responder a las demandas del mercado.

Estas innovaciones comerciales que esperamos introducir en las zonas de intervención con los productores, significan una modernización en los productos, en su presentación comercial para la venta. Ya no solo se comercializa de manera tradicional, como se vendía a los intermediarios; ahora se vende de manera diferente a los nuevos clientes, que exigen una nueva presentación.

Por el lado de la oferta, la promoción y mejoramiento productivo, muchos de ellos nativos y otros culturalmente arraigados, contribuye en cierta medida al mantenimiento de la biodiversidad, pero bajo nuevos esquemas comerciales que benefician económica y socialmente a los propios productores.



## 2.5. La Asistencia Técnica

La asistencia técnica es un elemento altamente valorado y considerado como un componente muy necesario por los productores (“eso es lo primordial para nosotros”). Sin embargo, en la mayoría de las zonas de intervención de APRODES todavía no existe un mercado de servicios de asistencia técnica a la producción.

Por lo general, actualmente la asistencia técnica es brindada por las entidades de desarrollo, públicas y privadas, a través de proyectos de desarrollo, y subvencionada. También cumplen un rol en este aspecto las casas comercializadoras de insumos, cuyos propietarios formulan recomendaciones para la venta de sus productos. En otros casos simplemente no hay asistencia técnica a los productores.

Es importante manifestar que los productores se han dado cuenta de los beneficios que obtienen en la productividad y en la calidad de sus cultivos y cosechas cuando reciben asistencia técnica de manera oportuna, valorando el servicio recibido.

En términos generales, podemos indicar que por los efectos de la intervención de APRODES, todavía no se ha logrado institucionalizar la demanda de asistencia técnica en las zonas de trabajo.

En síntesis, podemos decir que en la implementación del programa de APRODES se ha llevado a cabo un modelo de desarrollo que ha tomado como punto de partida la organización de los productores mediante la conformación de asociaciones y cooperativas, para que puedan llevar a cabo acciones orientadas al mejoramiento de la productividad y la calidad de sus cultivos, articulándose con empresas demandantes externas, generándose “nuevos esquemas de comercialización”, que han modificado los mapas tradicionales de interacción comercial.



Mejoramiento de la calidad en cultivo de quinua – Cusco

Para complementar este trabajo y en concordancia con los logros y resultados obtenidos, se integran a las actividades otras entidades de desarrollo, públicas y privadas, que fortalecen las acciones emprendidas. Estas entidades, junto con la red de empresas

externas y organizaciones de los productores, constituyen una plataforma para el desarrollo, gestada en cada zona de trabajo, pero que no está institucionalizada, no tiene mucha visibilidad y mucho menos legalidad o personería jurídica, siendo necesario reforzar estos vínculos para lograr una mayor sostenibilidad de las organizaciones de productores y de las iniciativas comerciales.

Mediante la acción y trabajo de APRODES se introduce en las zonas de intervención innovación tecnológica, innovación comercial e innovación institucional para el desarrollo.

### **3. Los Resultados**

La intervención de APRODES, a través del “nuevo esquema de comercialización” ha generado cambios en todas las zonas de trabajo, en unas con mayor intensidad que en otras, y en diferentes dimensiones.

Los cambios más significativos han sido en los aspectos comerciales, tecnológicos y organizacionales, respondiendo al enfoque y estrategia de APRODES. Como consecuencia de estos cambios, se observan también los aportes en los temas del incremento de capacidades y de la socialización. De ellos los cambios más significativos han sido en los aspectos ambientales y de infraestructura.

#### **3.1. Aspectos comerciales**

##### **3.1.1. Nuevas rutas de comercialización**

Antes de la intervención de APRODES, los productores establecían relaciones comerciales localmente y sólo con los intermediarios, ahora se les han abierto nuevas rutas de comercialización en las que pueden colocar sus productos y con actores externos de la cadena, es decir, que se encuentran fuera de la localidad; con mayoristas y empresas de Lima e incluso con compañías exportadoras. El rol que ha desempeñado APRODES en el establecimiento de los contactos, el acercamiento para la negociación y el asesoramiento ha sido fundamental para que se abran estas nuevas rutas comerciales.

##### **3.1.2. Nuevas relaciones comerciales de cooperación**

Antes de la intervención de APRODES los productores establecían relaciones comerciales de tipo puramente mercantilista, que se manifestaban en la venta y compra de productos; ahora, si bien se llevan a cabo relaciones comerciales, la relación también se expresa en términos de cooperación. Por ejemplo, las empresas facilitan a los agricultores instrumentos para mejorar la calidad del producto, como zarandas, balanzas e incluso sacos adecuados para envasar la mercadería. Cabe precisar que la facilitación de insumos o instrumentos no son necesariamente donaciones.

### 3.1.3. Importancia y mejoramiento de la calidad

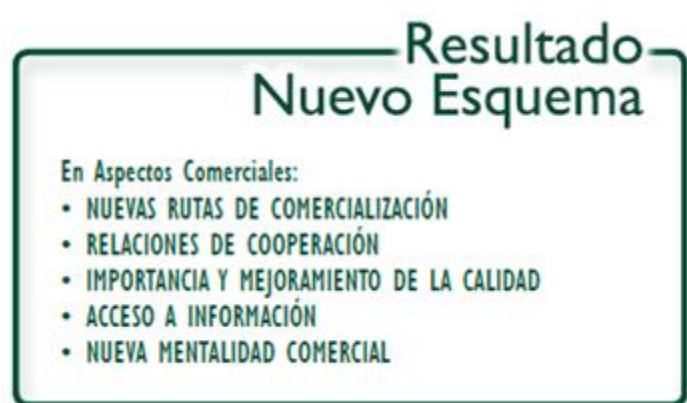
Antes de la intervención de APRODES los productores no brindaban la debida importancia al tema de la calidad, y la venta se hacía sin diferenciar el producto y con poco o ningún valor agregado. Después de la intervención de APRODES, el tema de la calidad forma parte de los esquemas comerciales para la venta de los productos. La calidad es tomada en cuenta y es orientada a la venta, y se está procediendo a vender de acuerdo a un proceso de selección y preparación del producto, como parte del nuevo concepto de venta. Con el mejoramiento de la calidad se puede lograr un mejor precio, el mismo que conjuntamente con el incremento de los volúmenes de comercialización, se traduce en el incremento del precio y de los ingresos.

### 3.1.4. Acceso a información

Antes de la intervención de APRODES, el acceso a la información de precios y de mercados era prácticamente nulo en las zonas de trabajo; los medios de comunicación eran precisamente los intermediarios, quienes transmitían en caso que lo hicieran- datos desactualizados o favorables a sus propios intereses. Ahora, mediante sistemas de información electrónicos se ha establecido conjuntamente con aliados locales, y la difusión a través de pizarras informativas, suficiente información para que los productores puedan conocer los precios y tener mayores elementos para la negociación.

### 3.1.5. Nueva mentalidad comercial

Antes los productores tenían una mentalidad orientada a la producción, la atención estaba concentrada sólo y únicamente en la siembra, cultivo y cosecha de los productos. Si bien continúa este interés, que responde al rol que desempeñan dentro de la cadena productiva, ahora se observa que tienen una mirada más atenta hacia el mercado y la demanda de sus productos.



## 3.2. Aspectos económicos

### 3.2.1. Mayores ingresos

La utilización de insumos adecuados, la capacitación y la asistencia técnica recibida por los agricultores, los “nuevos esquemas comerciales” y la organización productiva, han



logrado un incremento de la producción y productividad y el mejoramiento de la calidad; lo cual conlleva a obtener mejores precios e incrementar sus ingresos económicos. En términos generales, se ha optimizado el proceso productivo (menos gasto, más producción) y se ha ampliado la cartera de clientes, pasando de una demanda local y tradicional, a una demanda externa. Se estima que los productores han incrementado sus ingresos en un 20 ó 25%, lo que se expresa en una mayor disponibilidad de recursos que les permiten mejorar sus condiciones de vida.

### 3.2.2. Acceso al crédito

Uno de los elementos operativos de las entidades financieras que participan en el programa, ha sido los productos financieros brindados a los productores. Los créditos que han facilitado han permitido que tengan acceso a la compra de insumos adecuados para que puedan hacer operativas las innovaciones tecnológicas introducidas.



### 3.3. Aspectos organizacionales

#### 3.3.1 Acción colectiva

Las comunidades campesinas tienen una larga tradición de trabajo colectivo, que se ha venido desarrollando básicamente para aspectos sociales y religiosos, mas no para la producción y comercialización de sus productos, los que se venían realizando de manera individual y poco o nada organizada.

En este sentido, uno de los mayores logros de APRODES ha sido generar una acción colectiva en dos niveles:

Primero: Convocando y logrando que los productores comercialicen de manera conjunta y organizada.

Segundo: Convocando la participación de otras instituciones del entorno, tanto públicas (Gobiernos Locales) como privadas (ONG's, Centrales de Cooperativas y empresas demandantes) para que colaboren en las acciones emprendidas.

#### 3.3.2. Formación de organizaciones

En concordancia con lo señalado anteriormente, una de las principales consecuencias de la implementación de APRODES ha sido la organización de asociaciones de productores y cooperativas agrarias. Un aspecto importante en este proceso es la formalización de estas organizaciones, las mismas que se han constituido legalmente. Si bien la sostenibilidad de estas organizaciones es un tema sobre el cual se puede discutir

y en el mejor de los casos seguir apoyando, no sólo a través de APRODES, sino también de otras organizaciones de desarrollo, cabe destacar el trabajo realizado.



### 3.4. Aspectos tecnológicos

#### 3.4.1. Nuevos conocimientos

Los productores tienen un mayor y mejor conocimiento sobre los insumos o agroquímicos que deben utilizar para lograr una mayor producción, y obtener productos de mejor calidad. También han aprendido a manejar de manera más óptima sus cultivos y las actividades de postcosecha. Antes de la intervención de APRODES, los productores utilizaban sin criterios técnicos los insumos, ahora han aprendido a utilizar estos productos de manera más racional. Las capacitaciones recibidas como parte de las actividades de APRODES tienen una alta valoración por parte de los productores, quienes reconocen de manera inmediata el aporte que tienen de APRODES en este sentido.



Capacitación



### 3.5. Aspectos ambientales

#### 3.5.1. Conciencia ambiental

Antes de la intervención de APRODES, no existía conocimiento y mucho menos conciencia del manejo ambiental de sus campos y un uso adecuado de sus recursos. El trabajo en los predios de los agricultores se complementa con buenas prácticas agroecológicas y con la certificación de los mismos.

En algunas zonas de trabajo, los cultivos agrícolas van en asociación con especies forestales en beneficio del hábitat y del medio ambiente.

#### 3.5.2. Riego

Según manifiestan los productores, antes de la intervención de APRODES, las actividades de riego de las parcelas –en caso que lo hicieran- se llevaban a cabo sin ninguna técnica ni conciencia sobre el cuidado de este recurso y sobre la optimización de su uso. Ahora hay un manejo más responsable, evitando que se pierda el agua.

### 3.6. Infraestructura

#### 3.6.1. Centros de acopio

Antes de la intervención de APRODES, no existía una infraestructura para el acopio de la producción, en las diferentes cadenas donde se implementó el programa. Ahora hay centros de acopio en las diferentes zonas, que se han construido mayormente con el aporte financiero (total o parcial) de entidades de cooperación al desarrollo.



### 3.7. Capacidades humanas

#### 3.7.1. En temas tecnológicos

Los agricultores señalan que antes de la llegada de los ingenieros de APRODES, no tenían conocimientos prácticos de muchas de las actividades relacionadas con el cultivo, en lo que respecta básicamente al uso racional de agroquímicos, e incluso de las formas

más adecuadas de riego. Ahora, luego de las capacitaciones realizadas y una asistencia técnica recibida, manifiestan de manera explícita que conocen las formas más óptimas de empleo de los insumos para la producción. La transferencia de conocimientos tecnológicos a los productores es una de las actividades que más resaltan del programa de APRODES.

### 3.7.2. En temas comerciales

Antes de la intervención de APRODES, las capacidades comerciales eran las tradicionales, y se caracterizaban por una relación directa con los intermediarios locales, en las que incluso se mezclaban los temas comerciales con el compadrazgo y otras formas de relaciones personales. Con la intervención de APRODES, han tenido acceso a nuevos clientes, como las empresas, los exportadores o los comerciantes mayoristas de la ciudad de Lima. En este nuevo contexto, se han capacitado para aspectos de negociación y para poder captar demandas diferentes, como un producto de mejor calidad, selecciona- do y con valor agregado.

### 3.7.3. En temas organizacionales

Para poder responder a la demanda se han tenido que formar capacidades en el tema organizacional. Antes, la comercialización se realizaba de manera individual y las comunidades eran (y siguen siendo) un espacio donde se discuten temas sociales y religiosos. Ahora, se han formado asociaciones y cooperativas para la comercialización, siendo necesario capacitar a los productores en temas elementales sobre negociación, contabilidad y administración, entre otros aspectos.



## 4. Lecciones Aprendidas

La innovación institucional (nuevos sistemas de interacción, reglas de juego, legalización) se constituye en uno de los aportes más importantes de APRODES. A partir del mejoramiento de la producción y productividad y de la articulación comercial, se ha constituido en cada zona de trabajo, una red o plataforma para el desarrollo, contando con la participación de entidades públicas y privadas que apoyan las acciones implementadas por APRODES, los productores organizados y las empresas demandantes.

El mercado externo, es decir, los clientes que se encuentran fuera de los ámbitos de intervención responden favorablemente a las iniciativas emprendidas en el campo, siempre y cuando se logre satisfacer las expectativas en cuanto a calidad de producto,

volúmenes y oportunidad de la entrega; así como a negociación (productores organizados) y requerimientos legales (facturas). La necesidad de abastecimiento de materia prima y la responsabilidad social de las empresas ayudan en este sentido.

Los productores de la zona rural del país, especialmente de las zonas de pobreza, necesitan de apoyo para integrarse al mercado en mejores condiciones, siendo conveniente el refuerzo en el aspecto tecnológico para mejorar la productividad y en el aspecto crediticio para que puedan acceder a la compra de insumos y asistencia técnica. También el apoyo en la organización bajo nuevos esquemas y el apoyo en la articulación comercial identificándolos y acercándolos a la demanda externa.

La articulación a mercados externos influye de manera considerable en el cambio de mentalidad y de comportamientos de los productores. A partir de la vinculación con actores modernos de la cadena productiva y comercial, cambia la visión a un enfoque de demanda, ampliando los horizontes individuales y colectivos.

Para impulsar y fortalecer la organización de los productores no es suficiente convocarlos y reunirlos, capacitarlos y diseñar una estructura funcional de las asociaciones; sino que es necesario trabajar en temas sociales y personales con los integrantes en lo que respecta al incremento de la autoestima, que revaloren sus capacidades y habilidades, y en el reforzamiento de valores para que puedan aprovechar de mejor manera los beneficios que obtienen para el bienestar de sus familias.

La presencia de APRODES como agente articulador y generador de confianza, hacia los productores (oferta) y hacia las empresas (demanda), incluso interviniendo en las actividades productivas y comerciales, puede abrir la discusión entre proyectos y entidades de desarrollo respecto al rol que las entidades ejecutoras deben desempeñar. En un ambiente donde el papel de la entidad como instancia “facilitadora” se ha sobredimensionado, la experiencia demuestra que los agentes (ofertantes y demandantes) actúan con mayor eficacia y se obtienen logros cuando la entidad ejecutora participa junto con ellos en los negocios, y no se mantiene en una posición de espectador sin mayores compromisos.

Esto supone que en nuestro medio rural, sobre todo en las zonas con agricultores en pobreza y extrema pobreza, las entidades ejecutoras de los proyectos deben asumir compromisos y responsabilidades concretas, tanto con los productores como con los demandantes, en la medida que se está vinculando una oferta que debe prepararse para satisfacer los requerimientos de mercados exigentes y que todavía se encuentra en un estado elemental.

Esta relación entre ofertantes y demandantes en las condiciones señaladas, implica un proceso que requiere tiempo para prepararse (tecnológica, organizacional y comercialmente) y consolidarse, que no deben ser vistas sólo como un proceso de facilitación, sino que la intervención debe ser más participativa.

Otra lección aprendida importante es la necesidad de comunicar las actividades y los alcances del proyecto de manera transparente, para que los productores puedan tener un pleno entendimiento de los objetivos y propósitos de la intervención de APRODES.



Equipo de trabajo - APRODES Selva Central

## 5. Retos para el futuro

La intervención de APRODES en los diferentes ámbitos de trabajo, ha creado una red o plataforma de multi-actores, para el desarrollo en cada zona de intervención.

Continuar con la formación de plataformas es resultado de un conjunto de acciones y sobre todo de resultados concretos, que favorece de manera considerable la institucionalidad de los lugares donde se generan. En este sentido, se debe desarrollar un plan de trabajo, una estrategia y un conjunto de objetivos para trabajar estos espacios en perspectiva de su consolidación.

Se espera que la socialización de los logros y resultados captará la atención de las Fuentes Financieras de Cooperación y de los Organismos de Desarrollo, para que APRODES formule una propuesta para la continuidad de las acciones y la consolidación de los logros alcanzados.

APRODES, continuará poniendo énfasis en desarrollar competitivamente las cadenas productivas buscando una mayor articulación comercial.

**“MEJORES AGRICULTORES, MEJORES PERSONAS”**