



REPONSE MANAGERIALE

EVALUATION FINALE DU PROGRAMME « SIA » AUTRE TERRE
PEROU- FRUTOS DEL ANDE 2022



Belgique

partenaire du développement

Contexte

Réponse managériale dans le cadre de l'évaluation finale du programme SIA réalisé au Pérou par l'ONG Autre Terre. Cette évaluation a été menée par le consultant DAISSI SAYD ZEVALLOS LAZARO en décembre 2021.

Réponse managériale

Recomendación 1: Implementar el edificio en Secclas y obtener el título de propiedad (R3.1, R7.1 y R11.3) Estrategia 1: Saneamiento físico y legal del terreno de Seccllas Estrategia 2: Valorizar la inversión e implementar el acondicionamiento de áreas, equipamiento básico, y funcionamiento.		
Respuesta: La implementación del edificio de Secclas es imprescindible para aumentar la capacidad de transformación y el volumen de ventas de la cooperativa. Por ello Frutos del Ande con el apoyo de Autre Terre y el trabajo de una consultora ya han comenzado los trabajos para la orientación de obras de implementación y de los permisos requeridos (Licencia funcionamiento, certificaciones Senasa/Digesa). Gracias al nuevo programa podrán realizarse las obras pendientes que permitirán la puesta en marcha de la planta a partir de 2022.		
Acción: Finalización de los planos, comienzo de las obras y demanda de permisos requeridos para la implementación de la planta de Secclas.	Calendario: primer semestre de 2022	Responsable: Frutos del Ande y director país de Autre Terre
Recomendación 2: Brindar fortalecimiento de capacidades institucionales para las OPs con soporte de documentario, orientación en convocatorias de proyectos y microfinanciamiento (R1.1 y R7.1) Estrategia 1: Generar un cronograma de actividades FC anual para las OPs. Estrategia 2: Implementar un directorio anual de fuentes de financiamiento que incluya detalles: organización convocante, fechas de inicio y cierre de convocatoria, levantamiento de observaciones, resultados.		
Respuesta: La Cooperativa debe fortalecer las capacidades y funcionamiento interno de las OP para asegurar la autonomía financiera de Frutos del Ande y de las OP miembros. Por ello, Frutos del Ande con el apoyo de Autre y de una consultora ya están realizando un trabajo de fortalecimiento en presentación de perfiles con el fin de presentarse a varias convocatorias de financiación: Programa de Apoyo a la Internacionalización (Mincetur) para creación de nuevos mercados de comercio justo, Haku Wiñay (Foncodes) para pequeños emprendimientos y Turismo Emprende (Mincetur) enfocada en el agroturismo. Es el responsable del área de proyectos que coordinara con la consultora para definición de estrategia, levantamiento de línea de base y elaboración de perfil.		
Acción: Definición de la estrategia de área de proyecto, definición de líneas de base y elaboración del perfil	Calendario: Primer semestre de 2022	Responsable: Frutos del Ande (responsable del área de proyectos) Director País Autre Terre
Recomendación 3: Repotenciar la plantación en Tinkuy y renovar el convenio de cesión en uso a 10 años adicionales (R3.1 y R11.3). Estrategia 1: Evaluar las condiciones de recursos (suelo, riego e inversión) Estrategia 2: Actualización y Renovación de cesión de uso a nombre de la Cooperativa de la plantación de Tinkuy. Estrategia 3: Recuperación de plantones de acuerdo a la evaluación fenológica de los plantones.		
Respuesta: Frutos del Ande trabaja actualmente en la repotenciación de la plantación de Tinkuy gracias a un préstamo de su comprador Incavo. La cooperativa ya ha iniciado las labores de adquisición de bomba de agua, pero aún deben mejorar el sistema de riego presurizado y la adquisición de plantones de palta para recalce. Frutos del Ande espera poder realizar una primera cosecha en 2024. La cooperativa tiene previsto renovar el acuerdo interno para el uso de la plantación hasta 2037.		

<p>Acción: Mejora del riego presurizado y adquisición de plántones - Actualización y renovación de cesión de uso de la plantación</p>	<p>Calendario: 2022</p>	<p>Responsable: Frutos del Ande</p>
<p>Recomendación 4: Fortalecer habilidades de los miembros del CA/CV (ej.: saber cómo analizar cuentas, participar en las adquisiciones) y aumentar la frecuencia de las AG (R2.1, R3.1, R5.4 y R6.3). Estrategia 1: Implementar un cronograma de capacitación en la primera semana de asumido el cargo CA/CV. Estrategia 2: Implementar un sistema de pasantía administrativa y de control con instituciones similares. Estrategia 3: Participar de programas de cooperativismo y asociatividad de instituciones del estado y ONGs.</p>		
<p>Respuesta: el fortalecimiento de las habilidades de los miembros del CA y CV es un elemento crucial para una gestión transparente y eficaz de la cooperativa. El nuevo presidente del CA, elegido durante la asamblea de marzo 2022, y el director país de Autre Terre ya han iniciado las reuniones para tratar de temas de planificación, funcionamiento interno y logro de resultados. Además, Frutos del Ande con el apoyo de Autre Terre y de una consultora, realizan una auditoría financiera anual y un fortalecimiento de capacidades continuo de los miembros del equipo (herramientas de gestión, cálculo de rentabilidad).</p>		
<p>Acción: Fortalecimiento de los miembros del CA/CV</p>	<p>Calendario: Programa 2022-2026</p>	<p>Responsable: Frutos del Ande Director País de Autre Terre</p>
<p>Recomendación 5: Fortalecer el área de proyectos: PAI, Haku Wiñay, Turismo Emprende, Procompite, Agroideas y presupuestos participativos. Presentar un nuevo proyecto que brinda mayores servicios en producción, tal como guano, riego (R4.2, R7.2, R10.3 y R11.3). Estrategia 1: Identificar y Establecer líneas de inversión e intervención Estrategia 2: Firma de convenios para proyectos de ID+I con instituciones educativas superiores (locales, nacionales e internacionales) Estrategia 3: Participar conjuntamente con las OPs en los Presupuesto Participativo de sus zonas de intervención.</p>		
<p>Respuesta: Ver recomendación n°2</p>		
<p>Acción: Definición de la estrategia de área de proyecto - Definición de líneas de base y elaboración del perfil</p>	<p>Calendario: Primer semestre de 2022</p>	<p>Responsable: Frutos del Ande (responsable del área de proyectos) Director País Autre Terre</p>
<p>Recomendación 6: Repotenciar la pequeña planta de Pamparque, mediante plan de reactivación en 3 etapas (R1.1 y R6.3) Estrategia 1: Diagnosticar el estado situacional de la planta, maquinarias y equipos. Estrategia 2: Implementar líneas de transformación de perladora y laminadora Estrategia 3: Reactivar la presencia en bioferias de Lima.</p>		
<p>Respuesta: Con el fin de repotenciar la planta de Pamparque, Frutos del Ande y Autre Terre, con el apoyo de una consultora han iniciado los trabajos de asesoramiento de la OP de Pamparque para acceder a la convocatoria de Mype Reactivada del Ministerio de Producción. El objetivo es adecuar las máquinas a la capacidad (ausencia de trifásico) e implementar nuevas líneas de transformación, adaptadas a las capacidades de Pamparque (barras energéticas, mermeladas).</p>		
<p>Acción: Presentación de un Proyecto a la convocatoria Mype Puesta en marcha de la planta e implementación de las nuevas líneas de transformación</p>	<p>Calendario 2022-2023</p>	<p>Responsable Frutos del Ande, OP de Pamparque, director país de Autre Terre</p>
<p>Recomendación 7: Incrementar las ventas mediante visitas frecuentes a clientes potenciales, previamente identificados y buscar nuevos mercados internacionales y participar de compras del estado (programa vaso de leche), (R2.2, R4.2 y R9.2)</p>		

<p>Estrategia 1: Buscar y mapear clientes potenciales tiendas ecológicas, tiendas orgánicas, restaurantes veganos entre otros.</p> <p>Estrategia 2: Buscar y mapear a las presidentas del vaso de leche, compartir los beneficios de los productos e influir en la decisión de compra.</p>		
<p>Respuesta: la independencia económica de la cooperativa pasa por la creación de nuevos mercados y el aumento de las ventas. Por ello, Frutos del Ande y Autre Terre han contratado una Consultoría para la búsqueda de nuevos clientes. El trabajo de la consultora ha permitido identificar compradores potenciales en las siguientes áreas de mercado: biotiendas, cadenas de alimentación, importadoras de comercio justo, supermercados, proveedores en catering y cadenas de restaurantes gastronómicos.</p> <p>Adicionalmente, el director país de Autre Terre ha desarrollado una herramienta de identificación de compradores potenciales para el mercado de Lima (listado de 120 empresas) y ha iniciado reuniones de planificación con el gerente de la cooperativa para fortalecer la capacidad de Frutos del Ande en el área de búsqueda de nuevos mercados.</p> <p>Frutos del Ande realizará visitas a los compradores en Lima que han mostrado interés a partir de 2022.</p> <p>En cuanto a las compras públicas, Frutos del Ande realizará un trabajo de incidencia política a través del resultado 4 del nuevo programa en sinergia con los socios de SIA para que el estado facilite condiciones de licitación asequibles para el acceso a este tipo de ventas.</p>		
<p>Acción: Identificación de compradores potenciales Trabajo de Incidencia política para el acceso a compras públicas.</p>	<p>Calendario: Programa 2022-2026</p>	<p>Responsable: Frutos del Ande, Director País Autre Terre</p>
<p>Recomendación 8: Repensar el branding, envase y etiquetado. Implementar herramientas de difusión: página Facebook, página internet (tienda virtual), nuevo catálogo (R4.2 y R9.2)</p> <p>Estrategia 1: Generar alianzas estratégicas con TOULUCE para el desarrollo de la imagen corporativa de frutos del ande.</p> <p>Estrategia 2: Vincular el diseño de envases de acuerdo al producto y mercado.</p> <p>Estrategia 3: Implementar la gestión de comunidades virtuales en redes sociales y carrito de compras.</p>		
<p>Respuesta: Con el fin de aumentar las ventas de la cooperativa y acceder a nuevos mercados Frutos del Ande tiene previsto en 2023 elaborar un nuevo catálogo de productos y crear nuevas herramientas de difusión (página internet, video). La cooperativa pretende también trabajar en la actualización de sus redes sociales y de su estrategia de comunicación.</p>		
<p>Acción: Elaboración de un nuevo catalogo y herramientas de difusión - Actualización de las redes sociales y revisión de la estrategia de comunicación</p>	<p>Calendario: 2023</p>	<p>Responsable: Frutos del Ande</p>
<p>Recomendación 9: Ampliar el desarrollo de producto actual: harinas, 7 semillas, barras energéticas, gamas de aceite, mermeladas y néctar (R2.1 y R4.2)</p> <p>Estrategia 1: Realizar un estudio de mercado de tendencias de productos orgánicos.</p> <p>Estrategia 2: Contratar un ingeniero de Industrias alimentarias para desarrollo de nuevos productos.</p>		
<p>Respuesta: Frutos del Ande trabaja actualmente en el desarrollo de 5 nuevos productos (3 variedades de aceite, 7 semillas, deshidratados, barras energéticas, granola). La cooperativa busca la implicación del personal en el desarrollo de estos nuevos productos mediante talleres participativos de presentación del producto, cata, y conservación del producto en la planta.</p>		
<p>Acción: Desarrollo de 5 nuevos productos</p>	<p>Calendario: 2022</p>	<p>Responsable: Frutos del Ande (gerente y equipo técnico)</p>
<p>Recomendación 10: Contar con una capacidad de transformación operativa propia en granos andinos, mediante terreno de la Cooperativa (R4.2 y R12.3)</p> <p>Estrategia 1: Realizar un estudio de planta de producción multipropósito de granos andinos.</p>		
<p>Respuesta: Como ya se ha abordado en la recomendación 7, Frutos del Ande con el apoyo de Autre Terre y de una consultora, trabajan actualmente en la definición de la estrategia comercial e industrial de la cooperativa para los próximos 5</p>		

<p>años. Partiendo de un diagnóstico de las 3 unidades de transformación actuales (centro de procesamiento en Huamanga, futura planta en Secclas y pequeña planta descentralizada en Secclas) Frutos del Ande va a definir la ubicación de la inversión industrial propia, la distribución de diferentes líneas/áreas de transformación y el plan de inversión. El trabajo de la consultora pretende responder a varias preguntas sobre la interconexión de las unidades de transformación (qué rol/proceso industrial cumple cada unidad), los recursos humanos necesarios para el funcionamiento de la distintas unidades y la capacidad/rentabilidad estimada actual y futura de las plantas.</p>		
<p>Acción: realizar un diagnóstico de las plantas de transformación y definición de la estrategia comercial e industrial de la cooperativa</p>	<p>Calendario: 2022-2023</p>	<p>Responsable: Frutos del Ande, Director País de Autre Terre</p>
<p>Recomendación 11: Implementar el Comité de género y promover iniciativas para mujer en cargos como crear una “escuela de lideresas” (R4.2, R11.3, R12.2 y R12.4) Estrategia 1: Fortalecer las capacidades de liderazgo de las mujeres mediante convenios con el CEM y ONG vinculados a la valoración de la mujer.</p>		
<p>Respuesta: Des de Autre Terre, somos conscientes de la importancia de lograr una estrategia de género ambiciosa e impulsada por los socios. Por ello en el nuevo programa dedicaremos un resultado a esta estrategia e invitaremos a cada uno de nuestros socios a implementar acciones concretas que tengan un impacto significativo la promoción de la igualdad de género. En este sentido la cooperativa será reforzada en la implementación de un comité de género y realizará un trabajo específico con las mujeres miembros de la cooperativa con el fin de revalorizar el rol de la mujer productora en la sociedad andina.</p>		
<p>Acción: - Seguimiento de las acciones de género de nuestros socios - Desarrollo de indicadores específicos de género - Implementación de un comité de género</p>	<p>Calendario: Programa 2022-2026</p>	<p>Responsable: Frutos del Ande y Autre Terre</p>
<p>Recomendación 12: Seguir fortaleciendo la política de personal: nivelar la remuneración del Gerente e incrementar las remuneraciones más bajas. Generar el pago de dietas a miembros del CA (R4.4) Estrategia 1: Desarrollar una escala de remuneraciones. Estrategia 2: generar una política de recompensas al personal Estrategia 3: fortalecer las habilidades profesionales y técnicas mediante convenios con instituciones educativas.</p>		
<p>Respuesta: Durante el primer trimestre de 2022, el equipo y el CA de Frutos del Ande y Autre Terre han definido las responsabilidades relativas al nuevo programa y sus herramientas de gestión correspondientes en diferentes áreas: búsqueda de nuevos clientes potenciales (Gerente), búsqueda de nuevos proyectos (responsable proyecto), cálculo de la rentabilidad (Administradora), implementación de planta en Secclas (Asesor técnico), centro de procesamiento-almacén Huamanga (Jefa de planta), certificación-producción (Asesor técnico). Además, la Cooperativa está trabajando en la identificación de nuevos practicantes para trabajar en la planta y en el área administrativa. La mejora en las diferentes áreas permitirá seguir fortaleciendo la política de personal, y nivelar el nivel de las remuneraciones.</p>		
<p>Acción: Implementación de las nuevas herramientas de gestión - Mejora en la política de gestión y remuneraciones</p>	<p>Calendario: 2022-2026</p>	<p>Responsable: Frutos del Ande y Director País Autre Terre</p>