

La fuerza de andar juntos

Redes empresariales
del norte de Perú

TÍTULO: La fuerza de andar juntos.
Redes empresariales
del norte de Perú

ISSN: 1856-772X

ISBN: 978-980-6810-28-0

DEPÓSITO LEGAL: If74320073821644

EDITORES: Marcela Benavidez | Luis Chang Chang Fun | Gabriel Duque | Germán Ríos

AUTOR: Maibí Montoya

El material de este libro forma parte del
Programa de Apoyo a la Competitividad
de la Vicepresidencia de Estrategias
de Desarrollo de la CAF

CORRECCIÓN Y REVISIÓN DE TEXTOS: Isabel Arroyo | Mery Mogollón | Claudia Verde

DISEÑO GRÁFICO: Claudia Leal (www.creaturas.net)

IMPRESIÓN: Panamericana Formas e Impresos

El objetivo de esta publicación es divulgar
los resultados de proyectos del
Programa de Apoyo a la Competitividad de la CAF.
Las ideas y planteamientos contenidos
en la presente edición son responsabilidad
de sus autores, por lo que no comprometen
la posición oficial de la institución.

La versión digital de esta publicación se encuentra en:
www.caf.com/pac

pac@caf.com

© Corporación Andina de Fomento

Índice

Prólogo	5
Introducción	7
I. Cómo se teje una red empresarial	11
Arraigo local y articulación con el mercado	14
Aprender a confiar	18
II. Conglomerado de artesanías	25
Del arte y de los negocios	25
La rivalidad como barrera	28
Los proyectos piloto	30
Desde Chulucanas para todo el mundo.. ¿sin escalas?	36
Resumen y conclusiones	39
III. Conglomerado de lácteos	41
En todo terreno por la vía láctea	42
Manjares y natillas en la feria	45
Con sabor a fruta	47
Ríos de yogurt y mermeladas	49

¿Quién se ha llevado mi queso?	53
Primero la calidad	54
Asistencia puerta a puerta	57
El vuelo de las águilas	62
Crédito a la confianza	64
Siguiendo juntos	67
¿Y el resto de la cadena productiva?	69
Resumen y conclusiones	71
IV. Conglomerado de calzado	77
Piloto de pilotos	78
En los zapatos del otro	81
Unirse o desaparecer	87
Un paso adelante: el negocio estratégico	94
Matrimonio empresarial bendecido por San Crispín	96
Calzado de catálogo	102
Resumen y conclusiones	105
V. Conglomerado de hortalizas	109
La de arriba y los de abajo	110
La primera alcachofa	115
Capacitación y generación de confianza	119
Llueva o haga sol	124
Se cosecha experiencia	126
Fuentes de financiamiento	130
El eslabón más débil	133
Resumen	136
Conclusiones	138
VI. Balance General	141

Prólogo

El fuerte compromiso de la CAF con la competitividad de los países de la región se ha dado no sólo por su significativo rol de principal fuente de financiamiento multilateral de dichos países. Su acción promotora de la competitividad se ha venido dando también a través de diversos programas estratégicos que brindan asistencia técnica y conocimiento especializados a importantes actores del quehacer socioeconómico de los países. Uno de ellos es el Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) que busca –a través de trabajos de investigación, de asistencia técnica y de difusión– ayudar a comprender los fundamentos de la competitividad y a construirlos, acompañando a los agentes económicos responsables, con la ejecución de proyectos que provoquen cambios duraderos y que tengan un apreciable efecto demostrativo.

Una de las áreas de acción del PAC es la promoción y el desarrollo de *clusters*: de los ámbitos en los cuales la proximidad y los lazos de trabajo de las empresas con sus proveedores, clientes y competidores pueden provocar importantes intercambios de información y conocimiento, así como acciones colectivas que resultan en aumentos de la eficiencia e innovación de los negocios. En muchos casos, la construcción de la capacidad de asociación

se ha convertido en un elemento pionero que la CAF está impulsando y perfeccionado, como uno de los fundamentos de la competitividad en la actualidad y que la ha colocado, junto con otras organizaciones, a la vanguardia en la promoción de *clusters* en países de la región.

Los *clusters* en los países de la región son, en general, escasos, débiles e incipientes; se basan en recursos naturales y carecen de un clima de negocios apropiados para su desarrollo. Asimismo, generan productos de bajo valor agregado, utilizan mano de obra poco calificada y cuentan con escasas empresas especializadas vinculadas con ellos. Existen instituciones públicas y privadas que apoyan a estos *clusters* pero rara vez ello forma parte de un esfuerzo coordinado que responde a una estrategia nacional o regional de desarrollo. Sin embargo, hay casos de *clusters* que poseen gran potencial de desarrollo que vale la pena con el apoyo de programas y políticas públicas, dirigidas a mejorar el clima de negocios en lo relacionado con la infraestructura de transporte, tecnologías, niveles de investigación, trámites burocráticos, programas educativos y otros.

La serie *Clusters* de la Colección PAC intenta recoger las experiencias del PAC en la promoción y desarrollo de estos conglomerados. A través de estas publicaciones breves, deseamos dar a conocer el trabajo ejecutado en *Clusters* donde hemos actuado, así como las lecciones que hemos aprendido.

Aprender de nuestras experiencias y mejorar nuestra labor es, ciertamente, parte de nuestra esencia y de la filosofía que nos guía: el espíritu de la competitividad.

Introducción

Gerásimo Sosa es uno de los fundadores del arte de Chulucanas. Redescubrió la técnica milenaria del “negativo” y en su horno de post-cocción produce ceramios en claro-oscuro, porque el mercado prefiere la cerámica bicolor. Sosa lidera a un grupo de alfareros que abrió una tienda en el aeropuerto de Piura para exponer su arte, logrando el reconocimiento de su trabajo dentro y fuera del país.

Julia Martos era ama de casa y su esposo trabajaba como jornalero agrícola. Luego de convertirse en miembro de la red La Grama, aprendió a trabajar en equipo elaborando yogures y mermeladas. Ahora puede aportar al ingreso familiar, se siente importante y, sobre todo, tiene planes para crecer y mejorar.

Sandro Vásquez es rondero, presidente de la Asociación de Productores Lácteos Los Campesinos y también fabrica quesos. Ya aprendió a manejar la temperatura, la higiene y la cortada en la producción de queso. Ahora que ha conseguido un crédito, va a poder mejorar su planta y no está dispuesto a seguir vendiendo sólo en el mercado de Zarumilla, donde le pagan poco.

Jorge Luis Flores es zapatero desde que tenía 15 años y le ha costado mucho entrar en confianza con los otros seis pequeños empresarios de calzado de Trujillo, con quienes creó la marca *Seven & Seven*. No obstante, él y los otros han aprendido a confiar; contrataron a un gerente, operan en conjunto varias tiendas, una comercializadora y una distribuidora de insumos para la red y están exportando sus modelos a Ecuador. Son el ejemplo vivo de que la metodología de redes funciona.

Ana María Monsalve habla con pasión mientras sus colegas agricultores la escuchan en silencio. Ellos han estado buscando alternativas para cambiar sus cultivos de subsistencia que no les ofrecen ninguna rentabilidad. En su búsqueda, se encontraron con la alcachofa pequeña sin espinas, un vegetal procesado y exportado por una empresa transformadora. El cambio les ha costado mucho sacrificio, pero siguen adelante a pesar de las dificultades.

Estos son algunos casos que participan en el Proyecto de Redes Empresariales del Norte de Perú, a través del cual se apoya los conglomerados productivos de cuatro localidades de esa zona del país.

La premisa del proyecto es que el problema de las pequeñas empresas no es su tamaño sino su aislamiento y que, por tanto, hay que promover la interacción empresarial. El propósito es que las empresas ejecuten acciones conjuntas para buscar mercados, desarrollar productos, reducir costos e implementar innovaciones. De este modo se espera superar barreras que a las empresas, por su dimensión, se les dificulta enfrentar individualmente.

El proyecto tuvo una vigencia de un año, entre junio de 2003 y junio de 2004, y se ejecutó en las siguientes regiones:

- 1. Región Cajamarca:** Tres redes de lácteos, dos de ellas en Bambamarca y una en La Grama.
- 2. Región Piura:** Tres redes de artesanos de la cerámica en Chulucana.
- 3. Región La Libertad:** Tres redes de calzado en Trujillo.
- 4. Región Lambayeque:** Dos redes de hortalizas en Cutervo.

La metodología del proyecto consiguió transferir capacidades y construir entre los empresarios la confianza para tejer redes de cooperación que les permiten desarrollar negocios conjuntos y proyectarse estratégicamente hacia la captación de nuevos mercados.

Construir las redes y sus articulaciones, poner en marcha diversos proyectos conjuntos y definir un negocio estratégico compartido son procesos de mediano a largo plazo. El proyecto financiado por la CAF tuvo el carácter de experiencia piloto y llegó hasta consolidar la base de confianza en cada una de las redes, con excepción de la red de calzado que ya traía avances anteriores y cuya meta fue llegar al negocio estratégico.

Como se señaló anteriormente, el proyecto desarrolló una metodología de construcción de confianza que permite articular redes de empresas. Una condición previa fue la existencia de concentraciones de pequeñas empresas, a fin de permitir la articulación entre ellas, sus proveedores, sus comercializadores y su entorno de servicios.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General: Llevar a cabo un proyecto piloto de articulación de redes de pequeñas empresas en torno a cuatro actividades productivas de la región norte de Perú.

Objetivo Estratégico: Poner en marcha una Unidad Articuladora, que se encargue de vincular recursos locales, y de monitorear y hacer seguimiento a los planes de concertación de las contrapartes locales.

Objetivo Específico 1: Integrar y desarrollar una base de confianza entre las pymes seleccionadas de los conglomerados, mediante el desarrollo de compromisos y acciones conjuntas.

Objetivo Específico 2: Consolidar la base de confianza, mediante la ejecución de pequeños proyectos que permitan a las empresas obtener beneficios de una actividad conjunta y las preparen para el desarrollo de grandes proyectos estratégicos.

Objetivo Específico 3: Empezar un proyecto estratégico por red, mediante la identificación y formulación de la iniciativa, la formalización de la red y la puesta en marcha de un negocio sostenible en el tiempo.

I. Cómo se teje una red empresarial

Minka, que traducido del quechua quiere decir “reciprocidad”, es una institución especializada en redes empresariales, conglomerados, cadenas productivas y desarrollo local. Fundada en 1987, Minka aplica una metodología de redes empresariales probada en diversas regiones y países de América Latina.

Desde hace varios años, ha estado investigando para determinar cuáles son las mejores estrategias que llevan al desarrollo de la pequeña empresa. Luego de haber seguido cursos en la ciudad de Cali (Colombia) y analizado casos de éxito en Chile, México e Italia, sus integrantes concluyeron que la solución pasa por articular las pequeñas empresas entre ellas y con su entorno institucional.

“Los productos que vienen de fuera nos quitan nuestro mercado, por eso, la única forma de enfrentarlo es trabajando juntos, conociéndonos, comprando cosas juntos y teniendo proyectos juntos”.

Jorge Luis Flores, presidente de la red, 25 años en el sector calzado

Minka decidió entonces presentarle a la CAF un proyecto para desarrollar la metodología de redes empresariales de promoción y fomento de pymes,

en toda la región norte de Perú. De acuerdo con Marcela Benavides, Ejecutiva del PAC en Perú, el proyecto le interesó a la CAF por su metodología de construcción de confianza a partir de conglomerados existentes, a los que había que enseñarles los beneficios de trabajar de manera coordinada para reducir costos, ingresar a mercados, acceder a tecnología, etc. “La razón para asociarse con Minka fue la experiencia de esta institución en el desarrollo de esquemas de construcción de confianza entre empresarios, así como su conocimiento de las actividades productivas de la Región Norte”, asegura Benavides. El Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC), conjuntamente con Minka, decidió además apoyarse en articuladores e instituciones de cada región para que el proyecto tuviera un arraigo y un compromiso local que lo hicieran sostenible en el mediano plazo.

El Proyecto Redes postula que promoviendo la interacción empresarial la pequeña empresa podrá superar su aislamiento, sin que el tamaño sea un obstáculo frente a retos que por su dimensión son difíciles de afrontar individualmente. Esos retos son, entre otros, buscar nuevos mercados, reducir costos, desarrollar productos, lograr economías de escala, tener poder de negociación, potenciar la capacidad de aprendizaje e innovación, acceder a servicios especializados o mejorar la toma de decisiones.

La colaboración entre empresas con productos similares genera mejores oportunidades para enfrentar la competencia. Se trata de una cooperación que se organiza de abajo hacia arriba alrededor de proyectos conjuntos, articulando empresas o individuos y a éstos con su entorno. Sin embargo, la cooperación es una actitud que no ocurre espontáneamente, requiere construir confianza y metodologías apropiadas.

En la macro-región norte de Perú, que incluye las regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca, actividades como la arte-

sanía, la horticultura, la fabricación de calzado y la producción de lácteos se concentran en determinadas áreas geográficas. Dentro de estos conglomerados hay un suficiente número de empresas (masa crítica) que permite organizar una red para desarrollar negocios conjuntos, como se ve en el siguiente recuadro:

Conglomerado	Localidad	Contraparte	Número de redes	Número de asociados
Calzado	Trujillo	Minka	3	25 pymes
Hortalizas	Lambayeque	IPR	2	100 agricultores
Artesanía	Chulucanas	Cite Cerámica	3	25 artesanos
Lácteos	Cajamarca	Cipder	3	25 pymes

¿Qué es una red empresarial?

- Un mecanismo de cooperación entre empresas
- Donde cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial
- Con afiliación voluntaria
- Para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta

Beneficios de una red empresarial

- Mejorar precios de venta
- Acceso a tecnología
- Facilidad para adquirir bienes de capital
- Generación de nuevos productos
- Subcontratación de procesos y productos
- Acceso a financiamiento en condiciones de fomento
- Capacitación
- Incremento de presencia en el mercado
- Incremento de eficiencia y productividad
- Abaratamiento de servicios administrativos

Arraigo local y articulación con el mercado

Las características principales de la metodología de redes son su enfoque asociativo, su arraigo local y su potencial multiplicador.

La metodología actúa sobre empresas que desarrollan un producto común, agrupándolas a partir de la generación de lazos de confianza entre sus miembros y con entidades de soporte dentro de su entorno. La entidad ejecutora no actúa directamente en los lugares donde se realizan los proyectos, sino que busca contrapartes locales llamadas “unidades articuladoras locales”, a las cuales les transfiere las capacidades para que conduzcan el proceso.

Hay dos razones fundamentales para formar unidades articuladoras locales:

- a) Conocen sus localidades, a las personas y a las empresas que actúan allí.
- b) Son las receptoras de la transferencia de capacidades y a través de ellas se queda en el lugar el “saber hacer” (*know how*).

“Por ejemplo, conozco un caso de desarrollo de capacidades en Ayacucho, en donde el equipo llevó desde la secretaria hasta el portero y, cuando terminó el proyecto, todos se fueron y no quedó nada”, comenta Francisco –“Paco”– San Martín, trujillano formado en Austria y presidente fundador de Minka. De acuerdo con San Martín, programas como estos son concebidos desde la oferta y no desde la demanda. Las instituciones ofrecen sus servicios (asistencia técnica, capacitación, información, etc.), pero muchas veces las empresas, especialmente las pequeñas, no acceden a ellos porque tienen preocupaciones más urgentes.

“No existen en el mercado. Ninguna universidad produce articuladores, lo que producen son especialistas. Por eso hay que buscarlos y capacitarlos y no es fácil encontrar ese tipo de personas”.

Francisco San Martín, presidente de Minka

Además, la metodología de redes busca vincular a los grupos empresariales con las instituciones locales, generando sinergias que ayudarán a dar soporte y sostenibilidad al trabajo empresarial.

Lo último, pero quizás lo más importante, es la articulación con el mercado. En función a dicho mecanismo, las redes se dividen en dos grupos:

1. Redes horizontales: el mercado puede estar definido o por definirse y hay que hacer un trabajo de búsqueda o afianzamiento. Un caso de construcción de una red horizontal que empezó prácticamente de cero es La Grama, productora de yogures, manjar blanco y natillas. El ejemplo más logrado es la red de calzado, cuyas empresas integrantes han generado productos de alta calidad, diferenciados del resto, con un gerente y un grupo comercializador autónomo, todo financiado por la red.

2. Redes verticales: existe un comprador a quien una red horizontal se compromete a abastecer, porque adquirirá toda la producción con características y estándares preestablecidos. Es el ejemplo de la red de alcachofas en Cutervo-Chicalyo, donde la empresa exportadora Procesadora SAC adquiere toda la producción de los productores de alcachofas, quienes a su vez operan en redes horizontales. En este caso, la empresa grande se compromete a invertir para mejorar el nivel de sus proveedores, con asistencia técnica permanente, visitas a la fábrica y pagos contra entrega de la producción. De parte de los proveedores, hay que garantizar, por ejemplo, un abastecimiento de alcachofa de cinco centímetros de longitud. “No se trata sólo de esperar cuándo le van a entregar los insumos, sino de qué va a

hacer la empresa en favor de sus proveedores para poder recibir el insumo cómo y cuándo lo requiere”, enfatiza San Martín.

Paso a paso

La consolidación de una red horizontal tarda al menos dos años, mientras que en el caso de las redes verticales el proceso es mucho más rápido porque nace con una propuesta estratégica. Es decir, parte de la demanda de una mediana o gran empresa por un producto específico con características preestablecidas.

Tejer una red empresarial sólida que tenga un efecto multiplicador requiere avanzar paso a paso, punto por punto. La estrategia de redes se debe ejecutar donde exista una masa crítica de pymes, que puedan relacionarse no sólo entre ellas, sino también con su entorno institucional, actuando en aglomeraciones o conglomerados (*clusters*).

La construcción de una red horizontal sigue básicamente los siguientes pasos:

Organización de la unidad articuladora. Es la identificación y contacto de la institución o persona que será la contraparte de Minka, en el lugar donde se va a desarrollar la red y que será responsable por su organización. Su función es dar soporte al articulador y facilitar las relaciones institucionales.

Capacitación de los articuladores. La función del articulador es armar las redes, a partir de la búsqueda de generación de confianza entre los miembros de la red y entre las empresas y su entorno. Tiene que ser una persona con ciertas características y capacidades. Desde saber comunicar y generar confianza, hasta conocer el sector económico en el que se va a desenvolver la red —sin necesidad de ser un experto, pues su función no es dar asistencia técnica, sino facilitar la articulación—, pasando por la capacidad para proponer negocios dentro de ese sector. Los articuladores tienen que hacer que los acuerdos entre las empresas se cumplan. Sin embargo, no deben tomar ninguna decisión por los empresarios miembros de la red.

Construcción de la red. Se inicia con la selección de los productores que van a trabajar en red. La parte más importante es que los costos de transacción no sean muy altos, es decir, que la desconfianza no sea elevada. Para ello se insiste en que sean los propios productores los que se agrupen y no sea Minka quien lo haga. La unidad articuladora selecciona a las empresas que podrían conformar la red y les muestra las posibilidades del negocio

conjunto; evalúa sus capacidades de inversión, la disponibilidad para trabajar en grupo, las dificultades para construir relaciones de confianza, entre otras. Luego se pasa a la etapa de iniciar una base de confianza.

Construcción de la base de confianza. La red tiene un sustento fundamental que es la confianza entre sus integrantes. La construcción de una red no es otra cosa que construir confianza entre sus miembros y de ellos con diferentes actores. El articulador organiza reuniones colectivas, visita a empresas modelo y a otras redes para mostrar sus ventajas. Igualmente, el articulador busca el contacto con el sistema de fomento e inicia la elaboración de un reglamento interno para la red.

Consolidación de la base de confianza. La red empieza a diseñar y realizar acciones o pequeños proyectos como una unidad, para lo cual se requiere previamente de un consenso entre sus integrantes. Muchas veces, implica aportes de dinero o la formalización de algunas empresas para que funcione el conjunto. Lo cierto es que empiezan a caminar juntos.

Diseño y puesta en marcha de la estrategia de largo plazo. Aunque en esta etapa se realiza un diagnóstico operativo de cada empresa, la meta es ir hacia un objetivo común, a fin de poder diseñar un proyecto estratégico para el largo plazo, en el cual es fundamental desarrollar un plan de mejora para cada empresa e identificar diversas oportunidades de negocio para la red, que garanticen su sostenibilidad.

La construcción de una red vertical sigue básicamente los siguientes pasos:

Identificación y selección de empresas clientes: Consiste en realizar una selección de empresas grandes y medianas, que cuenten con demandas que potencialmente puedan ser abastecidas por pymes articuladas en redes. Es conveniente seleccionar empresas clientes que tengan solidez financiera.

Diagnóstico de empresas cliente y pymes articuladas en redes: Se trata de identificar los intereses y las necesidades de la empresa cliente y del proveedor, así como sus fortalezas y debilidades. Identificar las nuevas áreas de negocio donde se pueda desarrollar el binomio empresa-proveedor.

Generación de una base de confianza entre la red y las empresas clientes: Esta actividad consiste en generar

una base de confianza entre las empresas clientes con las pymes articuladas en redes, con el fin de llevar a cabo proyectos de proveeduría y comportarse como aliados estratégicos.

Desarrollo del proyecto de proveeduría: Esta actividad consiste en desarrollar acciones de proveeduría, en las cuales la empresa cliente oferta un pedido con estándares de calidad y cantidad y las pymes articuladas en redes se comprometen a satisfacer oportunamente los pedidos, cumpliendo con los estándares exigidos.

Puesta en marcha del proyecto de proveeduría: Consiste en la operación de un abastecimiento constante a medianas o grandes empresas por parte de pymes articuladas en redes horizontales.

“En el Perú hemos avanzado bastante enlazando instituciones a través de mesas de concertación y de diálogo. Sin embargo, muy poco se ha hecho para enlazar empresas y esas son las redes que nosotros queremos construir”.

Minka

Aprender a confiar

El problema con las pequeñas empresas no es su tamaño, sino su aislamiento. Por lo tanto, la solución pasa por la construcción de una serie de alianzas, cuyo principal capital social es la confianza entre sus miembros. Eso es una red empresarial.

Cuando nadie confía en nadie es muy difícil hacer negocios. De no existir confianza una empresa exportadora, grande como procesadora, no tendría como proveedoras a una serie de empresas pequeñas. Si lo hace es porque sabe que le van a entregar un producto con la calidad que requiere y en el tiempo que lo necesita. La empresa grande impone condiciones a la empresa chica, pero a la vez, le ayuda a organizarse y le transfiere tecnología.

“En nuestro país la cooperación no ocurre espontáneamente, los mecanismos de desconfianza son abrumadores. De hecho, invertimos mucho más en barreras que en confianza: muros, cercos, abogados, alarmas, seguri-

dad. En algunos lugares, la inversión en seguridad privada ya superó a la que hace el Estado. Una visión positiva, en cambio, invierte en construir confianza”, explica San Martín.

Hay muchos ejemplos de esa inversión que se ha traducido en la generación de buenos negocios, como el caso de las empresas constructoras que se aliaron con grupos de carpinteros. Ambos están ganando y aprendiendo juntos a asegurar calidad, tiempos y beneficios mutuos. También está la Red 77 de Trujillo, que agrupa a siete pequeñas empresas de calzado que operan en conjunto tiendas, una comercializadora y una distribuidora de insumos para el grupo. Su marca es *Seven & Seven*. La confianza se gana mediante un proceso de conocimiento y reconocimiento entre los actores, en este caso, los pequeños y medianos empresarios integrantes de la red. Minka ha desarrollado con este fin una metodología, cuyo primer objetivo no es necesariamente hacer un gran negocio.

“Primero hay un acercamiento. Vamos a comer, hacemos reuniones o un viaje juntos. Visitamos algunas empresas más desarrolladas e incluso hacemos *benchmarking* de las mejores empresas de la región. Por ejemplo, para el caso de la proveeduría de alcachofas, fuimos a ver la planta de la empresa Procesadora SAC. En ese caso, los agricultores nunca habían visto una planta tan moderna”, comenta Alberto Otoya, cajamarquino de nacimiento, licenciado en Antropología y Ciencias Sociales por la Universidad de Trujillo y Director Ejecutivo de Minka.

La experiencia del Proyecto Redes permitió identificar factores de éxito que inicialmente no se habían tenido en cuenta. Como por ejemplo, la importancia de asegurarse que hubiera afinidad entre las empresas involucradas en un proyecto asociativo. La confianza no surge de la nada, debe partir de cierta afinidad inicial entre los futuros integrantes de una red. La confianza

puede basarse en lazos de amistad o en factores como la similitud entre los productos o los procesos de cada uno.

Un segundo paso en el difícil proceso de generar confianza es realizar “acciones piloto” con el objetivo de alcanzar durante el proceso algunos resultados que motiven a los empresarios. Pueden ser logros pequeños, como comprar entre todos el pegante para las suelas del zapato y obtener así mejores precios. O reunirse para participar en una capacitación técnica y luego aplicar conjuntamente lo aprendido en el proceso de producción, como ha ocurrido con la red de yogures en Cajamarca. Para que no falle en los momentos cruciales del negocio, más que en principios morales, la confianza se debe basar en criterios empresariales.

Estos pasos no necesariamente ocurren en orden. En realidad, suelen darse casi simultáneamente como parte de un proceso que no es lineal.

La cooperación tiene grandes ventajas, porque permite aprender y superar barreras que no pueden enfrentar las empresas aisladas. En la medida en que el capital central de la cooperación es la confianza, su construcción se convierte en el elemento clave para crecer y generar mejores opciones de bienestar para sus integrantes. Sembrar confianza es sembrar oportunidades de negocios sostenibles.

Aunque la confianza es un valor intangible y aparentemente no tendría forma de medirse, Minka ha definido tres indicadores claves:

- **Abrir la empresa a otro empresario de la red que produce lo mismo**

Es una primera demostración importante de confianza, pues equivale a invitar a alguien a vivir a tu casa.

- **Contribuir monetarios a la red**

Un segundo gran paso se da cuando los integrantes de la red están dispuestos a aportar dinero, pues así muestran que están dispuestos a sacrificar consumo familiar por un objetivo común.

- **Someterse a un reglamento mínimo**

Demuestra que sus integrantes están dispuestos a acatar reglas para mantener un orden y un funcionamiento.

“La confianza es el capital más pesado y etéreo que hay, porque para construirlo se pueden requerir años, pero se puede destruir en un segundo”.

Minka

¿Y cómo así las redes?

Francisco San Martín Baldwin, presidente de Minka

A principios de los años noventa iniciamos en Minka una intensa discusión acerca de la problemática de las pequeñas empresas. Una serie de estudios internacionales¹ indicaban una tendencia cada vez más clara acerca del impacto positivo de las pequeñas empresas organizadas en sistemas productivos locales (distritos industriales, *clusters*).

El factor central de éxito parecía ser una combinación de cooperación y competencia en un marco sociocultural e institucional que fomenta la interacción y por tanto el aprendizaje. Nos embarcamos entonces en una serie de investigaciones.²

Durante mis estudios doctorales en Austria había visitado muchos clusters en Europa. Una de las cosas que más me llamó la atención es que el proceso de construcción de confianza en estos lugares había sido fruto de un largo e intenso camino centrado en contextos históricos, culturales e institucionales. Eran organismos sociales. Los hombres que vivían allí no solo eran empresarios. También tenían familias, se reunían en cafés y bares, sus hijos iban a las mismas escuelas y todos elegían a sus autoridades. Estas autoridades municipales eran en muchos casos

¹ El Instituto de Estudios Laborales de la Organización Internacional del Trabajo emprendió una serie de estudios al respecto. Ver por ejemplo: El Renacimiento de la Pequeña Empresa (Sengenberger y otros autores) y las discusiones de EADI en torno a los *clusters*.

² Por ejemplo: Conglomerado de Calzado (1992), Distritos Industriales, Experiencias Internacionales (1995), Mapa de Conglomerados de Pymes de Perú (1997), etc.

—especialmente en Italia— gente de la izquierda que había aprendido gracias al desastre de Mussolini que no podía abandonar a la clase media y a las pequeñas empresas, porque eso era el caldo de cultivo para el retorno de aventureros populistas. Había que estar por eso cerca de la gente y entender sus problemas.

Todo esto permitía la construcción de confianza. Es decir, hacer previsible el comportamiento de los actores. Nuestros estudios y la experiencia con los proyectos de pequeñas empresas durante más de una década indicaban, sin embargo, que en el Perú la cooperación no aparece espontáneamente, ya que los costos de la desconfianza son enormes. Pocos confían más allá de su círculo inmediato: su familia y amigos cercanos. Incluso la palabra confianza está desgastada tanto que en el Perú se relaciona con ser confiado, es decir, inocente y naive. Casi un tonto.

La conclusión lógica es que hay que construir confianza para poder generar relaciones, interacción, cooperación y que esto no puede ser un discurso, sino que son necesarios instrumentos y metodologías apropiadas de intervención capaces de generar resultados concretos para las empresas en el corto y mediano plazo. Esto es especialmente válido porque en los últimos años se han desarrollado en muchas regiones de Perú planes de toda índole —locales, regionales, estratégicos, sectoriales etc.— que son eso, planes; en algunos casos con poco valor práctico y en su mayoría sin compromiso de nadie.

El concepto de redes es por eso fulminante. No propone ningún plan que no puedan ejecutar sus mismos actores. Los objetivos que se trazan las redes dependen de ellas mismos. Esto implica un cambio tremendo en el Perú. Muchos esperan que las soluciones vengan del Parlamento, del Presidente de la República o de algún ser sobrenatural capaz de solucionar nuestros problemas. Afortunadamente, las redes han caído en buen terreno en el Perú.

Cuando la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (Cepal) decidió emprender un proyecto con Minka para desarrollar y probar metodologías de redes de pequeñas empresas, encontramos una vía que respondía a nuestras urgencias. Iniciamos nuestro trabajo con aquellos que mejor conocíamos: los zapateros de Trujillo. Con ellos hemos experimentado, reído y sufrido; hemos aprendido y este aprendizaje lo hemos trasladado a otros sectores descubriendo que efectivamente hay que seguir construyendo confianza. No solo entre las pequeñas empresas, sino también entre las medianas y las grandes y entre las instituciones. Necesitamos también reglas; por ejemplo un sistema transparente de arbitraje para solucionar conflictos que han ocurrido y seguirán ocurriendo.

Es justamente por eso que hemos convocado a un grupo de renombrados y honorables personalidades del mundo artístico y cultural internacional para desarrollar mecanismos de arbitraje que sancionen los abusos y, sobre todo, premien a los buenos: los que cumplen su palabra, los que cooperan, aquellos con los cuales podemos formar redes donde todos ganan, con los que podemos confiar en la confianza.

II. Conglomerado de artesanías

En la región de Chulucanas del departamento de Piura se concentra una importante actividad artesanal. Este conglomerado alberga alrededor de 500 artesanos y demanda la mano de obra de muchas personas de la región. Asimismo, se relaciona con una red de empresas afines, tanto privadas como públicas: proveedores de materiales e insumos, banca regional, servicios, instituciones de fomento, vendedores, entre otros. Este conglomerado se origina en una tradición familiar. Los principales productos confeccionados son: artesanía utilitaria, artesanía ornamental y artesanía utilitaria ornamental.

La cerámica de Chulucanas se vende en todo el Perú y en el exterior, gracias a sus diseños y su calidad. Se comercializan a través de intermediarios, así como por medio de la participación en ferias y la venta al detalle.

Del arte y de los negocios

Luigi Castillo Chun es director ejecutivo del Centro de Innovación Tecnológica de la Cerámica, Cite-Cerámica, institución privada-estatal dedicada a mantener las artesanías de Chulucanas en sintonía con las nuevas tendencias del mercado. El Cite cuenta con infraestructura, equipamiento

y ofrece asistencia técnica y capacitación a los artesanos que lo soliciten. Asimismo, ofrece servicios ligados a la producción de artesanía de cerámica Chulucanas, buscando mejorar la oferta exportable y aumentar la competitividad.

En el directorio de Cite Cerámica participan el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), que lo preside; la Asociación de Artesanos Vicus de Chulucanas, integrada aproximadamente por 50 artesanos; la Universidad Privada de Piura, y la Asociación de Exportadores de Perú (Adex). El Cite fue seleccionado como la contraparte de Minka en Chulucanas y como unidad articuladora del Proyecto Redes.

El Proyecto Redes había identificado previamente a la artesanía como el conglomerado económico característico de la región, debido al número de personas involucradas directa e indirectamente en la actividad –estimadas en unas 3.000 –, al volumen de ingresos que genera y a la calidad artística típica y tradicional que le ha permitido ingresar al mercado internacional.

Los artesanos de Chulucanas eran entonces el grupo objetivo para aplicar la metodología de redes horizontales, con el fin de que emprendieran negocios en conjunto, se formalizaran, mejoraran sus procesos y pudieran consolidar y ampliar sus mercados. Incluso se podía aspirar a que visualizaran un proyecto estratégico, a través de la comercialización.

“Este sector es muy similar al sector agrícola, pues así como existen los minifundios, hay muchos micro y pequeños empresarios productores de ceramios”.

Luigi Castillo, Cite Cerámica

En febrero de 2003 Minka hizo una primera visita a Chulucanas, donde se reunió con el Cite Cerámica y los integrantes de la Asociación de Artesanos, con el fin de explicarles los objetivos y ventajas de la agrupación en

redes y expresarles el interés en realizar un proyecto con ellos. Los participantes quedaron entusiasmados y luego se realizó un taller de iniciación con todos.

La Asociación de Artesanos es un gremio con fines de representación y reivindicación, pero no es una alianza para hacer negocios.

Una vez formalizado el Proyecto Redes --el primero de junio de 2003-- Isbeth Castillo, la articuladora, hizo el trabajo de agruparlos según su afinidad. "Se les dio un papel a cada uno para que pusiera los nombres de las personas con quienes querría trabajar, para tener así nosotros una idea de la confianza que podría surgir", dice Castillo. También se buscó que hubiera cierta similitud en el tipo y en la calidad de la cerámica. Resultaron agrupados en tres redes: El Arte-Sano, La Casa de Barro y Cerámicas Chulucanas

La confianza se fue construyendo mediante reuniones, comunicaciones constantes, ideas, acuerdos y compromisos como por ejemplo como sobre el crear con aportes de todos un fondo común, o definir un reglamento para el funcionamiento de la organización. Los grupos fueron avanzando a su ritmo, unos más rápido que otros.

Gerásimo Sosa, ceramista y presidente de El Arte-Sano, define las redes como "grupos de artesanos unidos por la afinidad, la confianza y la calidad de la cerámica. Es un núcleo que va a formar una microempresa". Según Sosa, hacer negocios conjuntos les va a permitir vender los productos de forma directa y generar más ingresos.

"Lograr confianza depende del factor humano y puede haber competencia entre los empresarios, pero hay una estandarización de los modelos. Todos van a participar de una venta grande y todo van a ganar".

Gerásimo Sosa, ceramista, presidente de la red El Arte-Sano

La rivalidad como barrera

Fue evidente después que la formación de las redes reflejaba los antagonismos surgidos en la pugna por la administración de la Asociación de Artesanos. Por lo tanto, de algún modo, las tres redes nacieron enfrentadas entre sí. Fue un acierto que quienes condujeron el Proyecto Redes en la zona no se involucraran en esos problemas internos, lo cual permitió que las actividades desarrolladas encontraran su propio cauce y siguieran adelante.

Isbeth Castillo, la articuladora, los apoyó en la elaboración de sus planes de trabajo y en la formación de la junta directiva. El plan de trabajo incluyó actividades como rifas y visitas, tanto a los talleres de los miembros de la red como a talleres más desarrollados –como el de José Sosa, que ya exporta–. Esto les permitió conocer otros hornos e intercambiaron ideas. En esta etapa se apreció que algunos no tenían la confianza suficiente para permitirle a otros entrar en su taller. Esto ocurre porque el artesano es muy celoso de su propio arte.

“Durante las visitas a los talleres, hubo un artesano que le dijo al otro, ‘oye, esa pieza es mía, ese diseño es mío, te has copiado’. Eso no era necesariamente así, porque los diseños se presentan en los seminarios que se dan en el Cite. Pero en general tienen la cultura de que, si crean algún diseño, sólo ellos puedes usarlo y no lo pueden compartir con nadie. Estas cositas se iban dando, pero luego se han ido limando asperezas”, narra Castillo.

Posteriormente, realizaron exposiciones en ferias en Trujillo, Lima y Ecuador, y también participaron en concursos. La red El Arte-Sano ganó en Lima un concurso que premiaba el mejor Nacimiento para la Navidad de 2003.

No obstante los avances, la articuladora sentía que se estaba formando un cisma entre los artesanos. De un lado, estaba el grupo de El Arte-Sano,

quienes producen esculturas y se consideran a sí mismos los artistas originales de Chulucanas. Mientras que del otro lado estaban los de Casa de Barro, que fabrican piezas utilitarias y acusan a los de El Arte-Sano de hacer lo que pide el mercado, en lugar de seguir la tradición artesanal. “Por ejemplo, Gerásimo Sosa, que era conocido por sus típicas cholitas gordas, ahora las hace finitas y bailando marinera. Pero a la gente le gustan y las compra”, comenta Isbeth Castillo.

Según la articuladora, aunque las redes El Arte-Sano y la Casa de Barro tienen cerámicas de similar calidad, el diseño es su terreno de competición.

Acciones desarrolladas para generar confianza dentro de las redes

1. Constitución de un fondo común. Los integrantes de la red realizan aportes periódicos a un fondo común, con el fin de contar con recursos para solventar sus gastos básicos.

2. Confección y aprobación de un reglamento interno. Instrumento que está permitiendo regular la vida interna de las redes.

3. Visitas inter-talleres. Se hicieron visitas a los talleres de los integrantes de las redes, con el propósito de intercambiar conocimientos y experiencias y lograr una mayor apertura de los artesanos.

4. Reuniones de trabajo. Son reuniones con agendas programadas para tratar temas inherentes al desarrollo y el avance de la red.

5. Instalación de Juntas Directivas Transitorias. Se constituyen las juntas directivas de cada red para dirigir las y administrarlas.

Actividades ejecutadas:

- Curso en el Cite-Cerámica de “Desarrollo de empaque para grupos de artesanos”.
- Exposición de muestras de la red “El Arte-Sano” en el local de Cite-Cerámica para clientes de los Estados Unidos.

- Exposición, venta de cerámica y demostración en vivo de creación de piezas de la red “El Arte-Sano”, para personas que vinieron de Lima.
- Organización de una rifa por la Red Empresarial “El Arte-Sano”.
- Organización de varias rifas por la Red Empresarial “La Casa de Barro”.
- Exposición y venta en la “Feria Perú Sport 2003”, realizada en Lima.
- Visita a una empresa modelo (taller con calidad de exportación) por cada red.
- Exposición y venta de las tres redes en Macará-Ecuador.
- Participación de la red “El Arte-Sano” en el concurso de nacimientos navideños, organizado por Raymisa en Lima, con el apoyo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Exhibición de piezas de cerámica de las tres redes, en la inauguración de la Oficina de Turismo de Piura.
- Exposición y venta de artesanía de Chulucanas en la ciudad de Trujillo, durante los días 18, 19 y 20 de diciembre de 2003. Fue un proyecto piloto que permitió exponer y vender artesanía de las tres redes de cerámica. Como resultado, las redes lograron además de vender, establecer contactos comerciales e identificar las principales tendencias del consumidor trujillano.

Los proyectos piloto

Luego de formadas las redes, el siguiente paso fue ir perfilando negocios conjuntos, apuntando a la conformación de una empresa. En la metodología de redes se denomina la generación de proyectos piloto. “De esta forma se busca estar seguros de que van a poder ir hacia un proyecto más grande e igualmente van a poder generar mayores ingresos”, precisa la articuladora.

Los grupos determinaron que sus proyectos piloto estarían dirigidos a poner pequeños puntos de venta en lugares estratégicos, para que se viera la calidad y la originalidad de las cerámicas Chulucanas.

Red El Arte-Sano. El presidente es Gerásimo Sosa y está formada por nueve personas. Ellos se juntaron porque habían tenido un trabajo previo en la Asociación de Artesanos. De las tres redes, es el grupo en el que los miem-

bros tienen una mayor confianza entre ellos. Producen diversos tipos de cerámica, desde esculturas, hasta vasijas utilitarias y ornamentales.

Su proyecto piloto fue poner un punto de venta en el aeropuerto de Piura, lo que lograron en marzo de 2004. Un hecho anecdótico que muestra su afianzamiento como red fue el acuerdo al que llegaron para que cada uno expusiera 20 piezas en el aeropuerto. Aunque después unos llevaron más y otros, menos, esto no ocasionó ningún problema. Igual actitud asumieron para hacer el pago del alquiler del local. Se dividieron los gastos por igual, a pesar de no haber conseguido el mismo nivel de ganancias. Prevalció el compromiso previo y cumplieron con su aporte.

Testimonios como los siguientes muestran hasta dónde ha avanzado esta red en el fortalecimiento de sus lazos de confianza y el desarrollo de proyectos conjuntos:

“Nosotros ya nos conocíamos en la Asociación. Teníamos bastante amistad, compartíamos ideas y nos fue fácil agruparnos. Lo más difícil hasta ahora fue ponernos de acuerdo para llevar la cerámica juntos al punto de venta en el aeropuerto, porque unos terminaban de quemarla antes y otros demoraban un poco más. Lo que pasa es que a veces uno tiene trabajo, tiene pedidos, y no hay tiempo para llevar la cerámica. Entonces ese ha sido el problema; organizarse para cumplir con todo”.

Lizardo Herrera, miembro de la red

“Nuestra idea empresarial motivada por la confianza, ha sido la de juntar nuestra cerámica y llevarla a un punto de venta directa en el aeropuerto de Piura para que mejoren nuestros ingresos. Es una experiencia empresarial de administración. Hay una estandarización de los modelos y todos vamos a participar de una venta. Yo hago algo específico como es la escultura, no todos hacen escultura, entonces, cada uno conserva algo suyo. Nuestra red está abierta, ya estamos compenetrados, no tenemos problemas”.

Gerásimo Sosa, presidente de la red

“Desde que estamos en la red ha habido muchísimo cambio en cuanto a las ventas, por ejemplo, el ‘stand’ que tenemos en el aeropuerto, ahora está vendiendo casi semanalmente con piezas de todos y es un gran beneficio para nosotros los socios. Hemos tenido más o menos un aumento de 30% en las ventas, pero recién estamos empezando”.

Anibal Curalla, miembro de la red

“Tenemos conocimiento que comprar cosas en cantidad sale un poco más económico, tal vez lo hagamos más adelante y como tenemos reuniones quincenales, los vamos a acordar. Sería importante porque comprar los pigmentos individualmente sale carito”.

Genaro Paz, tesorero de la red

“Cuando he viajado y he pasado por otros aeropuertos, me he dado cuenta de que es un punto para mostrar la artesanía y que la gente aprovecha para ver y comprar. Aparte también puede ser algo que promoció no solamente nuestros talleres, sino todo Chulucanas como lugar de turismo. Porque en la actualidad tenemos el problema de que la cerámica de Chulucanas se la llevan a Catacaos e incluso le ponen de nombre Catacaos, por ser una ciudad que está más cerca y la visitan más turistas. Nuestra idea del ‘stand’ en el aeropuerto es también como punto de atracción de turismo hacia Chulucanas”.

Miguel Suyón, miembro de la red

Red la Casa de Barro. Son cinco integrantes. Les ha costado más trabajo llegar a acuerdos e incluso han cambiado tres veces de presidente. Primero, fue Juana Sosa, hermana de Gerásimo; después, César Viteri, quien no estaba entre los integrantes originales de la red, y, finalmente, eligieron a Eduardo Jumbo Távara. De acuerdo con Isbeth Castillo, este último es un artesano al que hay que apoyar mucho porque tiene poca experiencia como líder.

La red logró sin embargo poner un punto de venta en Catacaos, población a 60 Km. de Chulucanas que es la vitrina artesanal y el centro de atracción turística de la región de Piura. El turista que visita Catacaos no suele ir hasta Chulucanas. La razón no son los 45 minutos adicionales de viaje, sino la carencia de infraestructura turística en el pueblo de los alfareros. En

Chulucanas no hay lugares atractivos para visitar, no hay donde comer ni donde hospedarse.

Ahora bien, para el turista que realmente conoce y quiere comprar cerámica de calidad, vale la pena hacer el viaje hasta Chulucanas. La cerámica que hacen en Catacaos es una imitación de la de Chulucanas, pero de menor calidad, por lo que la pueden vender a menor precio. “La pueden quemar una sola vez, o la pintan con pintura de zapatos en lugar de pigmentos. ¡Una vez vi hasta que las pitaban con témpera!”, cuenta Isbeth Castillo.

Por eso, en principio, es una buena idea abrir all  un punto de venta de cerámicas chulucanas. El problema está en que muchos turistas piensan que son elaboradas en Catacaos. Más aún, algunos artesanos chulucanos firman sus productos como de Catacaos para aprovechar el nombre de esa población.

La red Casa de Barro también tiene su anécdota. Cuando hicieron la rifa para recaudar fondos, llegó el día del sorteo y no habían terminado de vender los boletos. Si ese mismo día no lograban venderlos todos, no iban a tener ganancia. “Entonces, contrataron una mototaxi o un burro, no me acuerdo muy bien, y han salido a pasear con su saco de arroz y el bidón de aceite, que eran los premios de la rifa, y finalmente lograron vender todo”, refiere Castillo.

Red Chulucanas. Su presidente es Manuel López Chero. Se unieron porque la mayoría vivía en la misma zona. Es el grupo en el cual ha sido más difícil superar la desconfianza.

Su expectativa inicial era que Minka les comprara la cerámica. Pero han visto cómo están trabajando las otras redes, que ya cuentan con su punto

de venta, y que sobre todo en el aeropuerto les está yendo bien. “Yo les digo que se han quedado rezagados por no ponerse de acuerdo entre ellos y por eso ahora ya vienen más a las reuniones. Antes ni venían, ahora están poniendo más interés”, dice la articuladora.

Su proyecto piloto es poner un punto de venta en el local de Cite Joyería de Catacaos, con el apoyo de la Asociación de Joyeristas, conformada por siete joyerías. Además, quieren construir un horno modelo de gas. Por medio de un artesano de Chulucanas que vive en Estados Unidos, han encargado un video que indica cómo construirlo. “Pero no queremos que salten antes de tiempo, antes que se conozcan bien, antes que experimenten”, opina Castillo.

Recuperando la historia con las manos

Testimonio de Gerásimo Sosa. Alfarero, rescatista artista, auténtico heredero de la cultura preincaica

“La cerámica de Chulucanas es de origen preincaico y tiene su propia historia. Somos la conjunción de dos culturas. Según los historiadores, la cultura Vicus y la de Tallán se desarrollaron más o menos unos 500 años A.C. Mi padre, Andrés Sosa, nació en un pueblo de alfareros descendientes de la cultura Tallán, cerca de Catacaos. Él, sus amigos y otros alfareros venían periódicamente a Chulucanas para quedarse por unos 15 días o un mes, hacían su show para la gente, regresaban a su pueblo y de allí se iban a otro sitio.

Fue así que mi padre conoció en Chulucanas a la señora Francisca Alacho Flores, hija de agricultores y tejedores que hacían alforjas y ponchos, entre otras cosas, y se casaron. Mi padre se instaló en esta ciudad y aquí nació. Aprendí de ellos la alfarería; a hacer ollas y tinajas ayudando a mi padre en su taller. Ellos hacían sus cerámicas para el consumo del pueblo. La gente usaba todo de arcilla: las ollas, las tinajas, los faroles, los cántaros.

Pero con el correr del tiempo, el mercado se fue reduciendo por la invasión de los utensilios de aluminio y plástico. Estamos hablando más o menos del año 1942, cuando la alfarería empezó a entrar en decadencia. Incluso, cuando llegó el agua a domicilio, la gente ya no compraba cántaros o tinajones de arcilla para guardar su agua. Los compraban de plástico o de aluminio.

Los alfareros se limitaron a hacer cosas para las vendedoras de chicha, pero ellas también tienen un mercado reducido. Los alfareros ya no se preocupaban tampoco de cuidar mucho las técnicas de alfarería que conocían. Las fueron dejando simplemente porque no les convenía trabajar en esas cosas finas. Además, consideraron que las chicherías no les pagaban un precio que valiera la pena. Por todo eso, hubo una gran migración de jóvenes alfareros. Algunos se iban a Lima para trabajar de vendedores ambulantes, otros se iban a otras ciudades a probar suerte. Yo como joven también era partidario de irme a otro sitio a estudiar otro oficio. Pero bueno, no se dio la oportunidad. Por esa época, mi padre ya se ponía viejo y perdió la vista, entonces ya no podía trabajar y se iba a perder todo su conocimiento.

Pero resulta que por el año 1978, más o menos, estaba acá una monjita católica, la hermana marista llamaba Gloria Joyce, que trabajaba como laboratorista en la posta médica de Chulucanas. Ella en esa época conocía a Max Inga, uno de los mejores alfareros de la zona, porque él iba a la posta a tratarse por su enfermedad. Ella sabía que era un caso perdido, así que trató de buscarle entretenimiento. Max Inga, como era curioso, hizo unas cositas de arcilla y le enseñó a la monja, quien vio que tenía una buena habilidad y comenzó a pedirle una cosa y otra cosa y después lo incentivó a vender. A través de él, la monja se enteró que en Chulucanas había muchos alfareros y familias de alfareros. Fue así que una vez llegó a mi casa. Yo hacía cosas de arcilla, pero no lo hacía con arcilla refinada y a veces compraba pintura de la ferretería para pintarlos, porque no tenía otra idea. Pero sí tenía mucha habilidad con la cerámica.

La monjita se alegraba por las cosas que hacía, pero al principio, como es natural, lo tomé con un poco de recelo. Después, poco a poco, ella llegaba acá casi todos los días y me traía revistas de los indios americanos, de cómo trabajaban y que incluso tenían universidad. Una vez me llevó un libro de arqueología peruana donde estaban la cultura Vicus, Tallán y otras culturas, de las que yo sabía casi muy poco. Porque la realidad es que a veces como peruanos no nos interesa nuestra propia cultura. A ella le interesaba todo eso, pero especialmente cómo habían hecho los antiguos Vicus “el negativo”, que es una técnica post-cocción. Ella me contó que había tratado ese tema con Max Inga y con otro alfarero que había conocido, José I. Luna, pero no había logrado averiguar nada. Mientras tanto, cuando nos iba a visitar, ella nos traía gente y nos iban comprando algunas cositas y me motivó después para ir a una feria a Lima.

Hasta que un día, tanto y tanto de lo mismo, le dije que me trajera alguna muestra de un huaco para verlo y ver qué cosa podía descubrir. Así que me llevó un pedazo de huaco roto original de la cultura Vicus. Yo lo vi y, uno que ha

trabajado tanto tiempo de alfarero, realmente vi que eso era humo, pero no le dije nada. Bueno, le dije que iba hacer unos experimentos. Usé un poco de arcilla con la que trabajábamos, le hice una raya un poco rápida, lo ahumé, lo lavé y al día siguiente se lo enseñé a Gloria Joyce y me dijo que realmente ese era el primer negativo por lo menos en más de 100 años.

Pero no contenta con eso, me llevó también a las huacas para que conociera. Nosotros nunca habíamos ido allí al cerro y ella nos motivó tanto para ir. Después ya comenzamos a experimentar y a preguntarnos: “cómo habrán hecho los Vicus el ahumado. ¿Lo habrán hecho con basura? ¿Con cáscara de arroz? ¿Con otras hojas?”. Pero lo que más abundaba para nosotros era la hoja de mango. Así que hicimos el ahumado con hoja de mango y quedó un acabado muy particular que no daban los otros materiales. Porque la hoja de mango tiene una especie de resina que, cuando se quema, ayuda a impregnar el amarillo. Por eso la cerámica tiene dos características; una la de ser marrón oscuro profundo debido a la post-cocción y la del medio amarillento, por quemarlo en hornos especiales con hoja de mango.

Yo siempre he creado estilos. La creatividad es otro factor que dice algo de las costumbres de los pueblos. Hay que rescatar las técnicas antiguas, pero que tengan utilidad en nuestros días.

El artesano ahora es más conocido y respetado. Hay gente que no viene de familia de alfareros, pero que por su habilidad se han incorporado a los talleres. Las mujeres que antes no participaban, ahora lo hacen en la parte del pulido, un paso del proceso que es bastante largo.

Desde Chulucanas para todo el mundo.. ¿sin escalas?

Los artesanos José Sosa y Santorio Paz cuentan con talleres grandes y ya exportan. Aunque no son parte de las redes, si están en la Asociación de Artesanos Vicus. Es el ejemplo que quieren seguir las redes, las cuales apuntan también a la exportación.

El taller de Paz es uno de los más grandes. Sin embargo, las condiciones de trabajo son totalmente rústicas. Cuenta con dos hornos, uno para la cocción y otro para la post-cocción (ahumado). Emplea a 22 personas que pueden

hacer de 70 a 80 piezas diarias, capacidad determinada por el tornero quien es el que más gana. Muchos trabajadores ganan por pieza y otros por un jornal diario, equivalente a S/.20 y a veces más, el cual difiere significativamente del jornal de un agricultor, que está entre S/.7 y S/.8 diarios.

El taller tiene un experto que se especializa sólo en el control de calidad del trabajo y de las piezas al final del proceso. “Si la pieza no está 100% bien hecha, entonces se queda, porque sabemos que luego vamos a tener problemas con el cliente”, dice Alexander Guallale, el encargado del control de calidad.

Por el contrario, los pequeños talleres suelen tener sólo un hornito rústico. Algunos tienen dos y otros, ninguno. A veces hacen el ahumado en tanques grandes, donde ponen sus piezas, las cubren y las ahuman con hoja de mango. Algunos contratan torneadores, aunque muchos en su lugar utilizan moldes. No todos tienen los implementos completos.

Tomando el sol casi como hace 500 años

Una visita al taller de Santorio Paz

Insumos:

Arcilla blanca (preparada), pinturas en polvo, piedras de pulir, cera para el brillo.

Estos insumos los pueden comprar en Cite Cerámica. Algunos prefieren viajar a Lima y comprar la pintura por cantidades. Así hace la señora Juana Sosa, por ejemplo.

Proceso:

- Amasan la arcilla para su ablandamiento
- El primer tornero da la forma a la pieza
- El retornero desbasta la pieza (acabado)
- Engovado (pintado), de cinco a seis manos de pintura
- Pulido (se usa piedra lisa); tres a cuatro pasadas

- Secado al sol
- Quemado en horno (leña o gas) por aproximadamente siete horas

Técnica del “negativo”:

La pieza sale en el bicolor claro-oscuro sin utilizar pintura, solo por el poder del humo.

- Decorado: se cubren los diseños que van a ir en claro con barbotina (arcilla suave).
- Quemado en horno de ahumar (se ahuma con hoja de mango). Se introduce la pieza de cuatro a cinco veces hasta obtener el negro en toda la zona no cubierta por la barbotina.
- Separación de la barbotina mediante golpes suaves para que quede el diseño en claro.
- Lavado.
- Secado al sol.
- Limpieza.
- Aplicación de cera para el brillo.
- Embalaje.

El sueño de las tres redes es tener una empresa que pueda exportar directamente, aunque algunos individualmente ya han logrado vender sus productos en el exterior. La diferencia está en que, actuando en red, ellos pueden aprovechar una producción en escala y responder ante pedidos grandes, lo cual es prácticamente imposible si cada uno actúa por su cuenta.

Por ejemplo, la red Arte-Sano tiene pensado comprar un terreno para hacer un único taller grande, donde todos trabajen y puedan exportar directamente. Ese ya sería su proyecto estratégico.

Por lo pronto, el Proyecto Redes aspira a que en esta etapa, previa al proyecto estratégico, puedan conseguir más clientes y nuevos mercados. Los artesanos manejan sus procesos, pero necesitan mejorar. Ellos mismo piden capacitación en temas como diseño y creación de empresa.

Para Gerásimo Sosa, “no solo se trata de mejorar nuestros ingresos, sino de recuperar la dignidad del artesano que no era tomado en cuenta para nada. Ahora es más conocido y respetado”. Como evidencia de esto, el propio Sosa ha sido reconocido con el “Gran Premio Nacional Amauta de la Artesanía Peruana”.

Resumen y conclusiones

- El Proyecto Redes aplicado al conglomerado de artesanía de Chulucanas permitió que Cite Cerámica, entidad representativa de la actividad, asumiera la metodología de organizar en redes a los pequeños artesanos de ceramistas para impulsar negocios conjuntos.
- Sin embargo, se habría logrado una mayor articulación de las redes con su entorno institucional, si el Cite Cerámica, como contraparte local, hubiese asumido el papel de facilitador de la concertación.
- El Proyecto Redes organizó tres redes de ceramistas del arte chulucanaca, las cuales experimentaron un grado de avance con marcadas diferencias, básicamente por haber alcanzado diversos niveles de confianza dentro de cada grupo.
- En los 12 meses de duración del proyecto, las redes llegaron hasta la fase de generación de confianza. Se requieren al menos 18 meses de trabajo para lograr un proyecto de negocios estratégico.
- Los proyectos piloto estuvieron orientados a instalar nuevos puntos de venta para las tres redes, lo cual les permitió generar más ingresos y demostrar que articulándose pueden emprender nuevos negocios.
- Igualmente, lograron conocer e incursionar en nuevos mercados como los de Trujillo y Ecuador y el de los usuarios del aeropuerto de Piura. Ade-

más, llegaron directamente a los visitantes del conglomerado comercial de artesanía de Catacaos.

- La intensidad del avance en la consecución de un negocio estratégico para cada red, depende, en gran medida, de la solución oportuna de las diferencias entre los actores de la red y los articuladores locales, especialmente porque es la confianza el factor que facilita el proceso de integración.
- Más allá de los objetivos, el Proyecto Redes ha contribuido a elevar la autoestima de los artistas en Chulucanas, quienes continúan haciendo negocios conjuntos y participando de forma organizada en diferentes ferias del norte de Perú.
- Otro impacto del Proyecto Redes ha sido incentivar a los artistas alfareros de Chulucanas para que conviertan su población en un atractivo turístico.
- El Proyecto Redes ha generado expectativa de otros grupos de artesanos. Es el caso de la Asociación de Artesanos de la Encantada, un poblado cercano a Chulucanas que se caracteriza además por tener abundancia de arcilla como recurso natural. El presidente de la Asociación planteó a la articuladora realizar un trabajo de redes en la Encantada. Su idea es buscar que la Encantada se convierta en un sitio turístico, a partir de las cerámicas artesanales.

III. Conglomerado de lácteos

En la década de los años treinta del siglo XX Cajamarca se convirtió en el primer departamento productor de leche y productos lácteos de Perú, con una producción que se concentraba esencialmente en el valle de Cajamarca.

En la actualidad perdura un conglomerado de productores de leche y derivados lácteos. Asimismo, existen dos grandes industrias procesadoras: Incalac y Carnilac, que en conjunto procesan 450.000 litros por día y emplean a 6.500 familias. La agroindustria alimentaria procesa 80.000 litros diarios, cerca de 23.000 familias campesinas abastecen la industria quesera y 85% de las familias de la provincia de Cajamarca y Bambamarca se dedican a la producción lechera.

En el conglomerado existen diferentes actores, tales como la Asociación de Productores de Lácteos de Bambamarca o los productores de quesillo. Son aproximadamente 500 microacopiadores. Prácticamente en cada casa hay una microempresa de queso que no está constituida legalmente.

El Proyecto Redes pretendió trabajar únicamente con el conglomerado de

los pequeños productores de queso, mejorando la calidad y comercialización de su producto. Sin embargo, se vinculó también un pequeño grupo de mujeres del distrito de La Grama, quienes tenían algunos conocimientos de preparación de natillas y manjar blanco.

¿Quién es la unidad articuladora?

Cipder, un consorcio de siete ONGs³ con sede en Cajamarca, tiene como función principal concertar acciones y generar corrientes de opinión. Opera siguiendo cuatro líneas de trabajo: Desarrollo Institucional y Fortalecimiento Organizativo; Gestión Medio Ambiental y Agroecología; Gobernabilidad Local, y Desarrollo de la Competitividad Local y Regional. Los enfoques transversales con los que abordan estas cuatro líneas son la gestión de cuencas, género, gestión medio ambiental, redes de valor, fortalecimiento institucional, práctica de valores e interculturalidad.

Cipder trabaja con instituciones como Minka, con la que tienen contacto desde hace aproximadamente cinco años.

En 2001 Minka invitó a Cipder a la ciudad de Trujillo para conocer y trabajar la metodología de redes. Se organizó un taller a cargo del mexicano Carlos López, experto en la materia, y al año siguiente se replicó el taller en Cajamarca.

Luego que Minka presentó a la CAF el Proyecto de Redes Empresarial del Norte de Perú, se abrió la posibilidad de hacer convenios para participar en conjunto. Minka contactó a Cipder para ser su contraparte en Cajamarca en el tema lácteo y su solicitud fue aceptada gustosamente, porque significaba poder aplicar la metodología de las redes.

En noviembre de 2002 Minka presentó la propuesta a Cipder y en julio de 2003 empezó el proyecto.

En todo terreno por la vía láctea

Fresia Chunga es una mujer “todo terreno”, pero de suaves modales. Es directora ejecutiva de Cipder, un consorcio de siete ONGs dedicado a concertar acciones y generar corrientes de opinión para promover el desarrollo de la región de Cajamarca. Es además la articuladora de la red de lácteos. Con la misma habilidad con la que lidera los proyectos, conduce un 4x4 por los caminos de trocha que llevan de Cajamarca hasta Bambamarca – región

³ Aspaderuc, Cedas, Cedepas, Centro Ideas, Cooperación y Desarrollo, Diaconia, Edac-Cajamarca

donde están los productores de queso— o hasta La Grama – donde trabajan las entusiastas productoras de yogures y natillas.

La red de lácteos tiene dos concentraciones geográficas muy diferentes, casi equidistantes de la ciudad de Cajamarca. La red que se desarrolló en La Grama, capital del distrito Eduardo Villanueva, provincia de San Marcos, se ubica 100 Km. al sureste. Mientras que las dos redes de productores artesanales de quesos son de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, ubicada unos 110 Km. al noroeste de Cajamarca.

La Grama se encuentra a 1.300 metros sobre el nivel del mar en el valle de Condebamba; un típico y hermoso valle interandino de clima cálido, cielo celeste y chacras campesinas con frutales de naranjas, limones, limas, granadillas, paltas y poro poro, que son un deleite para la vista y el paladar.

Allí viven familias campesinas pobres. En una familia promedio el esposo cultiva frutales, fréjol, trigo o ajo, mientras que la esposa se dedica a las tareas domésticas y vende algunos productos en el mercado. Entre las mujeres del pueblo había algunas señoras que esporádicamente producían quesillo y manjar blanco⁴ para llevar al mercado ferial sabatino de Aguas Calientes, ubicado a 10 minutos de La Grama.

Aspaderuc (Asociación para el Desarrollo Rural de Cajamarca), una de las ONGs socias de Cipder, trabaja en la zona desde 1999 y ha hecho algunos proyectos con estas mujeres, quienes han recibido capacitaciones en el Centro de Ocupación Municipal del gobierno local de La Grama (Ceom). Por sugerencia de Aspaderuc, el Proyecto Redes las contactó en agosto de 2003 e inició con ellas una serie de reuniones para explicarles los beneficios de agruparse en una red.

⁴ Dulce nacional elaborado con leche.

“Venía la ingeniera Fresia a nombre de Minka y de CAF y decía que debíamos formar un grupo y le dijo a la señora Delia que buscara a personas de confianza” – cuenta Elizabeth Lezama, joven soltera y una de las más entusiasmadas con el proyecto–. “Ella nos buscó, no porque trabajáramos con lácteos, sino porque nos conocía de antes y pensó que éramos personas responsables y que podíamos rendir. Sólo dos señoras sabían hacer manjar blanco y natilla porque habían estudiado en el Ceom, entre ellas la señora Delia”.

Se refería a Delia Curriñaupa, la presidenta de la red, quien también relata el proceso desde su punto de vista: “nos fuimos juntando más o menos los que ya sabíamos algo –¿tu estudiaste?–, preguntábamos y así nos fuimos reuniendo todos los que teníamos alguna iniciativa y así surgió la idea”. Asegura que no ha sido fácil conformar el grupo: “Para incluir una nueva persona, yo tenía que estudiarla: si era una persona optimista, que le gustara trabajar, que fuera amigable y, sobre todo, que pudiera compartir experiencias”.

La idea con las mujeres productoras era obtener un mejoramiento tecnológico y lograr el acceso a los mercados de la zona con productos de calidad. El trabajo requería como soporte el entorno institucional que trabajaba en La Grama. Ellas estuvieron de acuerdo y manifestaron que necesitaban perfeccionar su conocimiento, en la elaboración del manjar blanco y en la preparación de natilla, para poder participar en las ferias locales de la zona.

Con ese fin, se programaron algunos proyectos pequeños para mejorar la capacidad técnica de producción. Estas actividades deberían además afianzar los lazos de confianza entre ellas.

Cipder se contactó entonces con técnicos consultores para iniciar la capacitación. Paralelamente, impulsaba el fortalecimiento de la red, analizando

los problemas conjuntos que se les presentaban y buscando cómo convertirlos en oportunidades para mejorar el trabajo. Escribieron el borrador de un reglamento, que se revisó y corrigió durante varias reuniones en las que participaron las productoras, hasta llegar a un consenso.

La primera capacitadora fue la ingeniera Irma Gonzáles del Ceom y, luego, la veterinaria Luz Marina Benzunce, profesora del Senati. La relación con instituciones como Aspaderuc y Senati fue muy importante para el desarrollo de la red, pues la primera dio soporte en instalaciones y utensilios, mientras que la segunda fue el soporte técnico de sus procesos de producción.

“Gracias a la capacitación, el manjar blanco nos sale ahora mejor, más blanquito, porque antes dejábamos quemar mucho tiempo el azúcar. Y la natilla ya nos va saliendo más oscurita, ya estamos mejorando”.

Delia Curriñaupa, presidenta de la red

El Senati es el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial. Ofrece capacitaciones para grupos de 15 a 25 personas y, posteriormente, hacen seguimiento a los alumnos, siempre y cuando los interesados financien el costo del traslado. Recientemente, están brindando también asistencia técnica individualizada.

Manjares y natillas en la feria

En octubre, dos meses después del inicio del Proyecto Redes, comienzan en la zona festividades como la feria de la provincia de Cajabamba y la feria de San Marcos, las dos muy grandes. En Cajabamba fue la primera vez que el grupo de mujeres participó como red La Grama. Sin embargo, según la joven Elizabeth Lezama, “más entusiasmo nos ha dado la feria de San Marcos, porque obtuvimos el primer puesto en productos lácteos, compitiendo incluso con productores más grandes que nosotros”. Lezama recuerda que el premio se lo ganaron por la presentación y la salubridad de sus producto

y de su stand: “Nosotros estábamos todos con uniforme blanco, con etiquetas y hacíamos una demostración de cómo se elaboraba el producto a través de paneles que hicimos y la gente observaba en fotos todo el proceso productivo: como había sido la preparación y la salubridad. Lo preparamos de forma natural, porque otros lo han hecho con conservantes y le han puesto otros productos químicos. La presentación del stand fue también muy buena, adornado con plantas, se trajeron claveles y rosas de Colpón. También teníamos volantes de difusión de los productos”, refiere Lezama.

La participación en la primera feria de Cajabamba les permitió obtener ingresos extraordinarios, que fueron reservados como capital de trabajo para la siguiente feria en San Marcos. Los nuevos ingresos extraordinarios fueron igualmente destinados para capital de trabajo, mostrando así el espíritu emprendedor del grupo que prefirió la inversión, en lugar de hacer una repartición de los fondos o de sus primeras utilidades.

Según la articuladora, el grupo de mujeres se ha organizado muy bien. “Cada una tiene su responsabilidad, una no envidia el terreno de la otra y han visto que este esfuerzo en conjunto, cada cual con su función bien definida, les ha traído grandes logros”.

La presidenta de la red, Delia Curriñaupa, describe en detalle cómo es la división de funciones: “Hay dos hornillas en la cocina. Entonces, nos turnamos para elaborar los productos. Por ejemplo, cuatro hacemos manjar blanco y cuatro hacen natilla. Nos repartimos de a dos por olla porque la leche levanta y se derrama; uno está moviendo y el otro está soplando para que no se levante. Por eso necesitamos peroles, porque en los peroles se evapora rápido. Otros estamos arreglando la mesita, poniendo los envases para que estén listos cuando otros los estemos llenando. Luego otros ya van trayendo la leña. Todo eso lo hacemos con nuestro uniforme de blusa y gorro”.

“Entre nosotros nos organizamos y cada uno tenía una misión, por ejemplo, la señora Delia se había dedicado solamente a vender, otro a cobrar, el otro a mostrar en el panel cómo estamos procesando los productos y así sucesivamente hemos estado trabajando”.

Elizabeth Lezama, integrante de la red

Con sabor a fruta

En las ferias, las mujeres de la red descubrieron que se vendían mucho unos frascos pequeñitos de yogurt. Dependiendo del tamaño, se ofrecían a 50 céntimos o a un sol y tenían mucha demanda, debido al clima cálido del valle. Según Elizabeth Lezama; “En San Marcos querían otros productos también y nos pedían yogurt. ‘Si hay varios de ustedes que tienen frutas, ¿porque no lo procesan y hacen mermeladas o yogurt?’, nos dijeron”.

Fue así como regresaron con la inquietud de aprender la producción de yogurt. Contactaron nuevamente a la profesora Luz Marina Benzunce, y ella les propuso que fueran a conocer, en la sede del Senati en Cajamarca, cómo se hacía la preparación de queso, de quesillo y de yogurt.

El grupo asistió entonces a una pasantía de dos días en la ciudad de Cajamarca, donde se especializaron en la preparación de yogurt y manjar blanco y conocieron todas las instalaciones de Senati, con sus diferentes talleres de producción. Visitaron la planta modelo Huacaríz, del empresario Carlos Vergara, y también hicieron una visita turística por la zona.

Fue una bonita experiencia para ellas, muy enriquecedora y con buenos aportes. Ya estaban listas para dar el paso siguiente; es decir, la formalización de la organización de la red, a la que incorporarían sus nuevas expectativas. El proceso de generación de confianza estaba en la etapa de consolidación.

“En la pasantía en el Senati hemos aprendido bastante, porque nosotros no teníamos la idea de cómo se podría formar una microempresa. Ahora ya hemos visto qué se necesita, porque una cosa es ver un folleto y otra cosa es ver de cerca y tener la experiencia”, dice Delia Curriñaupa, presidenta de la red.

La elaboración del yogurt se empezó con grandes limitaciones, porque no se contaba con infraestructura mínima, como una congeladora. Sin embargo, no cejaron en su esfuerzo, porque estaban convencidas de las bondades de su producto: es natural y es elaborado con calidad, en base de las frutas que crecen en La Grama y que ellos mismos cultivan en sus huertos. Sabían además que serían los pioneros en desarrollar un proceso industrial que utiliza las frutas como insumos.

Esto tiene un valor especial para la red porque, como explica Víctor Pompa: “Aunque todos somos de La Grama, ninguno en el grupo somos productores de leche. No tenemos vaca lechera ni chacra para llevarlas a pastar; algunos somos prácticamente jornaleros y trabajamos por ratos. La leche la tenemos que comprar; en cambio la fruta, eso sí tenemos hasta en nuestros huertos”.

El ABC del yogurt

De acuerdo con Luz Marina Benzunce, médica veterinaria instructora facilitadora del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati), todo proceso con lácteos empieza con las buenas prácticas de manufactura, que son la limpieza, la higiene, la desinfección y el análisis de la leche para asegurarse de que esté en buen estado. Sólo entonces comienza el proceso de elaboración.

Pasteurización: Se calienta la leche a 80°C por 30 minutos para matar todos los microorganismos de la leche, buenos y malos. Queda la proteína, las vitaminas y la grasa.

Estandarización: Según se quiera obtener un yogurt líquido, batido o aflanado, se agrega una proporción de

sólidos mezclados con leche en polvo. También se agrega el azúcar.

Enfriamiento: Se baja la temperatura a 42°C, que es la ideal para agregar las bacterias para el yogurt: Streptococcus Thermophilus y Actobasilus Bulgerugus. Las dos trabajan en simbiosis, por lo que ambas son necesarias.

Incubación: Se incuba por tres, seis u ocho horas, dependiendo de lo que indique la casa comercial donde se adquirieron las bacterias, para que el producto se obtenga más ácido o menos ácido.

Segundo enfriamiento: Se vuelve a bajar la temperatura a 42°C y se agrega la fruta, las esencias y los colorantes.

Todo entra por los ojos. Si se trata de yogurt de fresa, la fresa no le da un color rosado o rojo, de todos modos hay que poner colorantes y esencias. El Senati indica los lugares comerciales donde se pueden adquirir de origen vegetal.

Para la utilización de la fruta se hace también un proceso de pasteurización. El mercado prefiere en trozos y no licuada, porque la gente piensa que no tiene fruta porque no la ve.

Ríos de yogurt y mermeladas

Un resultado no programado del Proyecto Redes fue la elevación de la autoestima de las mujeres, que antes no tenían fuentes propias de ingreso y se dedicaban sólo a las actividades del hogar y de la chacra. Gracias al Proyecto Redes, ahora han adquirido la capacidad para desarrollar productos para la venta y, además, han aprendido a trabajar en equipo, entendiendo que su unión hace la fuerza. Ahora todas están aportando ingresos a sus hogares, lo cual llena de ánimo a la red y la impulsa a continuar y perfeccionar su trabajo.

“Las mujeres no teníamos trabajo, sólo en la chacra, pero de eso no sacábamos dinero. En cambio ahora sí, y las que tenemos esposo, ellos no se molestan porque este es un trabajo bonito y decente”.

Julia Martos, integrante de la red

El Proyecto dejó una red formalizada, donde antes no había ninguna experiencia empresarial. Pero no arrancó de cero, ya que existía una afinidad previa entre los integrantes, lo cual facilitó mucho el trabajo posterior.

Inicialmente eran seis mujeres; después se retiró una y se les unió un hombre, Víctor Pompa. Posteriormente, se integraron tres jóvenes más. Entre todos se desarrolló una gran relación de confianza y de amistad que ha servido para una buena integración y apoyo mutuo. Los lazos de afinidad iniciales se vieron fortalecidos y a través del trabajo en red y de los pequeños proyectos piloto que desarrollaron, la confianza se siguió consolidando. Como resultado del trabajo conjunto, la organización tiene un reglamento aprobado y ha designado presidenta, tesorera, secretario y vocal.

En la capacitación técnica y operativa sí se empezó prácticamente de cero, pero esto tuvo también sus ventajas porque no hubo que corregir malos hábitos y fue más fácil implementar las buenas prácticas de manufactura.

Asimismo, a través del Proyecto Redes, el grupo ha aprendido a calcular el costo de la mano de obra, los insumos y la materia prima empleada en la producción, como base para fijar el precio del producto. Inicialmente, estiman que por cada 10 litros de leche –de los que destinan cinco al yogurt y cinco para la natilla– obtienen entre 45 y 49 vasitos de yogurt y natilla, que les deja un buen margen de ganancia.

A pesar del entusiasmo, no todo fue fácil, en especial porque los recursos con los que contaban los integrantes de la red eran bastante precarios. En ese sentido, fue muy valioso el apoyo de Aspaderuc. Como la red no tenía un local propio, para realizar las reuniones y para ofrecer sus productos se utilizó un local de estas ONGs. Igualmente, recibieron el apoyo del Ceom, a través de Víctor Pompa, para la utilización de la cocina mejorada y los

utensilios, los cuales incluían ollas grandes que impiden la contaminación del producto por el humo.

Cuando el Proyecto Redes terminó, Aspaderuc continuó trabajando con la red, que siempre ha formado parte de su grupo objetivo. Han destinado un ambiente dentro de su local institucional para uso a tiempo completo de la red. Han conseguido un nuevo financiamiento para continuar el apoyo y les han donado una congeladora, una cocina industrial, utensilios y conservantes. Además de natilla, manjar blanco y yogures, ahora están elaborando néctares de frutas, luego de su correspondiente capacitación.

Los integrantes de la red siempre han tenido claro que el crecimiento de su proyecto pasa por su formalización como empresa. Luego, quieren registrar su marca, a la que han denominado “La Grama” Los integrantes hacen aportes económicos mínimos insuficientes para adquirir maquinarias, por eso necesitan financiación para consolidarse como empresa. En ese sentido, la formalización es también el primer paso para acceder al crédito.

Con la expansión del negocio, seguramente se podría comprometer la capacidad de cumplir con los pedidos. Pero todos están de acuerdo en que no quieren recibir nuevos miembros. “Habría que empezar de nuevo con gente nueva. No sabemos si se van a adaptar a nosotros; para uno puede estar bien, pero para otro no”, comenta la presidenta de la red, Delia Curriñaupa. Su idea para resolver el problema es contratar personal y capacitarlo en su forma de hacer los productos. “Eso es lo que quisiéramos, además porque vemos a tantas personas sin trabajo y muchos ya nos han buscado para preguntar”, dice.

De esta forma, también entienden que la población se va a identificar con la empresa y los va apoyar porque, desde el mismo posicionamiento del

nombre, la sienten como algo propio que brinda posibilidades de trabajo a la gente de la zona.

“Pero lo principal es el mercado”, señala Delia Curriñaupa. En ese aspecto, la red también tiene proyecciones que amplían sus horizontes: “que nos apoyen para conseguir alguna nueva feria para poder participar. Por ejemplo, quisiéramos ir a ferias en Trujillo, a otras más lejanas, porque acá ya hemos participado en Cajabamba y en San Marcos. Queremos aumentar nuestro capital y así poder sobresalir”, explica Curriñaupa

Resumen de actividades con la red La Grama

1. Capacitación en buenas prácticas de fabricación de manjar blanco y natilla

Se desarrolló un evento de capacitación sobre la elaboración de natilla y de manjar blanco, con los integrantes de la Red la Grama, los días 9 y 16 de septiembre de 2003, respectivamente. En el taller participó el personal técnico de Senati Cajamarca.

2. Capacitación en mermeladas y néctares

Contando con la materia prima y en el centro de capacitación de la localidad (Ceom), se desarrolló un taller para producir mermeladas y néctares con productos de la zona. El propósito del evento fue desarrollar nuevos productos aprovechando las ventajas que ofrece la zona como productora de frutas. Para la ejecución del proyecto se contrataron los servicios de Senati.

3. Participación en las ferias regionales de Cajabamba y San Marcos

Se participó en la XX Feria Agropecuaria de Productos Artesanales y Agroindustriales de Cajabamba y en la VII Feria Agropecuaria y Artesanal en la ciudad de San Marcos.

Actividades ejecutadas durante la participación en las ferias:

- Degustación de los productos.
- Presentación y explicación al público de los procesos para la elaboración de los productos ofrecidos (manjar blanco y natilla), mediante una exposición de fotos.

- Venta de los productos.
- Registro del número de personas degustadoras y compradoras de los productos en el transcurso de las ferias.
- Contacto con posibles clientes.

¿Quién se ha llevado mi queso?

Bambamarca está situado 110 Km. al noreste de de Cajamarca, a casi cuatro horas de viaje desde esa ciudad. Los primeros 45 minutos se recorren por una estupenda carretera que termina en el desvío hacia una de las minas de oro más grandes del mundo. Luego continua por una trocha en muy mal estado, hasta el destino final. La ruta pasa por el antiguo distrito minero de Hualgayoc, cuyas indelebles huellas aún se pueden ver sobre el paisaje. Pronto, el desarrollo de un nuevo proyecto minero podría recuperar esa carretera hasta Hualgayoc. Sin embargo, es posible que el tramo hasta Bambamarca permanezca en su actual estado.

A diferencia de La Grama, los productores de queso de Bambamarca tienen una tradición para su elaboración, en la mayoría de los casos conservada como herencia familiar. No obstante, los procesos que se han transmitido de generación en generación se han mantenido básicamente sin grandes mejoras en la calidad, a pesar de que los productores han recibido diferentes capacitaciones por parte de organismos públicos y organizaciones no gubernamentales.

Los ganaderos venden la mayor parte de la producción lechera a la fábrica de lácteos Incalac. El resto es para los productores de queso, quienes a su vez elaboran de dos tipos: queso fresco (aproximadamente 70%) y queso tipo suizo (aproximadamente 20%), el cual se vende a través de intermediarios en los mercados de Cajamarca, Lima y Trujillo. Apenas unos cuantos productores realizan la venta directa de sus quesos, siendo una de sus dificultades principales el acceso a los mercados. Muchos comercializan su

producto en Zarumilla, a través de un socio de la red, quien es uno de los pocos que posee registro tributario (RUC).

Según el presidente de la Asociación de Productores Lácteos (APL) de Bambamarca, Sandro Vásquez: “El principal problema es la comercialización y para solucionarlo tenemos que contar con un buen producto. Hace tres años también hicimos algunos cursos de capacitación en el Senati, pero ya desde entonces creíamos que no era suficiente”.

“En una sola capacitación ellos no captan todo”, explica Luz Marina Benzuce, una de las profesoras del Senati. Agrega: “ellos vienen con un problema fijo que tienen y quieren solucionar, pero no piensan en otros problemas”. Pero, Benzuce señala que después de las capacitaciones hay mayor interés: “Empiezan a llamarme de Bambamarca, o de otros lugares: ‘doctora, usted nos dijo, pero en ese ratito no escuché bien porque pensé que no me iba a interesar’. Entonces, por el teléfono les digo: ‘haz esto, pon lo otro, no, así no’. Pero así es una capacitación corta, no es como una asistencia técnica”.

Otros productores, con mayor capacidad económica y calidad de producto, han tenido experiencias poco gratas al hacer negocios con algunos supermercados, como consecuencia de los pagos demorados y los descuentos excesivos sobre los montos cancelados. “Por eso dijimos que para evitar los supermercados, hay que optar por la venta directa”, asegura Carlos Vergara, directivo de la Asociación de Productores de Derivados Lácteos (APDL) de Bambamarca y propietario de una empresa que produce quesos y mantequilla (Huacariz). “Hemos puesto como asociación un stand en el aeropuerto de Cajamarca y, bueno, se empieza por pequeñito”, señala.

Primero la calidad

Los primeros contactos entre la entidad articuladora (Cipder) y la Asocia-

ción de Productores de Lácteos (APL) de Bambamarca para el Proyecto Redes se efectuaron en agosto de 2003. Los productores manifestaron que requerían un apoyo directo en asistencia técnica para toda la cadena de producción, desde el manejo del ganado y de los pastos hasta la transformación de la leche en queso. Se acordó que el apoyo del Proyecto Redes se concentraría en el mejoramiento de la producción del queso y que se ofrecería una asistencia técnica directa en las plantas de cada productor. Es decir, se iría más allá de un curso de capacitación.

Se concluyó en que cualquier plan de mejora tendría que pasar por un tratamiento individualizado, pues existían muchos celos con respecto a las fórmulas particulares de elaboración del queso. Además, según la profesora Benzuce, “cada productor tiene su detalle. Hay algunas cosas que cada uno conoce y eso resulta muchas veces siendo también útil para que su producto les salga bien. Por ejemplo, si la leche está ligeramente ácida, le pueden poner un poquito más de agua y va a salir bien”, dice.

El objetivo sería la homogenización de los procesos hasta llegar a una marca propia. La asistencia técnica propuesta por el Proyecto Redes, además de ser personalizada, buscaba reemplazar la fabricación artesanal por un proceso similar, pero tecnificado, que condujera a estándares de calidad uniformes y permitiera utilizar una etiqueta propia. De esta forma, el producto podría ser aceptado, sin intermediarios, en mercados de Santa Isabel o Metro, en Lima.

El presidente de APL Bambamarca, explica: “Con las redes, nosotros queremos vender directamente nuestro queso en los mercados. Pero un queso estándar en sabor; con su propia marca, mejorando su calidad y presentación. Queremos poner puntos de venta en los mercados de Lima”. La Asociación espera además que la iniciativa tenga un impacto demostrativo.

“Si APL y las redes funcionan, el resto de compañeros se van a organizar también de esta forma y van a poder llevar directamente su producción al mercado, ese es el objetivo fundamental”, manifiesta Vásquez.

Adicionalmente, se coordinó con otras instituciones, como el Ministerio de Agricultura, para capacitar por zonas a los productores de las redes en el manejo del ganado y de los pastos. Esto se complementaría con un programa en Radio Coremarca, a través del cual serían invitados profesionales y especialistas en diferentes áreas para reforzar la orientación a los productores.

Varios productores de queso de la zona participaron en capacitaciones con diversas instituciones. Para no competir con ellas ni duplicar esfuerzos, Cipder convocó solamente a los productores de queso de la APL que no tenían apoyo económico de ninguna entidad. Los convocados se integraron en dos redes: Los Campesinos (13 productores) y Coremarca (12 productores), cantidad equivalente a la mitad de los integrantes de la APL y sólo 3% de un total aproximado de 500 productores en la zona.

“Acá somos abiertos, damos oportunidad al ingreso de otros compañeros, no somos egoístas, lo que queremos es que el queso de Bambamarca, que está mal visto en Lima, cambie para mejor; pero lamentablemente no podemos llegar a todos los 500 productores”, explica uno de los productores que participa en las redes.

Articulación institucional

- Coordinación con Senati para definir una línea de apoyo en lo referente a la capacitación técnica de los empresarios.
- Convenio entre Cipder y la Asociación de Productores de Derivados de Lácteos de Bambamarca (APDL) para aunar esfuerzos en la organización de las redes en Bambamarca.

- Convenio con el Ministerio de Agricultura y la Agencia Agraria Bambamarca, a fin de capacitar a los productores del proyecto dentro de sus zonas en el manejo del ganado y de los pastos.
- Convenio con Aspaderuc para impulsar la organización de una red en la provincia de San Marcos.
- Convenio con Agrobanco para canalizar y gestionar créditos hacia los integrantes de las redes.

Asistencia puerta a puerta

Los productores de queso de Bambamarca producen queso andino y queso suizo, siendo sus competidores principales dos empresas grandes: Cremandina, dedicada en exclusividad a queso mantecoso, y una empresa de Cutervo que elabora queso suizo, entre otras especialidades. En promedio, cada productor produce entre 100 Kg. y 150 Kg. de queso por semana.

Para la asistencia técnica Cipder, en alianza con Senati, escogió a dos técnicos, Sergio Cerdán y Bety Marrufo, graduados en la especialidad de Industrias Alimentarias en el Instituto Tecnológico de Bambamarca, y, además, de una especialización en Senati.

La profesora Luz Marina Benzuce preparó el terreno para la labor de los técnicos. “Yo dirigí la primera capacitación para que los productores confiaran en esos jóvenes y se dieran cuenta de que tenían suficientes capacidades y criterio”, relata la profesora. “Al comienzo fue un poco difícil, pero luego los técnicos me contaron que los productores ya les iban teniendo más confianza y les permitían ver cada vez más su forma de hacer el queso y que también empezaban a aceptar más rápidamente las sugerencias de ellos”.

Durante la capacitación, que duró dos meses, los productores aportaron S/3,00 a su respectiva red y, además, contribuyeron con la alimentación y alojamiento del técnico visitante. Incluso, la red pagaba el combustible de la moto para su traslado. Se estableció un cronograma y el técnico se quedaba tres días con cada productor.

El primer día se dedicaba al control de la leche en planta, desde el ordeño, la recepción, manipulación y análisis. Para lograr un buen control de calidad y obtener un queso estándar, el productor necesita ciertos accesorios, como los termómetros, los lactodencímetros, la mesa, la paila, la olla con doble fondo. Por falta de recursos, no todos los miembros de la red cuentan con dichos instrumentos.

Ante la falta de utensilios, durante la capacitación se hizo énfasis en lo que los técnicos llaman “análisis organoléptico”; es decir, en lo que se puede percibir mediante los sentidos (color, olor y sabor) para saber si la leche es de calidad. En cualquier caso, según Sergio Cerdán, con sus ingresos los productores podrían comprar algunos instrumentos indispensables. “Creo que no están tan caros, pero tienen que saber cuidarlos. Hay reactivos accesibles para saber, por ejemplo, si la leche tiene la enfermedad de la mastitis”, afirma.

En el segundo día continuaba el análisis de leche, pero fuera de la planta del productor de queso, ya que se programaron visitas a los proveedores para ver el ordeño. De acuerdo con Cerdán: “muchas veces no lavaban la ubre ni la secaban, entonces, nosotros les indicábamos la técnica para el cuidado en el ordeño cuya aplicación se traduciría en beneficios para ambos, proveedor y productor de queso.”

Al regresar a la planta, se culminaba la jornada con la elaboración del queso, siguiendo los conocimientos técnicos del instructor. Al día siguiente, se comparaba el resultado frente al proceso tradicional, evaluando la calidad y el rendimiento. También se calcularon los costos de producción para obtener el valor real del queso producido.

Análisis de la leche a partir de los sentidos

Vista: La apariencia de la leche debe ser blanco-cremosa. Si es totalmente blanca significa que le han quitado la crema.

Olfato: La leche fresca tiene un olor característico, y capta todos los olores del lugar donde se encuentra. Si el recipiente está limpio, olerá a limpieza.

Sabor: La buena leche es ligeramente dulce; no debe ser agria ni salada. Si es salada significa que puede estar adulterada o contaminada con la bacteria mastitis.

Análisis de la caseína

Es una prueba de alcohol que se le aplica a la leche. Si ésta se coagula, no está en buenas condiciones. En ese caso, hay que hacer otras pruebas para saber qué es lo que está afectando la leche. Una de esas pruebas es para detectar mastitis. Otra determina si la leche fue guardada y, por último, se comprueba si la vaca está en un estado avanzado de gestación.

Prueba de la densidad

En esta prueba se utiliza el lactodencímetro, el cual sirve para saber si la leche viene adulterada con agua. Antes de la capacitación, los productores utilizaban mal el instrumento, porque no tenían en cuenta que la temperatura cambia la densidad de la leche, omisión que se corrige con el uso de un termómetro.

La capacitación paso a paso dio resultados tempranos. “Los queseros están tomando conciencia, están mejorando. Incluso el intermediario está diciendo que nuestro producto está mejorando y nos paga uno o dos puntos más por el queso, lo que quiere decir que sí está teniendo impacto la asistencia técnica”, asegura un productor campesino vinculado al proyecto.

“Desde que el joven Sergio nos enseñó la técnica de cómo hacer el proceso para el queso, me empezaron a pedir 500 Kg. a la semana y luego tuve que correr más porque me pedían más. Si nuestro quesito sale de buena calidad, vemos que nos van pidiendo de más sitios”.

Pablo Rivera, productor campesino vinculado al proyecto.

El tema del mercado también fue abordado. Aproximadamente 70% de los productores de queso de Bambamarca venden su producto en el mercado de Zarumilla, en Lima, conocido por sus bajos precios. Según estimados de la APL, llegan a ese mercado entre 50 y 70 toneladas de queso por semana.

“Una vez trabajamos muy bien todos los pasos con un productor y el queso salió en óptimas condiciones. Pero lamentablemente el comercializador que lo lleva a Cajamarca o a Lima le paga el precio que no corresponde a lo que ha sido el gasto de la leche”, asegura Cerdán. El problema, según el técnico, es que para obtener un kilo de queso de calidad hay que utilizar entre seis y siete litros de leche, pero los productores de la zona suelen usar entre cuatro o cinco litros. Entonces algunos se desanimaron porque tenían que gastar más en leche y en insumos y les seguían pagando igual por un queso de mejor calidad.

Uno de los miembros de la red, Maximiliano González, también es acopiador y lleva queso al mercado de Zarumilla. González, quien es vicepresidente de la APL, ofrece otro punto de vista del problema: “Los comerciantes y productores no tenemos capital para darle crédito a la gente de Lima que a veces no puede pagar inmediatamente. Entonces, no nos queda otra que rematar el queso. Hay que considerar que son 26 horas de transporte desde Bambamarca hasta Lima. Necesitamos además unas cámaras para el transporte y que no llegue el queso malogrado”, explica.

Con este queso me quedo yo: La técnica para la correcta manufactura

Los pasos enseñados por la asistencia técnica a los miembros de las dos redes de productores de queso, son los siguientes:

La leche debe presentar un nivel de calcio adecuado, entonces, el proceso empieza con la vaca. Hay vacas que sufren de hipocalcemia, lo cual provoca que su leche tenga bajo contenido de calcio. En esos casos, se adiciona

calcio a la leche. También se adicionan conservantes especiales para productos lácteos, como el nitrato de sodio (10 gramos por cada 100 litros de leche).

Calentamiento: Con la asistencia técnica los productores aprendieron a calentar la leche dentro de un rango de 33 a 35 grados centígrados para obtener igual cantidad de queso con menos líquido. Antes, un productor utilizaba de siete a ocho litros de leche para elaborar un kilo de queso. Ahora, gracias a la correcta aplicación de la temperatura, puede obtener igual cantidad con 6,5 litros.

Adición del cuajo⁵: El cuajo debe disolverse en una media taza de agua, con una cucharada de sal, antes de agregarlo a la leche. Luego se deja reposar la leche de 30 a 50 minutos, pero siempre verificando si en ese tiempo ya está cortada.

Pruebas:

- La prueba del cuchillo permite precisar el momento adecuado para realizar el corte. Consiste en hacerle una cruz a la cuajada y verificar que las dos partes que cortan estén lisas.
- La prueba de coagulación. Pasados 50 minutos, desde el momento de adición del cuajo, se procede a hacer un corte de cuajada con la lira⁶.

Primer batido. Se realiza después del corte, con un batidor o también con la lira, durante cinco a diez minutos. El batido se hace en forma lenta.

Primer desgrado: Se hace con 30% del total de la leche, añadiendo de 10 a 12 litros de agua caliente, entre 40 y 50 grados centígrados, por cada 100 litros de leche.

Segundo desgrado: Se hace a ras de cuajada, quedando lista para el proceso de salado, en el cual se utiliza sal yodada.

⁵ Es una enzima que se utiliza para coagular la leche y convertirla en quesillo, que es el producto inicial del proceso de elaboración de queso. El cuajo viene preparado químicamente, bajo la presentación de una pastilla, en polvo, o también se obtiene de forma natural del estómago del ternero pequeño.

⁶ La lira es un utensilio de madera especial para cortar la cuajada y evitar destrozarse la mayor parte de coágulos del queso. También se puede cortar en forma artesanal, pero no es adecuado, porque se desprenden muchos coágulos y se pierde cuajada.

El salado: Se realiza a partir del primer día en que se elabora el queso, bajando progresivamente las cantidades utilizadas en los días siguientes. No puede aplicarse igual cantidad de sal todos los días, porque se obtendría un queso de diferente sabor. Por ejemplo, se añade mayor cantidad de sal el lunes, con el propósito de conservar mejor el producto, de lo contrario, resultaría un queso con "hinchazones". El acopio de leche se realiza el domingo y se inicia la producción desde el lunes.

Reposo: Por espacio de cinco minutos para que la sal se homogenice en la cuajada, obtenga todos los granos de coágulo y se uniforme el porcentaje de sal.

El moldeado: Se realiza básicamente en moldes de canastillas de plástico.

El auto prensado: Se hace con las manos o con el propio molde, tratando de darle una vuelta cada cierto espacio de tiempo. Finalmente, se deja volteado hasta el día siguiente. Luego se almacena.

La olla de doble fondo se utiliza para pasteurizar la leche, mediante la elevación de la temperatura por espacio de 30 minutos. De este modo, se elabora el queso pasteurizado y se obtiene un mejor precio. El mejor material para este proceso es el acero inoxidable.

Se recomienda realizar el corte de la cuajada sobre una mesa inclinada de fórmica, con el objeto de preservar al máximo la higiene y que sirva de canal para que el suero escurra.

Todo el proceso transcurre entre dos y dos horas y media, aproximadamente, para un promedio de 60 a 70 litros diarios de leche. Un productor entrevistado asegura que consume 60 litros, aportados por 25 de sus vacas. Los acopiadores, quienes siguen en la cadena de comercialización, transportan el queso a Chiclayo y Trujillo, en tanto que los productores llevan el producto final hasta Lima.

El vuelo de las águilas

La generación de confianza entre los productores se fue impulsando a la par de la asistencia técnica. El estímulo principal fue promover visitas a las plantas de otros productores para comparar sus procesos tradicionales

y que estuviesen en capacidad de constatar cómo iban mejorando o cambiando sus métodos con la aplicación de la técnica aprendida. Sin embargo, en un principio fue difícil que compartieran sus “recetas”.

“También hay que escuchar a los poetas cuando hablan de los cajamarquinos y dicen que somos como el águila, volamos muy alto, pero solos; no estamos acostumbrados a salir como los gansos, que son un grupo que sabe volar muy bien y avanzan grandes distancias, pero en conjunto.”

Carlos Vergara, empresario y directivo de la APDL Cajamarca

La red Los Campesinos –integrada por productores provenientes de las comunidades de La Colpa, La Viscacha, Quilinsacucho, Chugur, Sugurmayo, Atoshaico, Oxapampa, Chachacoma, Chala y San Francisco de Asís– estuvo conformada al inicio por 18 productores, pero luego se fue depurando hasta llegar a los 13 miembros que tiene ahora. Había recelo entre ellos porque cada uno llegaba con diversas aspiraciones y con una “receta propia” que no estaba dispuesto a revelar.

Los miembros de la red, reconocían y analizaban sus diferencias, desde la capacidad de cada uno para cumplir con las normas de sanidad, que empiezan con cosas tan obvias como utilizar agua limpia y lavarse frecuentemente las manos, hasta las dificultades para acceder a energía barata en lugares donde no existe o es escasa interconexión con la red eléctrica nacional.

“Algunos mezclan su queso con toda clase de quesillos y así hacen un mal a las personas que sí trabajan con limpieza y calidad. Así y todo quieren que les paguen igual y todavía se quejan, eso es injusticia”, se lamenta Carlos Vergara. El directivo de la APDL considera que la capacitación debe incluir: “cosas que tengan que ver con la formación humana. Así como Senati enseña la técnica, también debe enseñar mensajes en ese sen-

tido, porque lo que mucha gente aprende desde chico es a hacerse el vivo y engañar”, opina Vergara.

Entre las dificultades para la constitución de las redes destacan los problemas de comunicación entre las comunidades, dado que están separadas físicamente, en algunos casos, hasta en tramos de tres kilómetros. La red Coremarca es la más afectada por esta situación, ya que sus integrantes están separados por una mayor distancia. En su mayoría habitan en el caserío de El Tambo, pero el resto se encuentra disperso en los caseríos de La Hualanga, La Unión, Huangamarca, Apan alto, Apan bajo, La Ramada, San Antonio alto y Bambamarca.

En todos los casos, la convocatoria sólo puede hacerse a través de la radio, porque no hay teléfono. Sin embargo, es suficiente avisar a uno de los productores, quien se encarga de informar al resto. Además, las reuniones se suelen efectuar los domingos, que es día de mercado y todos bajan a la ciudad.

A pesar de las dificultades, se logró construir confianza entre los miembros de la red. El paso definitivo no fue tanto la capacitación –pese a su importancia para mejorar la calidad del queso– sino arrancar con los proyectos piloto para hacer compras conjuntas y gestionar como grupo el acceso al crédito. A partir de estas iniciativas, el recelo por la “receta propia” empezó a perder peso.

Crédito a la confianza

Primero, la compra conjunta de insumos y, luego, la consolidación de las garantías ofrecidas para solicitar un crédito por S/.50,000 a Agrobanco, terminaron de cohesionar las redes. El resultado, en el primer caso, fue la disminución de los costos, mientras que la segunda iniciativa les dio acceso a capital.

Para la solicitud colectiva del crédito –aunque, en términos formales el préstamo fue individual de acuerdo con la capacidad de pago de cada productor— se ofrecieron como respaldo las tierras de los miembros que podían garantizar al conjunto y se contó además con el aval de la Central de Rondas (VER RECUADRO).

El objetivo principal del préstamo fue adquirir instrumental básico para la elaboración del queso, que permitiera un buen control de calidad y mejoras en la planta de procesamiento. “Necesitamos termómetro, lactodencímetro y la lira estandarizada, para no perder al cortar en cuajo grande sino obtener más pequeño el grano, que pega mejor. No queremos cosas grandes, basta una pequeña mesa de madera, con su fórmica para cuidar la higiene y evitar que entren los microbios. También necesitamos contar con capital de trabajo para comprar leche”, explica uno de los productores de la red.

“Yo quiero un crédito para poder pagarle a los proveedores y porque con dinero podremos tener un mayor volumen de leche. No estamos pidiendo que nos obsequien, porque podemos dar de garantía lo que tenemos”.

Un productor de la red

El crédito fue solicitado por las dos redes, a partir de un perfil técnico elaborado por Cipder. El Proyecto Redes asesoró a los productores en la gestión colectiva del crédito; analizó su capacidad de endeudamiento; los ayudó a preparar la documentación necesaria y elaboró el perfil de proyecto de inversión de cada red. Además, apoyó las gestiones ante Agrobanco y con el Programa de Titulación de Tierras (Programa Pett- Minsa) para agilizar los trámites de titulación.

Según Alberto Otoya, director ejecutivo de Minka, el acompañamiento del Proyecto Redes puede ayudar a que instituciones como Agrobanco otorguen crédito en mejores condiciones a los integrantes de las redes. Precisa

que “se analiza muy bien si los productores están fuertes, si han avanzado en mejorar el producto y se determina en qué puede ayudar el crédito”. Otoya considera que se debe ser muy cuidadoso, porque si no existen las condiciones para que el producto se venda al precio adecuado, surgen problemas graves de endeudamiento. “Nadie quiere perder su casa, por ejemplo, y eso también es una responsabilidad. La idea de este Proyecto es que el crédito se encuentre al final de la cadena”, advierte Otoya.

Las organizaciones de ronderos

La mayor parte de los campesinos involucrados en el proyecto de redes pertenecen a la Central Sur Regional de Rondas Campesinas de Cajamarca, una organización que agrupa cinco provincias y que fue fundada hace 27 años, con el objetivo de realizar vigilancia contra los abigeos (robo de ganado), servir de mediadores en la solución de conflictos y, más adelante, apoyar algunas faenas comunales.

En la actualidad, la nueva estrategia de las rondas es trabajar contra la pobreza. En 2001 la central convocó una primera asamblea de productores de queso. Allí se formó la Asociación de Productores Lácteos Los Campesinos, en la cual participan cerca de 50 productores. Desde entonces, la APL y las rondas han trabajado algunos proyectos con instituciones como ADRA OFASA, PromPyme, entre otras. Sin embargo, han presentado algunos inconvenientes, como el caso de ADRA OFASA, que sólo benefició 37 productores, pues uno de los requisitos era encontrarse cerca de las carreteras. La central estima que hay alrededor de 500 productores de queso en toda Bambamarca.

La central también formó la Asociación de Ganaderos, la Asociación de Artesanos y, posiblemente, constituirá la Asociación de Panaderos. Estas organizaciones tienen como fin la lucha contra la pobreza y la obtención de un ingreso adicional para las familias.

Gran parte de la comunidad está comprometida con las rondas, así que éstas funcionan como mecanismo de control social, incluso para el pago de las deudas. Hay un mínimo nivel de morosidad entre los ronderos. Sus dirigentes calculan que menos de 5% son morosos, porque tienen algún problema para hacer sus aportes a tiempo, pero finalmente siempre se ponen al día.

Un aval de la ronda se convierte en una garantía para un crédito. “Nosotros como Central de Rondas avalamos a los productores en sus compromisos, porque hay respeto hacia la garantía de las rondas. Nosotros conocemos a nuestra gente, quiénes son las personas morosas y quiénes pagan”, asegura Sandro Vásquez, rondero y presidente de la Asociación de Productores Lácteos Los Campesinos.

Para que la ronda avale un crédito, primero, el presidente de la comunidad debe firmar el compromiso; después el presidente de la zona, incluyendo varias comunidades y, al final, la Central Provincial. Sólo en ese momento se aprueba la credencial solicitada.

Siguiendo juntos

En junio de 2004 concluyó el Proyecto Redes en Bambamarca, dejando dos redes de productores de quesos consolidadas y dispuestas a darle continuidad al proceso. No hay que olvidar que se trató de un proyecto piloto y, como tal, la intención en esta fase fue producir suficiente nivel de confianza para mantener una cohesión de grupo y dar sostenibilidad al negocio.

La expectativa de las redes es conseguir en dos o tres años estandarizar la producción con óptima calidad y, una vez logrado ese objetivo, buscar nuevos mercados donde obtener mejores precios por un producto de calidad.

Desde el punto de vista de Minka, buscar mercados no consiste en realizar estudios. “Lo que los productores requieren es identificar compradores de carne y hueso. Encontrar una empresa que demande y que necesite determinados tipos de calidades, cantidades, tiempos, e incluso, marcas y financiamientos. Esta es la idea del acceso al mercado de redes y para eso no es necesario un estudio, sino llegar directamente a él”, asegura Otoya.

Una vez terminado el Proyecto Redes, los artesanos de queso de Bambamarca obtuvieron el crédito que habían solicitado. Sin embargo, llegar a una marca propia es un largo camino, del cual han recorrido sólo una pe-

queña parte. En cualquier caso, están dispuestos a seguir adelante e incluso ya han pensado en extender la experiencia a otras localidades. “Queremos que este proyecto de productores lácteos funcione en Bambamarca, para que luego funcione en Chota, en Cutervo, en otras provincias donde también somos dirigentes de las rondas”, anuncia Sandro Velásquez.

Proyectos piloto con el propósito de consolidar las bases de confianza.

Fortalecimiento de la capacidad Productiva y de Mercadeo de los Microempresarios de las Redes Empresariales de Derivados Lácteos de Bambamarca

Durante su ejecución, se aplicó un plan de asistencia técnica en las plantas de cada integrante de las redes El Campesino y Coremarca. Se logró que los fabricantes aplicaran mejores prácticas y estandarizaran los procesos de producción. La asistencia técnica duró dos meses y la realizó un técnico especialista en Industria Alimentaria. Cubrió los siguientes procesos:

- Control del producto que ofrecen los proveedores de materia prima.
- Elaboración del producto de acuerdo con el conocimiento del microempresario.
- Elaboración del producto de acuerdo con el conocimiento del técnico.
- Elaboración del producto por el técnico y el microempresario
- Comparación de resultados.

Gestión conjunta de crédito para los integrantes de las redes El Campesino y Coremarca

El proyecto se planteó asesorar a los integrantes de las redes en la gestión del crédito para mejorar las plantas y contar con capital de trabajo.

Se ejecutaron las siguientes acciones:

- Coordinación del articulador con Agrobanco, con el fin de canalizar en forma corporativa las solicitudes de crédito.
- Coordinación con el Programa de Titulación de Tierras (Programa Pett-Minsa) con el propósito de agilizar los trámites de titulación.

- Coordinación con el Instituto Superior de Bambamarca para el apoyo en la identificación de necesidades de mejoramiento de las plantas.
- Evaluación y análisis de la capacidad de endeudamiento de los integrantes de las redes.
- Apoyo a los integrantes de las redes en la preparación y la gestión de expedientes.
- Elaboración del perfil de proyecto de inversión de cada red.

¿Y el resto de la cadena productiva?

La cadena productiva de lácteos es realmente importante en Cajamarca. Abarca una gran cantidad de unidades productivas, que van desde el agricultor, pasando por el ganadero, hasta llegar a los que transforman el producto, tanto de manera industrial como artesanal, siendo éste el grupo más numeroso.

La mayoría de los productores coincide en que los cultivos de maíz y papa ya no son rentables para los agricultores de la zona. Ahora, la gente está pensando reemplazar esos cultivos por la siembra de pastos para alimentar el ganado lechero.

El Proyecto Redes incidió en una parte de la cadena: la del productor artesanal que transforma la leche en derivados como yogurt, natilla y manjar blanco (La Grama), o queso andino y suizo (Bambamarca). Otras instituciones como el Ministerio de Agricultura; el Ministerio de Trabajo, a través del programa Perú Emprendedor, y Prodelica, entre otros, han estado trabajando en los aspectos de mejora de pastos y de ganado.

Los representantes de dichas instituciones, convocados por el Proyecto Redes, opinaron que una política de intervención debería incluir a todo

el sector lácteo cajamarquino, pues es una actividad económica con elevados índices de desarticulación. Ellos consideran que el bajo o nulo nivel de organización en toda la actividad productiva, no les permite acceder a mejor tecnología ni a mercados competitivos. Tampoco se tiene acceso a financiamiento efectivos debido, entre otros temas, a la dificultad para acreditar garantías.

Por ejemplo, es muy difícil obtener un sello de calidad para los productos lácteos de Bambamarca, cuando en la zona subsiste un problema muy grave de mastitis. Para el proyecto han tenido que ir depurando los proveedores, porque muchos enviaban, sin avisar, la leche dosificada; es decir, con residuos del remedio para los parásitos, lo cual malogra los productos lácteos. Sobre todo es fatal para el yogurt. Los problemas comienzan desde el pasto, que muchas veces se riega con desechos de la ciudad y eso implica una contaminación rápida en el animal a la hora del ordeño. Además, algunos en Cajamarca están alimentando el ganado con harina de pescado, como lo hacen en la costa, pero esa práctica resulta en una leche más cara y con otro sabor.

La carencia de infraestructura vial y de comunicaciones adecuada para el desarrollo de actividades productivas, unida a la insuficiente cobertura del servicio de energía eléctrica, fueron problemas destacados por los productores de queso. En este aspecto, la región tiene el más bajo nivel de cobertura del país. Sin embargo, existe una propuesta dentro del Plan Nacional de Electrificación Rural, que fija como meta el año 2011 para que toda la región tenga acceso a la energía.

Las instituciones consultadas coincidieron en que el aspecto de la generación de confianza es importante, tanto entre los productores como entre el gobierno y el sector privado. para concertar las acciones que apoyen el desarrollo productivo de la región.

Resumen y conclusiones

El Proyecto Redes Empresariales de la Macro-región Norte de Perú aplicado al conglomerado de lácteos en la región Cajamarca tuvo los siguientes resultados principales:

Red La Grama (natilla, yogurt, manjar blanco):

1. Único caso en el que no había un desarrollo comercial anterior, aunque sí existía una afinidad previa entre los integrantes de la red.
2. Los proyectos piloto incluyeron:
 - Capacitación en un local especializado fuera de su zona (Senati de Cajamarca).
 - Adquisición de insumos.
 - Participación en ferias y obtención de un premio en una de ellas.
3. Lograron generar una sólida base de confianza entre los miembros de la red, cuyas evidencias van desde el entusiasmo con que comparten su experiencia y sus logros, hasta la progresiva mejora de su organización y actividad productiva. Cada uno de los integrantes está convencido de la calidad de su producto, no solo por la buena manufactura, sino también porque son hechos partiendo de insumos completamente naturales.
4. Son ocho miembros plenos, dentro de una organización en la cual todos hacen un pequeño aporte monetario, cuentan con presidenta, tesorera y vocal y tienen un reglamento interno.
5. Mostraron una capacidad innata para trabajar en equipo, logrando muy pronto dividirse equitativamente cada etapa del proceso de producción y hacerlo de modo eficiente y con adecuados estándares de salubridad. En la parte administrativa se observó un desempeño similar Sin embar-

go, aún les falta asimilar bien el concepto de la relación costo-beneficio. Por ejemplo, no valoran como un costo su mano de obra y los insumos naturales que obtienen directamente de sus huertos.

6. Un resultado no programado del Proyecto Redes fue el gran aumento de la autoestima de los integrantes, en su mayoría mujeres amas de casa que antes no aportaban al ingreso familiar.
7. Su cohesión ha llegado al nivel en el que no están dispuestos a aceptar nuevos miembros. Incluso proyectando su crecimiento futuro, están pensando en incorporar más personas, pero como trabajadores.
8. El grupo no se conformó con elaborar sólo manjar blanco, natilla y yogurt; también buscaron capacitarse en mermeladas y néctares, lo cual lograron pero ya fuera del Proyecto Redes.
9. Todo el grupo está de acuerdo en que obtendrán su marca “La Grama” y que formalizarán la empresa, porque además es el primer paso para acceder al crédito. De hecho, necesitaban el capital para comprar sus utensilios, una cocina y una congeladora, pero recibieron una donación de una ONG con la que venían trabajando desde antes del Proyecto Redes. Eso no disminuye la importancia del acceso al crédito para el crecimiento del negocio y penetrar otros mercados (Cajamarca, Trujillo, Lima), como es su aspiración.
10. La red confía en que la población de La Grama se identifique con la actividad que desarrollan, desde el posicionamiento regional del nombre, hasta las posibilidades de conseguir un trabajo dentro de la naciente empresa.

Redes Los Campesinos y Coremarca (queso andino, queso fresco):

1. El Proyecto Redes partió de un conglomerado tradicional de productores artesanales de queso, que desde hace tiempo comercializan su producto basados en un modo de elaboración tradicional, frecuentemente con bajos estándares de calidad, aunque muchos de ellos han recibido capacitaciones en diferentes instituciones.
2. El objetivo del proyecto fue agrupar en redes a aquellos microempresarios de la Asociación de Productores Lácteos (APL) que no estaban recibiendo capacitación por parte de algunas instituciones, con el objetivo de que evolucionaran desde un proceso artesanal hacia uno tecnificado. La meta era encaminarlos a la adopción de estándares comunes y para que definieran una marca representativa que les permitiera comercializar directamente sus productos en mercados más remunerativos.
3. Se llevaron adelante dos grandes proyectos piloto para generar y consolidar la base de confianza:
 - Fortalecimiento individual de la capacidad productiva y de mercadeo.
 - Gestión conjunta de crédito para los integrantes de las dos redes (asesoría y asistencia técnica), con el objeto de mejorar sus plantas y acceder a capital de trabajo.
4. Aunque ya había relaciones de confianza entre ellos por pertenecer a las Rondas Campesinas, las redes fomentaron una mayor cohesión por medio de distintas actividades, tales como las consultas compartidas a los técnicos, la compra conjunta de sus equipos (termómetro, lactodensímetro, entre otros) y la solicitud colectiva del crédito a Agrobanco. Entre las actividades, incluyeron la coordinación de reuniones

para recibir la capacitación sobre pasturas, ofrecida por el Ministerio de Agricultura.

5. Una gran contribución en este proceso fue el respaldo de la Central de Rondas, como institución de respeto en la región. Los integrantes de la Asociación de Productores Lácteos –25 de los ellos conforman las redes Los Campesinos y Coremarca – también pertenecen a la Central de Rondas.
6. Ambas redes tienen la intención de mejorar sus procesos en función del objetivo común de lograr la marca única, porque les permitirá ingresar a mercados de mejor calidad en Lima y otras ciudades.

En conjunto:

- El Proyecto Redes, para el caso del conglomerado de lácteos, mostró que es posible la asociación de grupos empresariales pequeños, algunos de los cuales no tenían una existencia previa como tales y recién entraban en contacto con el mercado.
- La capacidad principal que el Proyecto Redes les transfirió fue la de trabajar en grupo para conseguir logros que individualmente no podrían obtener.
- El Proyecto Redes logró los resultados esperados con estos microempresarios, porque construyó una sólida base de confianza en su tránsito hacia una perspectiva de desarrollo autónomo de sus negocios.
- Tanto en La Grama como en Bambamarca se ha conseguido construir capital social y, a la vez, un tejido social fuerte que garantiza su sostenibilidad, mediante el apoyo de las diferentes instituciones públicas y privadas con las que se interactuó durante los proyectos piloto.

- Las capacitaciones y la asistencia técnica brindadas permitieron, en el caso de la red La Grama, ofrecer productos con adecuados estándares de calidad, y en las dos redes de queso de Bambamarca, una mejora sustantiva del proceso de producción.
- En términos relativos, el avance logrado en La Grama –en la cual el proyecto empresarial partió de cero– ha sido mucho más rápido que en las redes de queso de Bambamarca. El primero es un grupo pequeño formado por personas que viven en un mismo lugar y que tenían una afinidad previa entre ellos. Antes del Proyecto, no conocían los procesos de elaboración de derivados lácteos –o sus conocimientos eran muy básicos. El gran entusiasmo del grupo y la fe en la calidad de sus productos, los está llevando a tener absoluta claridad en sus siguientes pasos, como la formalización de la empresa y la certificación de su marca La Grama. Sin embargo, su potencial de acceso a mercados grandes todavía parece ser limitado, por tratarse de una operación pequeña que podría abastecer por el momento solo el mercado local y algunas ferias aledañas.
- Por el contrario, las redes de Bambamarca tienen un potencial productivo mucho mayor y ya existe una logística para llegar a mercados grandes en Lima y otras ciudades importantes del país. Incluso, algunos de sus integrantes ya lo vienen haciendo (ya sea directamente o por medio de acopiadores). Las dos redes de microempresarios de queso tienen claro por donde avanzar juntos; vale decir, buscan estandarizar su producción para llegar a la marca propia y a partir de ello atacar nuevos y mejores mercados.
- Los microempresarios de las dos redes de Bambamarca sienten de algún modo la responsabilidad de tener éxito, para que su experiencia pueda ser replicada por otros productores artesanales de la región. Mientras

que la red La Grama tiene la expectativa de poder incorporar y capacitar mano de obra de la zona cuando su crecimiento lo requiera.

- Una limitación del Proyecto Redes fue la no inclusión del resto de la cadena productiva; es decir, los encadenamientos hacia atrás, que en el caso del conglomerado de lácteos son cruciales para asegurar la calidad de la leche. Particularmente, para los productores de derivados lácteos son importantes una correcta higiene en el ordeño para evitar la contaminación de la leche y la mejora en los pastos.

IV. Conglomerado de calzado

El sector cuero y calzado de la ciudad de Trujillo es un conglomerado compuesto por cerca de 1.800 micro y pequeñas empresas productoras de calzado; 300 abastecedores de materiales; alrededor de 500 tiendas comercializadoras y servicios especializados como modelaje, seriado, cosido de plantas, desbastado, hechura de etiquetas, fabricación de cajas, entre otros. El conglomerado involucra a miles de trabajadores e, incluyendo a sus familias, genera ingresos para cerca de 100.000 personas.

Se puede decir que es el conglomerado más importante de Trujillo. Se ubica físicamente en el conocido barrio de El Provenir, también en La Esperanza y últimamente en Virú, barrios situados lejos del centro de la ciudad. El calzado de Trujillo se vende en todo el país a través de una extensa red comercial y se calcula que en esa ciudad se produce cerca de 50% del calzado de Perú.

Al mismo tiempo, se encuentra en Trujillo un grupo de instituciones que directa o indirectamente trabajan en el fomento del sector: asociaciones de productores, asociación de curtiembres, municipalidad, dirección regional de industrias, proveedores, cámara de comercio, institutos, universidades

y ONGs, entre otras. Estas instituciones ejecutan diversas actividades en beneficio del sector, aún cuando el nivel de especialización y articulación entre ellas todavía es limitado.

Piloto de pilotos

Trujillo es además la sede de Minka, organización que desde mediados de los noventa viene trabajado con el sector calzado de esta ciudad, en proyectos de mejora de la competitividad y de asistencia técnica. Gracias a esta trayectoria, conoce bien el sector y mantiene una cercanía con los pequeños empresarios, por lo que en este caso Minka fue directamente la unidad articuladora del Proyecto Redes.

“Nosotros empezamos a aplicar la metodología de redes con este sector, pero a pesar de que ya nos conocíamos, fue muy duro; nos caímos varias veces. No fue fácil empezar este proceso”, dice William Siapo, el directivo de Minka encargado de la articulación de la red. Siapo conoce muy bien el oficio de hacer zapatos; él mismo ha sido zapatero y desde hace 20 años es consultor especializado en calzado. Es muy respetado y reconocido por el resto de pequeños empresarios de manufactura del calzado en Trujillo, donde trabaja desde hace 15 años.

El tema de la articulación productiva empezó a ser tratado por Minka en el año 2000, cuando Siapo participó en un taller sobre el tema, realizado en la ciudad de Cali, Colombia. “Las empresas colombianas tenían mucho interés en aplicar proyectos de articulación productiva. Yo me dije, ‘¡esto es lo que necesitamos en Trujillo! Y al regresar a Perú tratamos de adaptar la estrategia de la articulación para el caso de Trujillo”, relata el directivo de Minka.

A raíz del proyecto Calza Andino, que articulaba a Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador, se optó por aplicar esta estrategia dentro de los países involu-

crados. Entonces, el interés de Minka en el tema aumentó y contactó al experto mexicano Carlos Cerdan Ripol, “una de las personalidades que mejor maneja la estrategia de articulación productiva”, según Siapo. “Él ha trabajado mucho en España, Centro América, Chile y en Colombia. Lo trajimos para capacitar a un grupo de profesionales. Ése fue el punto de inicio para nosotros”, señala.

Fue así como el trabajo de articulación de los microempresarios de calzado en Trujillo se constituyó en el pionero de lo que luego sería una saga de diversos procesos similares aplicados por Minka en otros sectores.

Más temprano que tarde, se dieron cuenta de que la estrategia tenía que partir de cada realidad. “En Colombia, una pyme tiene alrededor de 30 operarios, mientras que en Trujillo, en promedio, mantiene entre tres y cuatro operarios”, explica Siapo. Asimismo, la calificación de la mano de obra y de los propios microempresarios de Colombia es mayor. En Trujillo, el conocimiento de los fabricantes de calzado es empírico, muy básico, en parte porque el promedio de nivel educativo es de secundaria incompleta. Esto influyó, por ejemplo, cuando se les presentó la propuesta de emprender un proyecto grande, de manejar dinero, de traer un gerente y una secretaria.

Los primeros intentos para formar redes en el sector calzado de Trujillo no tuvieron éxito, debido al poco desarrollo de la metodología y de los pasos a seguir para su constitución. Iban y venían grupos que se formaban y luego se desarticulaban, a pesar de que ya habían cobrado forma.

Cuando se realizaban las reuniones, en las cuales Minka realizaba un llamado para sensibilizarlos en torno a estos temas, algunos empresarios se retiraban apenas llegaban si en el lugar de las reuniones encontraba otro empresario con quien no tenía buenas sus relaciones. . Igualmente, cuando

empezaron a dar pequeños aportes monetarios de S/.10 (aprox. US\$3) por persona para solventar algunos gastos, si había uno que no aportaba, surgía la desconfianza de todos.

Este recelo se explicaba, entre otras muchas cosas, por experiencias previas de agrupamientos en las que los propios dirigentes se habían apropiado de los aportes monetarios de todos. Otro antecedente que poco abonaba el terreno eran las políticas asistenciales de muchas ONGs, que habían acostumbrado a los microempresarios dejar que ellas asumieran siempre todos los gastos.

“Definitivamente el problema hemos sido nosotros y yo me incluyo también”, expresa uno de los miembros de la red. “Si una ONG está preocupada por nosotros en tratar de reunirnos, en capacitarnos y en concientizarnos, y nosotros no vamos... A veces yo tampoco he ido a dos o tres reuniones porque estoy trabajando, pero no porque me olvidé o como otros compañeros que están a la expectativa de ver resultados y allí recién querer entrar donde nosotros ya invertimos nuestro tiempo”, refiere Siapo.

La articulación productiva fue, pues, un proceso de creación, antes que de generación espontánea. Fueron los microempresarios de calzado en Trujillo los pioneros que abrieron la trocha. De este modo, el Proyecto Redes Empresariales de la Macro Región Norte encontró en el conglomerado de calzado el piloto para el resto de proyectos de redes horizontales seleccionados para la región.

¿Dónde empieza la cadena?

“Muchas instituciones que se han enfocado en el estudio de las cadenas productivas para el caso del calzado señalan que, al comenzar la cadena por las vacas, el problema empieza por allí. Como no llueve y no hay buenos pastos, las vacas no están bien alimentadas. Además, son en exceso maltratadas y a veces no están muy sanas.

Pero en Minka no creemos que haya que intervenir en toda la cadena. Supongamos que nosotros mejoramos ahora los pastos y podemos tener una vaca bien simpática. Eso no me garantiza que podamos producir un buen zapato. En realidad a nadie le interesa eso y de hecho la mayor parte del cuero que se usa ahora para fabricar zapatos es sintético porque es más resistente. Los zapatos de cuero se destrozan. En la mayor parte del mundo el cuero se usa más para hacer carteras o para sillones.

Por eso es que nos interesa acercarnos rápidamente al productor con el consumidor y los proveedores para ver qué cosa es lo que estos últimos piden. Qué tipo de calzado, qué modas, qué formas y entonces organizamos a los fabricantes de acuerdo con sus capacidades y a los proveedores, para dar respuesta a esa demanda. No me voy a ocupar de cómo mejoro toda la cadena, porque puedo hacer una serie de acciones y gastar mucho dinero en cosas que a nadie le interesa y que al final tienen muy poco impacto.

Uno de las características de trabajar en red, es decir, agrupando empresas en asociaciones de empresas, es que ninguna pierde su identidad y sigue trabajando individualmente, porque además es muy difícil socializar la producción (de un momento a otro no es posible juntar máquinas, líneas de producción y modos de trabajo diferentes). Pero van a obtener beneficios al reducir sus costos si compran insumos juntos y pueden acceder a tecnología, buscar asistencia técnica, comprar equipos, acceder al financiamiento, como es el caso de las redes de calzado que tienen dos convenios, uno con la Caja Municipal y otro con la caja Norperú”.

Francisco San Martín, presidente de Minka

En los zapatos del otro

Los directivos de Minka hicieron un esfuerzo de análisis para determinar por qué no se lograban consolidar las redes y se llegó a la conclusión de que se trataba de falta de confianza. Ése era el obstáculo principal y descubrirlo fue el mayor aporte que hizo Minka para futuras aplicaciones de la metodología.

Tal vez era difícil generar un proceso de confianza entre empresarios con capacidades productivas muy diferentes; o con antigüedades muy distintas, o incluso con personalidades muy divergentes. La pregunta era cómo

juntar y hacer converger hacia intereses comunes a unidades productivas tan diferentes.

Minka empezó entonces a buscar los elementos comunes que tenían los microempresarios. William Siapo comenta al respecto: “Empezamos a crear un cimiento muy básico. Cómo hacer algunas cosas juntos; reuniones, visitas entre ellos y a empresas más grandes. Y con eso generar una confianza elemental para luego estructurar la red. Eran grupos muy heterogéneos y había que buscar una dimensión común, una misma línea”.

Hacia 2002, después de dos años de intentos durante los cuales, si bien existía el propósito de trabajar en grupo, no se lograban cohesionar como tal, se comenzaron a desarrollar bases más sólidas de confianza entre los microempresarios de calzado. Esto se logró al mostrarles que la acción conjunta les iba a representar ventajas en el futuro y también beneficios tangibles inmediatos.

Minka procedió a identificar temas que fueran muy atractivos para los fabricantes, a los cuales denominó “caramelos”. Uno de los primeros “caramelos” fue entregarles gran cantidad de información sobre modelos de calzado, que Minka obtenía de revistas o por Internet, entre otros. Otro “caramelo” fue demostrarles, mediante hechos, la posibilidad de obtener ganancias monetarias inmediatas, como los ahorros en la compra de insumos.

Siapo explica que “una lata de pegamento, por ejemplo, cuesta 180 soles. Si yo te doy una alternativa para que consigas la misma lata a S/.160, entonces no dudas e inmediatamente la compras, porque sabes que vas a ahorrar. Ese era el “caramelo” que nosotros le dábamos, para que se endulzaran, pero así les demostrábamos que iban a obtener beneficios inmediatos”. A partir de estas experiencias, Minka decidió adaptar la metodología de inter-

vinción, para hacer énfasis en la generación y consolidación de confianza. Con este fin, los proyectos piloto se realizarían desde el inicio del proceso de articulación, como una forma de afianzar los vínculos entre los miembros de la red.

En las sensibilizaciones, William Siapo les explicaba cuáles eran los beneficios de pertenecer a una red: “Yo hago una red empresarial para tener un doble ingreso como empresario. Uno, porque gracias al trabajo con la red, mejoro individualmente. Y dos, porque entre todos vamos a generar una nueva empresa que va a tener sus ingresos y cada uno va a tener una utilidad adicional”.

Pero a la vez, se dejaba muy en claro cuál debía ser su papel en el proyecto: “Ustedes los microempresarios son los únicos que van a solucionar sus problemas. No el gobierno, no las ONGs y Minka solamente va a servir de medio para ayudarles a conseguir resultados”. Esta aclaratoria, aparentemente de perogrullo, condujo a muchas decepciones y abandonos, pero fue una buena depuración, pues permanecieron aquellos que en realidad captaron y estaban dispuestos a compartir la filosofía. “Nos quedamos con 100 sensibilizados, y de esos 100 escogimos a 30 e iniciamos el programa con tres redes”, explica el articulador.

Empresarios del calzado cuentan su historia:

I. Carlos Leoncio Castro Herrera

Propietario de una empresa de calzado familiar, formada el 15 de diciembre de 1991. Su nombre comercial es Jocyncar Fabricantes de Calzado y produce líneas de dama, niños y niñas, bajo las marcas creadas por él: Modeli, Laurini, Brandon, así como las marcas que encargan sus clientes. Desde el inicio, la empresa trabajó con niveles mínimos de capacidad productiva. Este es su testimonio:

“Para crear una marca, generalmente hacemos un estudio informal. Nos reunimos la familia –mi esposa y mis

hijas-- y unos amigos para generar ideas. Todos ponen sus propuestas, las analizamos, las conversamos y de allí sale la marca.

En 1999 una ONG, Minka, hizo contacto con nosotros y con otros productores de calzado para que recibiéramos asistencia técnica. Desde entonces, poco a poco hemos ido mejorando nuestra administración, nuestro sistema de producción y la distribución de nuestra planta. Un año después, pasaron a darnos asistencia en comercialización y nos presentaron un proyecto innovador para nosotros, la propuesta de agruparnos en redes. Nosotros no conocíamos lo que eran las redes empresariales. Se trata de juntamos en grupo de acuerdo a lo que nosotros fabricamos, redes de calzado de niños, redes de calzado de damas y redes de calzado de caballeros.

En mi caso, yo pertenezco a la red de calzado de niños. Con estas redes nosotros hemos tenido la suerte de recibir una charla de un señor consultor mexicano que es experto y que nos asesoró, sobre todo, en el cambio de actitud mental. Porque usted sabe que nosotros nos conocíamos solo de vista y otros de alguna amistad, pero eso de reunirse con otros fabricantes como para ser socios y compartir trabajo... eso ya es algo distinto. Pero conforme cada uno nos hemos ido conociendo, hemos ido limando asperezas. En el camino algunos empresarios voluntariamente se han retirado, otros se han juntado y ahora el grupo ya está más coherente, más homogéneo. Nos hemos quedado con cierto grupo de empresarios que hemos tenido voluntad de cambio, voluntad de superarnos, que no son todos.

Como Minka tiene sus contactos, hemos hecho showrooms en grupo y hemos tenido experiencias buenas. Hemos hecho un showroom en Ecuador en el 2003. En el 2001 y 2002 hemos hecho dos en Lima y dos en Arequipa en el 2002 y bueno, particularmente a mí me han salido dos clientes nuevos, uno de Arequipa y otro de Ecuador. Hemos compartido los gastos en partes proporcionales al espacio que necesita cada uno.

Inicialmente, hemos comenzado 25 empresarios agrupados en las tres redes, pero actualmente estamos un grupo más articulado que es nuestro grupo de nueve empresarios que ya nos estamos formalizando, que vamos a llegar a armar una empresa como redes, que ya hemos limado todas las asperezas habidas y por haber, inclusive hemos llegado a aportar económicamente cuando se necesita. Nada de que "yo no tengo". Hemos tenido que llegar a un entendimiento en todo eso.

Yo he mejorado mi negocio, aunque no tanto debido a la crisis. Ahora tengo 15 clientes, pero mis ingresos no han aumentado mucho, porque la verdad es que mis clientes buenos se han vuelto regulares y los regulares se volvieron malos, ya no pagan como antes. Uno de mis clientes es Saga Falabella con quien trabajo desde 1993, cuando era Sears. Pero sí he mejorado en dos aspectos: en la parte del proceso de producción y en la parte comercial, porque he conseguido dos clientes nuevos, de lo contrario sí estaría mal. He podido bajar mis costos en las compras de algunos insumos, que en promedio total debe ser entre 10% y 15%. Y ahora que estoy haciendo mi declaración jurada, veo que mi utilidad del año 2003 está en 12% y que este año 2004 voy a facturar por unos S/. 230.000. En el año 2002 la utilidad puede haber sido de 5%.”

Según Carlos Castro, uno de los miembros de la red, los microempresarios que no se integraron tuvieron dificultades para relacionarse entre sí y no se mostraron dispuestos a cambiar sus sistemas de producción. Hubo entre ellos una gran resistencia para pasar del sistema a destajo al de tercerización, que se requiere para atender con más eficiencia pedidos de mayor tamaño.

“Eso para mí significa que esos fabricantes no querían mejorar”, asegura Castro, para quien son evidentes los beneficios del nuevo sistema: “Supongamos que yo gano 25 soles diarios por producir una docena de zapatos. Llega entonces un pedido grande donde tengo que hacer, en lugar de una, dos docenas de pares diarios. A mí me han enseñado en Minka que, para hacer esas dos docenas de pares, yo puedo contratar el servicio de terceros. Así, yo puedo pagar S/.15 por ese servicio y me quedan para mí S/ 35 diarios, haciendo el mismo trabajo por el que antes ganaba S/ 25. Pero muchos no se convencen, porque van a querer ganar S/.50 por hacer dos docenas de zapatos, sin darse cuenta de que para eso se demorarían más de 20 horas. No entienden eso y quieren hacerlo todo en el taller; no quieren cambiar”.

Cuando los resultaron se empezaron a ver, los microempresarios que no

se habían integrado se dieron cuenta de su error, pero ya era muy tarde. Según Carlos Castro, “ahora ven que ya nos estamos formalizando, que somos un grupo homogéneo y nos piden entrar a nuestra red y nos ofrecen un montón de posibilidades. Pero ya no pueden, no puede entrar un oportunista que no conocemos y subirse al carro. Ellos no la han luchado como otros, como yo que estoy desde 1999 porque vi que me iba a dar resultados. Es un problema del oportunismo de ciertos fabricantes”.

En esto coincide con el articulador de la red. Siapo comenta: “Resulta paradójico que hoy por hoy, aquellos fabricantes que en un tiempo conocían el programa y lo abandonaron estén ahora llamándonos para pedir su reingreso a la red. Pero es imposible permitir que suceda eso. Es lo peor que puede hacer un articulador. El resto del grupo ha pasado ya por la peor parte y están en una etapa superior, no podemos retroceder y arriesgar a perder todo lo avanzado hasta aquí”.

Castro, sin embargo, no cierra del todo las puertas a futuros integrantes; “va a llegar un momento en el que vamos a crecer y vamos a necesitar más capital y una de las reglas de cómo se aumenta capital es incrementando socios, pero yo bajo las condiciones que nosotros les pongamos.”

Quiero hacer un zapato

“Pero si hacer calzado es un proceso muy sencillo acá en Trujillo”, dice irónicamente William. Luego explica que el crecimiento del sector lo ha llevado hacia la informalización, pues muchos operarios se retiran de una empresa, se juntan, cada uno hace un pequeño aporte de dinero y forman una “empresa”, pero sin sentido empresarial, lo cual está causando un serio problema a todo el sector formal de la ciudad.

“Hacer zapatos es muy fácil”, reitera William, y agrega que ahora casi todas las etapas del proceso son realizadas a modo de servicios por diferentes “especialistas”. “Todo ya viene semi-elaborado, solamente para que la “empresa fabricante” se ocupe de ensamblar las partes. Comprando el cuero, ahora hay servicios y ya no necesitas ni tener

máquinas, porque encuentras el servicio de costura, de montaje, y hasta hay gente que copia los modelos a escala y los ofrecen en serie. Un paquete de modelos cuesta S/.8. Antes todo este equipo costaba como S/.200”.

Pero sea quien lo haga, el proceso se mantiene básicamente igual, empezando por saber de qué línea de calzado se está hablando. Si son zapatos para hombres, se necesita saber si es línea deportiva, casual o elegante, para comprar adecuadamente el tipo de piel requerida. Y además, el cuero se encuentra a la vuelta de la esquina, casi en cualquier sitio porque la materia prima que se usa en Trujillo proviene casi en su totalidad de la misma ciudad.

En términos generales, las etapas son las siguientes:

- Proceso de corte del cuero siguiendo un molde y corte de todos los materiales. La mayoría usa un molde de cartón y chaveta.
- Rebaja de la zona donde va a ir la costura. Se usa un máquina debastadora (el servicio cuesta S/.2).
- Costura de las piezas o aparado.
- Montaje de las piezas utilizando la horma (reproducción del pie promedio). También se le llama armado o montaje.
- Retoque.
- Un fabricante con tres o cuatro operarios tarda en promedio unos tres días para hacer una docena de zapatos.

Pero si contrata los servicios por etapas, podría hacerlo todo en un día.

Unirse o desaparecer

A pesar de los obstáculos, había –y hay todavía– un contexto a favor de una iniciativa como la que Minka estaba promoviendo. De un lado, preexistía un conglomerado de microempresarios de calzado situados físicamente cerca. De otro lado, había un mercado en Trujillo con mucho dinamismo, que estaba siendo mermado día a día por productos importados de China, Brasil o Colombia, que son muchas veces más baratos y no siempre de menor calidad.

Según Siapo, “si seguían individualmente, el mercado se iba a ir reduciendo para ellos”. El articulador explica que debido a su dimensión y tamaño, los empresarios no podían aplicar individualmente una estrategia de ven-

tas. “Por ejemplo, nunca hubieran podido hacer un catálogo, que cuesta normalmente de S/10.000 a S/15.000; ni tampoco una exposición conjunta en un hotel importante de Lima, invitando a todos los compradores de la capital. Individualmente, no lo iban a hacer nunca. Pero en grupo, les demostramos que sí era posible, porque en grupo se puede solicitar auspicio al entorno institucional, como el caso de Suela Latina, una empresa proveedora de diferentes tipos de suelas que luego nos apoyó mucho”.

Realmente, la red comenzó con el compromiso de 25 empresarios, quienes realizaron una secuencia de actividades conjuntas, desde la compra de insumos hasta la realización del *showroom* en el Hotel Sheraton de Lima, pasando por la venta de calzado, la participación en misiones comerciales y el desarrollo de catálogos, entre varios proyectos.

Resumen I

La estrategia de articulación dirigida por Minka para el conglomerado de calzado de Trujillo siguió, durante dos años, cinco fases bien definidas hasta llegar a la consolidación empresarial.

Las últimas dos fases estuvieron financiadas por la CAF, en el marco del proyecto “Redes Empresariales en la Macroregion Norte”.

Fase I: Selección inicial del grupo:

Esta etapa inicial del proceso de articulación de pymes en redes fue la de mayor duración, pues casi nadie apostaba por la estrategia. Se dieron marchas y contramarchas, hasta lograr un homogéneo grupo potencial, que se ha mantenido hasta la última fase del proceso de articulación. Inicialmente se seleccionaron 25 pymes agrupadas en tres redes.

Fase II: Generación de una base de confianza:

Esta actividad es primordial en todo proceso de articulación de pymes, pues la desconfianza fue la causa principal de la demora del proceso.

Durante esta fase, el articulador realizó una serie de actividades para ir generando una base de confianza entre los integrantes de los grupos, tales como:

- Visita a otras empresa de mayor nivel
- Visitas entre los integrantes de las redes
- Confección de un reglamento mínimo
- Creación de un fondo común
- Participación en eventos sociales
- Realización de pequeñas ideas piloto, entre ellas compra de insumos, visitas a feria participación en eventos)

Este conjunto de actividades sirvió para que el articulador observara las actitudes de los integrantes de las redes y se evaluaran los grados de confianza logrados, con el fin de ir dando cuerpo a los futuras proyectos.

Fase III: Desarrollo de proyectos piloto:

El objetivo principal de esta actividad fue consolidar la base confianza, en la ruta de preparar al grupo para el desarrollo de proyectos de mayor envergadura, como el proyecto estratégico conjunto.

Esta fase consistió en la realización de pequeños proyectos con el fin de percibir en forma progresiva los beneficios logrados con el trabajo grupal, reforzando así la confianza adquirida. Mediante estas acciones, algunos de los integrantes de los grupos se fueron afianzando más en la red, mientras que otros desistieron de la idea de articularse. En este punto los grupos ya estaban casi consolidados.

En esta fase se desarrollaron las siguientes acciones:

- Desarrollo de catálogos
- Desfiles de modas
- Participación como expositores en Feria de Compradores a nivel nacional e internacional
- Visitas a ferias de tecnología de nivel internacional
- Realizaciones de Show's Room
- Venta de calzado
- Compra en forma conjunta de maquinaria con precios de fomento
- Acceso al crédito en forma conjunta

- Participación en misiones comerciales
- Desarrollo de colecciones
- Firma de alianzas con proveedores
- Logro de cofinanciamiento en programas de capacitación y asistencia técnica

Se contaba con un total de 21 empresas agrupadas en tres redes. A su vez, las redes se dividían por categoría: Caballeros, Damas y Niños.

La exposición en Lima fue muy útil porque los zapateros ganaron experiencia. Aunque sucedieron muchas cosas positivas, sobre todo aprendieron de los inconvenientes que se les presentaron y de cómo asumieron las críticas y los retos. Por ejemplo, algunas empresas comercializadoras les hicieron notar que a los zapatos todavía les faltaba calidad. También hubo problemas con los pagos de algunas ventas, en especial por parte de una empresa grande de Lima que adquirió 4.000 pares, pero hubo dificultad para que cancelara la totalidad de la factura.

Al mismo tiempo, las alianzas con proveedores estaban empezando a funcionar, así como las gestiones para obtener créditos, pues esas empresas e instituciones ya los miraban con otros ojos.

Por ejemplo, la fábrica de suelas en PVC y PU⁷, Suelas Latinas SAC, vende únicamente a los grandes almacenes que están en Lima o a proveedores de tamaño medio. De acuerdo con Vera Cabrera, administradora de la fábrica, vender a minoristas no es política de la empresa. “Los zapateros son muy informales y están muy dispersos. Realmente son muy pocos los que producen grandes cantidades y prefieren la producción familiar en sus casas”, asegura Cabrera.

⁷ Material utilizado para confeccionar la suela de los zapatos.

Sin embargo, estos proveedores conocían el trabajo de Minka y empezaron a trabajar con las redes, a venderles ciertos volúmenes de los tipos de plantas y suelas. Y ese sería el inicio de un trabajo conjunto, en el que se convertirían en socios estratégicos de la red. “Le damos al ingeniero Siapo los modelos nuevos que sacamos, desarrollamos patrones para que vean cómo va a quedar el zapato terminado, hacemos muestras con zapatos terminados y se las obsequiamos. De paso también es un marketing para nosotros”, comenta Cabrera.

La Caja Trujillo (antes Caja Municipal de Trujillo) también fue una de las instituciones que apostó por los microempresarios del barrio El Porvenir, desde comienzos del nuevo siglo, cuando la banca comercial no entraba a ese mercado. La Caja les presta dinero a plazos cortos para capital de trabajo, cobrando un interés entre 3,5% y 4% mensual, para pagar en un año o en año y medio. Es una tasa bastante alta, pero es el costo del dinero en las microfinanzas. En la medida que las microempresas no pueden ofrecer garantías reales —porque por ejemplo pedir una hipoteca a cambio de un crédito tan pequeño no se justifica— la Caja basa la recuperación del dinero en una eficiente colocación del crédito, lo cual pasa por una calificación y un control riguroso de los préstamos en función de la capacidad de pago del cliente. El cliente puede tener garantías, pero no capacidad de pago y lo que le interesa a la Caja es la segunda condición.

“Es un orgullo que esta gente con escasos conocimientos técnicos haya podido sobrevivir al embate tan fuerte de la liberalización y que sean muy buenos pagadores”.

Martín Sifuentes, Gerente Administrativo de la Caja Trujillo.

La baja tasa de morosidad en el sector no sólo se explica por la eficiencia de la Caja, sino por las características del demandante del crédito. “En promedio son personas que han emigrado de la Sierra a la Costa, gente muy

trabajadora, pero también muy temerosa. Cuando se les dice que si no pagan, se les ejecutará el televisor, o la cocina, o el refrigerador, que son bienes muy valiosos para ellos, entonces se esfuerzan para ser eficientes y poder honrar sus compromisos”, explica Martín Sifuentes, Gerente Administrativo de la Caja Trujillo.

En el proceso de estudiar y hacer seguimiento a los créditos para los microempresarios del calzado, Caja Trujillo se ha familiarizado con las realidades del sector. Según su gerente administrativo, se trata de un sector “bastante dinámico e interesante”. Sifuentes ha encontrado en los fabricantes de calzado de Trujillo mucha creatividad y un conocimiento empírico sobre cómo se mueve el mercado. Por ejemplo, durante el estudio del crédito se dieron cuenta de que ellos estaban fabricando sandalias en pleno invierno.

“Entonces por cuestiones estrictamente de control y seguimiento de la cartera, teníamos que ver para quién estaban produciendo sandalias y dónde las iban a colocar. Descubrimos de pronto que estos señores estaban produciendo calzado para la selva. Pueden tener su tiendita acá en las Malvinas, pero sólo dejan 50% de la mercadería porque, si no se está vendiendo, el resto lo llevan a Tarapoto, Yurimaguas, o a Iquitos”, explica Sifuentes.

El crédito que llega en moto

La Caja Municipal de Trujillo fue creada en 1982 con la Resolución Municipal 8282. Cuenta con una red de agencias, de las cuales casi la mitad está ubicada en barrios marginales y ha sido pionera en mirar como clientes a los pequeños empresarios y a los microempresarios.

Desde su creación hasta el año 1988, aproximadamente, tuvo un crecimiento moderado. Fue a partir de 1999, gracias a los nuevos instrumentos tecnológicos y al diseño de una nueva estrategia, que inició una rápida expansión fuera de Trujillo, hacia otras plazas como Lambayeque, Cajamarca, Huaraz y, últimamente, el Cono Norte de Lima.

¿Cuál es el secreto del éxito? “En primer lugar, la identificación de un mercado que estaba sin atender y, luego, el desarrollo de las herramientas necesarias para llegar de la mejor manera a ese público”, es la respuesta de Augusto Ñamo, presidente del Directorio de la Caja Trujillo.

¿Y cuáles fueron esas herramientas?. La capacitación de personal especializado en análisis de colocación de créditos, el desarrollo de programas y sistemas de informática para la administración de los créditos; la cobertura de más agencias a modo de puntos de venta y, por último, el desarrollo de una imagen de lealtad con el cliente y con la comunidad.

La Caja cuenta con 50 analistas de créditos, quienes pasan 80% del tiempo en el campo y apenas 20% en las oficinas para presentar informes y procesar los expedientes en el sistema para los desembolsos. Salen presurosos todos los días en sus motos para visitar a sus clientes en El Porvenir, La Esperanza y, ahora también, en Viru, a quienes apoyan en todo lo referente a los créditos. Según Augusto Ñamo: “La mayor parte de microempresarios de esas zonas no tiene una cultura de costos, no sabe cómo administrarlos, no sabe cómo asignarse el sueldo como trabajadores y calcular las utilidades como dueños de la empresa, no tienen manejo de inventarios, no hay una formalización de su negocio y a veces no conocen los pasos para formalizarse. En todas esas actividades, nosotros los apoyamos de manera personalizada con nuestros analistas de crédito. No hemos optado por hacer talleres ni cursos porque preferimos el trato y conocimiento directo”.

El analista y su moto son la base del crédito. Actualmente, la Caja tiene problemas en Lima para encontrar analistas con la mística de trabajo del trujillano. Para enfrentar el nuevo mercado en el sector norte de la capital peruana, están optando por combinar analistas de Trujillo con los de Lima. Martín Sifuentes explica: “En provincia hay menos oportunidades de trabajo, además todo el mundo se conoce, por lo que hay un tema de respaldo moral, de honradez y cariño por la organización donde se trabaja. En Lima hay analistas que están trabajando con nosotros, como lo harían con cualquier banco. Ante la menor presión, se van a otra entidad”.

En Trujillo, el analista trabaja 14 horas diarias y es quien hace cumplir las metas del planeamiento estratégico. “Acá todos nos mojamos, desde pajes, hasta príncipes; todos cumplen con un compromiso que viene de abajo hacia arriba y no al revés. Cada agencia presenta sus clientes, sus metas para el siguiente ejercicio sustentadas por el mercado con el que están trabajando. Eso en Lima todavía no hay”, afirma Sifuentes.

Un paso adelante: el negocio estratégico

Una vez alcanzada la meta de generar confianza entre los microempresarios, Minka se propuso el reto de avanzar con ellos hacia el siguiente gran paso que marca la metodología de redes: la definición y puesta en marcha del negocio estratégico. Dicho paso representaba un punto de quiebre en el proceso. Había que pasar de las conversaciones, de las reuniones, de juntarse para conseguir éxitos puntuales, hacia un verdadero compromiso conjunto de envergadura.

En junio de 2003, Minka aplicó una encuesta entre los empresarios para conocer sus aspiraciones a futuro y perfilar lo que sería el proyecto de largo plazo. Los resultados indicaron que una aspiración común era desarrollar un proyecto orientado hacia la comercialización de sus productos. La idea inicial de las tres redes fue instalar la empresa comercializadora en las zonas donde acude la demanda de los estratos de bajos recursos

Esa visión exigía enfrentarse a la realidad de generar una sola empresa con responsabilidades compartidas. Sin embargo, debido a ciertas dificultades para conseguir el local, se formó un subgrupo que decidió optar por otro objetivo común y tratar de llegar a los estratos de consumo más altos.

Ellos mismos estuvieron de acuerdo en que estaban listos para asumir el reto y definieron su proyecto estratégico: instalar una empresa comercializadora, con un plan de negocios a cinco años, que pudiera abastecer las principales ciudades del país y exportar a países vecinos.

Mientras tanto, el resto de empresas articuladas en las otras dos redes continuaron con el esquema de trabajo a la espera del desarrollo de su proyecto estratégico: la instalación de un punto de venta en el conglomerado de

comercializadores de la avenida España. Por falta de locales disponibles, las redes aún no han logrado instalar el punto de venta.

Empresarios del calzado cuentan su historia:

II. Ronald Solano Blas

Ingeniero químico. Luego de graduarse y tener algunas experiencias de trabajo en Chimbote, empezó casualmente en 1994 el oficio de hacer calzado, incentivado por un amigo que también era ingeniero. Ahora él maneja su empresa con una línea de calzado juvenil para damas de 18 a 22 años.

“Como el negocio no era muy rentable, mi amigo se separó y se fue a otras empresas a trabajar, pero después de un tiempo, volvió y me dijo que estaba en Minka y que por qué no me metía yo también para que me dieran asesoría. Más o menos era el año 1998 cuando conocí a los amigos de Minka y desde entonces empezamos a ver toda la parte técnica: el tipo de corte, el ahorro de los materiales, el ahorro del tiempo. Pero nunca se había tocado el tema del mercado que era lo más importante, a mi modo de ver.

Nosotros siempre les decíamos a Minka que nos dieran un aporte en lo referente al mercado: qué ferias se pueden hacer, en Pucallpa, o en Piura, o tal vez en Cusco y empezamos así, poco a poco, hasta que ellos nos dijeron que sí se podían hacer pequeños eventos, participar en ferias, en showrooms, pero que teníamos que estar articulados.

Es que el proceso de entenderse y de conocerse tarda. En las redes somos 25, pero, por ejemplo, no todos están de acuerdo en viajar; algunos pueden, algunos no, o tal vez no hay dinero suficiente para el viaje. Se trataba de hacerlos lo más económico posible para que todos pudieran ir.

De los 25 empresarios, unos nueve estamos ahora trabajando un negocio en Arequipa. Decidimos en esa ciudad porque hace años que fuimos y tuvimos aceptación, pero también engañaron a algunos con los pagos de cantidades fuertes de dinero. Entonces vimos que la solución no era solamente colocar el producto, sino presentarse de una manera más formal y estable. Por eso decidimos pensar en una empresa comercializadora nuestra para venta directa, para que haga las operaciones *in situ*.

Pero además de Arequipa, también se ha viajado a Colombia, a Ecuador, a México, para conocer, aprender y tam-

bién para presentar el calzado. Igualmente, hemos comprado materiales en conjunto, como el cuero importado, los pegamentos, principalmente. Yo habré ahorrado un aproximado de 5% en los materiales.

Entre los empresarios nos conocíamos de vista, empezamos a conocernos más en las reuniones en Minka, y después se hizo más bonito cuando salimos a comer unos anticuchos. Yo no he tenido ningún problema para relacionarme, al contrario me gusta ir a las reuniones y hago todo lo posible por estar allí, es un momento de relajamiento. Intercambiamos técnicas, sueños, anhelos. De esas conversaciones han salido varios proyectos como los viajes a Colombia y a Ecuador.

Ahora el mercado está malo; no podemos competir con un mercado de informales o con un negocio familiar donde todos trabajan por poco dinero. Si no fuera por las redes, por las pequeñas cuotas que damos y por el optimismo que hay, yo en este momento hubiera dejado este negocio, hubiera vuelto a trabajar como ingeniero.

Pero estar con las redes, a pesar de la difícil situación, te da más tranquilidad, saber que estamos entre amigos. Yo no tengo tienda en Trujillo, vendo en Lima, Chimbote y Arequipa y, para este año, un amigo y yo hemos hecho una especie de joint venture, para vender zapatos al Ecuador. Recién llevó un pequeño lote de seis docenas y acaba de volver y me ha dado en efectivo mi parte del dinero, porque allá pagan al contado. Se siente rico.

Matrimonio empresarial bendecido por San Crispín

En enero de 2003, el inicio del Proyecto Redes, apoyado por la CAF, coincidió con la definición del proyecto estratégico común por parte de un grupo de nueve microempresarios “graduados” de la etapa anterior, quienes eran los más comprometidos y de mayor solvencia económica en cada una de las tres líneas de calzado principales (calzado para caballeros, damas o niños).

De acuerdo con los testimonios, el proyecto consistía en formar una empresa comercializadora propia en Arequipa. No obstante, ese objetivo tuvo que postergarse puesto que no se encontraron locales apropiados en el centro de dicha ciudad, además existían dudas sobre cómo se iba a controlar el negocio desde Trujillo. Por ende, la red consideró que lo más conveniente

era comenzar en Trujillo, donde ellos se encuentran ubicados físicamente y pueden ejercer el control de la tienda. Luego, con esta experiencia, ya se podía pensar en instalar puntos de venta en Arequipa y Lima.

El primer reto del Proyecto Redes fue diseñar el perfil del proyecto para la puesta en marcha de una empresa comercializadora, cuya meta era instalar una tienda en Trujillo orientada a la atención de los estratos económicos altos y medios-altos. El Proyecto Piloto se denominó “Instalación de Tienda de Calzado en Trujillo”.

La naciente empresa comercializadora fue bautizada como “Redes Empresariales SRL” y fue integrada finalmente por los empresarios que –seguramente con la ayuda de San Crispín, mártir de los zapateros y santo patrón del distrito El Provenir– sobrevivieron al largo y delicado proceso de generación y consolidación de la base de confianza. Aún en el último tramo, desistieron otros dos miembros. Los siete restantes firmaron la minuta de constitución en marzo de 2004.

En el análisis se reconoce que en Trujillo existían muy pocas tiendas que ofrecieran calzados exclusivos para los gustos de los consumidores que buscan calidad, marca y exclusividad en moda, grupos relativamente importantes en la ciudad. Al no encontrarlos en Trujillo, compran en Lima o fuera del país. Estos consumidores no viven cerca del centro de la ciudad, por lo que una futura tienda tendría que estar cerca de los lugares donde ellos viven. La nueva red determinó que la zona a lo largo de la Avenida Larco, que está cerca de las urbanizaciones residenciales y donde se están concentrando cadenas de bancos, boutiques y negocios extranjeros sería la zona ideal para abrir el nuevo punto de venta de calzado.

“Si tuviera que resumirlo en una frase diría: Sumar lo mejor de cada uno

en una tienda familiar para toda ocasión y a precios competitivos. Vamos a hacer mucho hincapié en el confort, superando lo que hay actualmente”, dice Jorge Luis Flores, presidente de Redes Empresariales SRL.

Resumen II

Fase IV: Desarrollo de un proyecto estratégico conjunto:

A partir de esta fase se contó con el financiamiento de la CAF para la ejecución de las actividades correspondientes, que son vitales en el proceso de articulación de pymes en redes, pues es donde se determina el objetivo común del grupo.

Inicialmente los tres grupos tenían como objetivo comercializar calzados para sectores de bajos ingresos (estratos C y D), y la idea del proyecto fue instalar una tienda en la zona de mayor concurrencia de público dentro de ese sector. La dificultades para ubicarse en esa zona hizo que parte de los integrantes de los grupos optar por otro objetivo común, comercializar calzados para los estratos de ingresos mayores (A y B).

A este nuevo objetivo le apostaron siete empresas, que siguen adelante con su proyecto, cumpliendo las siguientes actividades:

- Estandarización productiva
- Determinación del objetivo común
- Desarrollo del proyecto estratégico conjunto
- Programa de asistencia técnica y capacitación
- Misión comercial a Ecuador y Colombia
- Visitas a ferias tecnológicas nacionales e internacionales
- Alianza con proveedores
- Desarrollo de colecciones
- Presentaciones comerciales
- Presentaciones en licitaciones de Prompyme
- Desfiles de moda

Fase V: Gestión y puesta en marcha del proyecto conjunto:

Esta es la última fase del proceso de articulación empresarial. Aquí las empresas ya han logrado la confianza necesaria para emprender negocios en forma conjunta. Hasta la fecha, "Redes Empresariales SRL Ltda." ha desarrollado las siguientes acciones:

- Aporte de capital
- Constitución de minuta
- Contratación de gerente
- Inscripción en los registros públicos

Este grupo de empresas se encuentra en su fase final del proceso de articulación de redes empresariales y están listas para iniciar la operación de la comercializadora que empezará sus funciones con la venta de calzado. En el plan operativo para los seis primeros meses tienen previsto la instalación de un punto de venta en la ciudad de Trujillo.

Las pequeñas empresas socias tendrían en adelante la obligación de abastecer de productos a la empresa comercializadora. A su vez, la comercializadora se dedicaría a las ventas de los productos terminados y, adicionalmente, se encargaría de adquirir los insumos para todos los socios. Durante la primera etapa de consolidación de la comercializadora, cada empresa socia sigue manteniendo su identidad y va a seguir con su nicho de producción. Igualmente, la red se mantiene comprando y vendiendo en conjunto y participando en ferias.

Para la formalización de la empresa cada integrante aportó US\$ 1.000 dólares. Actualmente se encuentra inscrita en los registros públicos de Trujillo. Entre todos los socios cuentan con clientes en las ciudades de Trujillo, Lima, Arequipa, Chiclayo, Chimbote, Puno, Tacna y algunos han hecho exportaciones a Ecuador.

Uno de los primeros pasos para el funcionamiento de Redes Empresariales

SRL fue contratar un gerente especialista en marketing que buscara nuevos mercados y diseñara un plan de ventas agresivo. Desde abril de 2004 este cargo lo ocupa Carlos Uceda, quien cuenta con un contrato formal, que incluye un plan de trabajo según el avance de metas.

Además de los convenios que previamente tenían con algunos proveedores, la red estableció acuerdos con la curtiembre Chimú Murga para el aprovisionamiento de cuero y suela natural con estándares de calidad específicos para el grupo y cuenta con una línea de crédito de la empresa Pegamentos Sintéticos para el aprovisionamiento de adhesivos.

Suelas Latinas se convirtió en la práctica en socio estratégico de la nueva empresa, abriéndole nuevas oportunidades para compras de mayores volúmenes de suelas o facilitándoles la adquisición de pegamentos o pinturas importadas, que ellos compran en grandes cantidades en el exterior. Pero eso no fue todo, Suelas Latinas decidió apoyar con S/.2.000 para la confección del futuro catálogo, al igual otros proveedores de pegamento aportaron S/.1,000.

Vera Cabrera, administradora de Suelas Latinas, ve hacia el futuro otras oportunidades de colaboración: “Ahora que se van a reunir en una empresa comercializadora, van a poder establecer mayor volumen de producción y también podemos proporcionarles crédito para la venta de nuestros insumos”, asegura. Agrega que parecía una muy buena idea que la comercializadora vendiera todo tipo de zapatos en una tienda y que pudieran ponerle su propia marca. “Pueden sacar más valor agregado y vamos a ver cómo les va. Tal vez nos van a pedir un diseño especial y exclusivo de un tipo de planta. Nosotros estamos en capacidad de diseñarla como ellos deseen, producirles la planta y venderles la exclusividad”, concluye.

Pese a todos estos avances, para el presidente de Redes Empresariales, Jorge Luis Flores, “todavía estamos en la etapa individual, pues es difícil romper con todo lo anterior. Estamos en un momento de transición. Nos iremos capitalizando para luego entrar a desarrollar más líneas de producción”.

Empresarios del calzado cuentan su historia:

III. Jorge Luis Flores

Está en el negocio de calzado desde hace 25 años. Su padre tenía una tienda de venta y Jorge empezó en el oficio luego de terminar la universidad en 1982, donde se graduó como administrador. Su línea inicial fue calzado para caballeros y luego diversificó hacia las tres líneas principales. Actualmente vende a Saga Falabella, Ripley y a las marcas Pierre Cardan, Renzo Costa y Alda. Es el presidente de Redes Empresariales.

Comencé a vender en el mercado de Lima y siempre nuestro producto fue un poco vanguardista para el mercado. Pero la experiencia nos enseñó que tampoco podemos serlo tanto. Cuando tres años después pasamos a la línea de damas, nos dimos cuenta que la mujer peruana es muy conservadora, sobre todo en Lima. Luego pasé a la línea de niños.

El paso siguiente fue pasar a la etapa de instalar puntos de venta propios y pusimos tiendas en Trujillo y en Lima y así nos hemos mantenido. El problema ahora es que la demanda es baja y, además, hay mucha competencia, tanto entre nacionales –donde estamos como caníbales, comiéndonos unos a otros por precios-- como extranjera. Nuestras propuestas vanguardistas continúan, pero el mercado es también mucho más chico para ellas. Ya no hay cliente que pague al contado. Por eso es que buscamos mercados fuera, en Ecuador, en Colombia, y también allá es difícil encontrar clientes que paguen al contado, aunque los hay.

Pero ahora los productores de calzado brasileños ya han comenzado a entrar con este concepto: dan la mercadería para pagar a 90 o hasta 120 días, e incluso ofrecen cambiarla si no la vendieron toda. Es que su objetivo es apoderarse del mercado y lo van a lograr si no hacemos nada. Su zapato tiene una calidad promedio, pero traen moda. Lo único que nos puede salvar a los empresarios es la novedad, buscar cosas nuevas para ofrecer al público en todo sentido.

Antes era muy difícil reunirnos cuatro o cinco e iniciar una conversación sobre problemas de calzado, o de problemas en común, o qué hacer en común. Todos nos cuidábamos el uno del otro porque acá el mercado es muy pequeño y no queríamos que nuestro cliente fuera conocido por otro fabricante, o que el otro fuera a ver mi modelo porque se lo podía copiar. Era muy difícil entrar en confianza y nos ha tomado bastante tiempo porque somos personas con conceptos muy diferentes. Muchos queríamos que las cosas funcionaran inmediatamente y todos querían mandar; es muy difícil trabajar donde todos están acostumbrados a ser jefes. Hacer cosas en común nos ha ayudado bastante y así se ha ido rompiendo el hielo.

Ese es el beneficio de la red. No sé cuánto habrán bajado mis costos desde que estamos en las redes, habrá sido 20%. Pero ahora viajamos bastante, acabo de estar en Colombia, hemos estado en México con otro miembro de la red y hemos traído bastante información. Además de la compra conjunta de insumos, tenemos el proyecto de la tienda en Arequipa y queremos aplicar la venta por catálogo. A los mexicanos les funciona muy bien esa estrategia. No sólo están esperando las oportunidades que dan los picos del mercado, sino que ellos mismos generan su oportunidad de venta.

La idea ahora es conquistar Arequipa como un punto de apoyo para después ampliarnos a todo el sur para ir al Cusco, a Llo y Tacna. El mercado de la empresa minera Southern Perú es de gente de mucho dinero y a partir de Tacna podemos esperar que vengan también los chilenos.

Este año mi empresa ha presentado colecciones, ahora estamos esperando pedidos y luego vamos a trabajar una línea de caballeros bajo el concepto de moda. Sé que me puedo arriesgar porque ya conocemos que las señoras miran los catálogos y dicen que así les gustaría comprarle a sus esposos.

Calzado de catálogo

El presidente de Redes Empresariales tiene una visión audaz de la estrategia de negocios que deben seguir. No quiere quedarse en la tienda esperando que el cliente entre, sino ir a buscarlo. El modelo que tiene pensado se basa en ventas por catálogo, siguiendo un sistema similar al de empresas como Oriflame, Unique o Ebel.

“Le vamos a vender el catálogo a vendedores entrenados por nosotros para que ofrezcan los productos a precios promocionales. El catálogo se vende para que lo valoren como instrumento de trabajo”, explica Flores. El empresario opina que “la riqueza de cada vendedor es su entorno inmediato, su familia, su trabajo”. Por esta razón cree que no se le impondrá una estrategia o un territorio. “No voy a formar tigres de ventas, porque no se dedicarán a eso todo el tiempo, pero se les va a dar una serie de motivaciones y compensaciones para que ganen también por las ventas de todo el equipo”, comenta.

Además de venderles el catálogo, se les ofrecerá capacitación en el sistema que quieren implantar. El objetivo, según Flores, es que sepan “cuándo ir a pedir calzado, cómo aprovechar las oportunidades, cómo beneficiarse de los premios; invertir para comprar un producto cuando sale barato”. El volumen de ventas para la comercializadora depende de la cantidad de vendedores. Se estima que en un sistema como estos se dé una rotación alta de vendedores, porque el porcentaje de deserción es también alto. “En ese sentido, el catálogo es interesante porque da empleo a la gente y a la vez no genera una carga laboral pesada”, explica Flores. El proyecto contempla también la apertura de una tienda en Arequipa, que funcione como un almacén, donde los vendedores se puedan abastecer.

Pero la parte central de la estrategia es el propio catálogo. “Necesitamos apoyo para lanzarlo, porque no va a ser cualquier catálogo: tiene que ser El Catalogo”, enfatiza Flores. Se lo imagina “en papel couché de 170 gramos, de 25 a 30 hojas para que pueda caber una muestra surtida para damas, caballeros y niños”. Tiene también presupuestado sesiones de modelaje: “pensamos plasmar situaciones familiares, como calzado para estar en la casa, para salir con las amigas, para ir al trabajo, para una fiesta, eso es lo que vamos a transmitir, una idea visual como que ‘hay de todo para toda

ocasión'''. La idea es imprimir 1.000 catálogos y repartir 500 en Arequipa y el resto en Trujillo y otras ciudades.

El costo de ofrecer un excelente catálogo fue estimado en US\$7.000. A ese gasto había que sumarle los de instalación de la tienda y su abastecimiento. Por esta razón y por tratarse de una estrategia nueva en el país, se prefirió esperar un poco. Se optó primero por la apertura de la tienda comercial y el posicionamiento de la marca y en una segunda etapa desarrollar las ventas por catálogo.

Siete veces siete

En el camino hacia la instalación de una tienda –que finalmente se decidió abrir en Trujillo, por ser la primera experiencia– la red escogió el siete como su número de suerte, tal vez porque son las siete letras de su santo patrón: Crispín.

Así, la red que agrupa a los siete héroes del calzado de la historia se denominó Red 77. Bajo el sombrero de la nueva empresa comercializadora, operarán tiendas conjuntas que se irán instalando en diferentes ciudades del país. Su marca de calzado es Seven&Seven. La inauguración oficial de la nueva tienda en Trujillo fue el siete de julio a las 7 p.m.

A la fecha, los resultados todavía no son muy halagadores debido a una recesión generalizada del sector calzado a nivel nacional.

El proyecto estratégico –un plan de trabajo para cinco años– sumados a los sueños de los microempresarios incluyen:

- Instalar una tienda en Trujillo.
- Después de seis meses, instalar una tienda en la ciudad de Arequipa.
- Instalar una tercera tienda en Lima y luego en países vecinos como Ecuador, Bolivia y Chile.
- Desarrollar un catálogo.

- En dos años y medio instalar una fábrica para todos los integrantes de la red y producir todo lo que el mercado pida en un sola área de producción.
- Esperan un crecimiento sostenido que apunta a duplicar la producción.
- Esperan llegar a producir de 2.000 a 3.000 pares diarios.
- Eso significa también duplicar el empleo de personal, que se encuentra actualmente entre 18 y 20 personas.
- En cinco años esperan completar las tres líneas de producción.

El sueño de la Red 77 es instalar una planta totalmente equipada, que funcione como una gran empresa, y en la cual puedan aplicar nuevas técnicas y metodologías, a modo de una unidad de desarrollo de productos. Una planta que produzca sus propios insumos y llegue a ser una gran empresa con todos sus complementos.

Especialidades de los integrantes de la Red 77

- **Fidel:** calzado para damas mayores de 45 años.
- **Carlos:** calzado para niños y tiene interés específico en desarrollar calzado en cierto tipo de cuero graso.
- **Rodman:** calzado casual y deportivo para damas jóvenes ente los 15 y 23 años.
- **Américo:** calzado comercial para caballeros.
- **Félix:** moda avanzada para damas.
- **Jorge:** calzado de moda avanzada elegante para damas.
- **Ángel:** calzado casual y deportivo para niños y niñas.

Resumen y conclusiones

El Proyecto Redes Empresariales para la Macro Región Norte, realizado en el conglomerado de calzado en la ciudad de Trujillo, sirvió para impulsar en el norte de Perú la consolidación del proyecto en el cual se aplicó por primera vez la metodología completa de articulación productiva de redes empresariales. Abarcó las últimas dos etapas, de un total de cinco, por las que avanzó un grupo de siete pequeños empresarios de calzado.

1. El Proyecto Redes encontró en el conglomerado de calzado un avanzado trabajo previo de asociación empresarial, desarrollado desde el año 2000

por la ONG Minka. Esta organización había logrado construir capital social en un grupo de 25 pequeños fabricantes de calzado. Es decir, había conseguido, con mucho esfuerzo, que dicho grupo desarrollara una capacidad para organizarse en torno a objetivos comunes.

2. El Proyecto encontró que la asociación empresarial había permitido que un grupo de pymes resistiera el embate de la competencia, reaccionando rápidamente a las caídas en la demanda. Encontró así mismo un grupo con voluntad de cambio hacia un trabajo articulado.
3. El Proyecto Redes contribuyó con el diseño del estudio de factibilidad para la formación de una empresa comercializadora, cuyo primer objetivo fue abrir una tienda de venta de calzado para los estratos de mayores ingresos. Eso significaba alejarse de sus orígenes y atreverse a lanzarse hacia una manufactura diferente, de alta calidad, acorde con la moda y en un espacio físico cerca de su mercado objetivo.
4. Dicha contribución sirvió para que los microempresarios se orientaran de un modo intencional y racional hacia la demanda y dejaran de competir con productos estandarizados y masivos, con precios a la baja.
5. La empresa comercializadora es autónoma y se ha financiado desde el inicio con el aporte de sus socios. Cuenta con un gerente que la dirige.
6. El Proyecto Redes contribuyó a afianzar la articulación con proveedores e instituciones financieras que venían trabajando desde la etapa anterior.
7. La Red 77 evidencia una sostenibilidad hacia el largo plazo, tanto por el tiempo y el esfuerzo que les ha tomado llegar donde están, como porque

ahora cuentan con un proyecto estratégico para cinco años con mayores planes conjuntos.

8. La metodología de articulación productiva que aplicó Minka para los microempresarios de calzado en Trujillo está siendo aplicada en otros sectores de Trujillo donde existe una buena concentración de unidades productivas, como el caso de la construcción, la agroindustria, el turismo y la pesca artesanal.

V. Conglomerado de hortalizas

En el departamento de Lambayeque se ha desarrollado un conglomerado de productores de menestras (legumbres) de aproximadamente 2.000 agricultores, quienes están produciendo variedades que tienen demanda internacional.

Alrededor de los productores de menestras se han establecido empresas de exportación, como Procesadora SAC, Gandules INC-SAC y Procesadora del Agro, articuladas a la demanda internacional. Las empresas exportadoras a su vez se articulan con los productores en forma vertical, transfiriéndoles tecnología como semillas y sistemas de manejo poscosecha. Así mismo están presentes el programa Perat (Programa de Extensión en Riego y Asistencia Técnica en Prácticas Culturales de los Valles de la Costa) y el programa de Prompex (Comisión para la Promoción de Exportaciones). La existencia de estos organismos permite contar con un entorno favorable para el desarrollo de este conglomerado, ante la creciente demanda de alcachofas, fréjol de palo, caupi, pallares y pimiento, entre otros.

En esta región, el Proyecto Redes se orientó hacia la organización de los pequeños agricultores de Cutervo (Cajamarca) en una red vertical, persi-

guiendo dos objetivos: buscar un cultivo alternativo para el pequeño agricultor que fuera rentable, que le permitiera lograr mayores ingresos, y colaborar con el desarrollo de la agroindustria.

Descripción del articulador

El Instituto de Investigación y Promoción Regional (IPR), con sede en la ciudad de Chiclayo, región de Lambayeque, es una institución privada sin fines de lucro, especializada en promover el desarrollo de los agentes propietarios de pequeñas unidades económicas, con la finalidad de contribuir a disminuir las desigualdades económicas, sociales y culturales de las poblaciones en desventaja y reducir los desequilibrios en los ecosistemas locales.

Su población objetivo son los hombres y mujeres emprendedores, empresarios agricultores y ganaderos que producen para el mercado y desarrollan iniciativas en la solución de sus problemas. IPR opera desde 1986 interviniendo en los lugares donde los flujos de bienes y servicios y de personas son dinámicos, como resultados de una economía local en desarrollo. Puede desarrollar proyectos en cualquier parte de Perú, pero privilegia el norte del país.

Las áreas de trabajo de IPR son las microfinanzas y la promoción de las empresas, áreas en las que brinda servicios a la población objetivo. IPR no recibe fondos de cooperación técnica y se autofinancia con la venta de sus servicios.

La de arriba y los de abajo

A fines de la pasada década de los años noventa, una ONG que recibía financiamiento de la Cooperación Española había llevado a Cutervo semillas de alcachofa y las había distribuido entre varios agricultores a modo de prueba. “Las hemos tenido en bolsas y como adorno. También las hemos aprovechado como alimento para nosotros, porque en realidad no sabíamos para qué servía la planta”, cuenta un agricultor de Cutervo.

Pero hacia el año 2002, Héctor Monsalve, agricultor, profesor, viajero constante y dirigente inquieto de la Asociación de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa Rural (Apromiper) del distrito de Cutervo, explica a sus

paisanos que la alcachofa era un producto para la industria. Para los pequeños agricultores fue clave contar con un líder como Monsalve.

Un año después, el grupo se acercó al Instituto de Investigación y Promoción Rural (IPR) y solicitó financiamiento para sembrar alcachofas. En julio de 2003 IPR consiguió que Eclof-Perú, una institución sin fines de lucro, financiara el proyecto, el cual tiene previsto una extensión de 300 hectáreas para el cultivo de la alcachofa. IPR se convirtió además en articulador del Proyecto Redes en el conglomerado de alcachofas.

Durante su larga trayectoria, IPR había logrado identificar que los pequeños productores agrícolas tienen dos relaciones principales dentro de su actividad económica: una con la agroindustria y la otra con los proveedores (plántulas, fertilizantes, asistencia técnica, créditos, entre los principales). Las dos relaciones se englobaron en el proyecto. IPR actuó como articulador entre 17 pequeños agricultores de Cutervo y, además, entre éstos y la agroindustria y los proveedores.

“Si no articulamos al campesino peruano con la agroindustria, no va a salir del bajo nivel de desarrollo en que se encuentra, ni se va a lograr modernizarse, incluso será muy difícil que pueda exportar sus productos”, asegura Manuel Quiroz, sociólogo, presidente de IPR y director del Área de Pro Empresa. Para Quiroz, “las redes sólo son un medio para que esto suceda”.

La “mano visible” del mercado

“Acá no hablamos de mercado, sino de un comprador. No hay que hacer un estudio de mercado para esto, porque estas cadenas son gobernadas por alguien. No es una mano invisible, es supervisible y si funciona o no depende de las posibilidades que se generen de abajo hacia arriba.

Cuando ciertos políticos o periodistas de medios televisivos dicen que hay que dejar que el mercado funcione,

cuanto más libre mejor, yo digo que esos señores no deben conocer Cajamarca ni Ayacucho. Porque en esos sitios, para que el mercado funcione hay que hacer un trabajo en el otro lado. Y es este trabajo de articulación, de llevar la tecnología, de juntar a la gente, hasta conseguir que se haga sostenible. Porque estas relaciones que son dirigidas son relaciones extra-mercado, que finalmente se generan para y están orientadas por y hacia el mercado”.

Alberto Otoy, director ejecutivo de Minka

La articulación del pequeño agricultor con la agroindustria tiene como punto de partida el mercado, representado por una empresa agroindustrial, que a su vez responde a los requerimientos de la demanda por su producto (calidades y volúmenes en ciertos tiempos).

Una vez que se precisan dichos requerimientos, la empresa debe identificar qué tipo de agricultores pueden producir de acuerdo con sus necesidades. El articulador conversa entonces con la agroindustria para luego transmitirles sus exigencias a los agricultores. Sin embargo, la exigencia no es unilateral, puesto que el articulador también busca que la empresa garantice una demanda de largo plazo, así como un precio de compra y asistencia técnica permanente para los pequeños agricultores.

“Después que los agricultores se acercaron con sus proyectos e ideas, nos dirigimos a la empresa Procesadora del Agro, preguntando primero si estarían interesados en trabajar con los pequeños agricultores de alcachofa en Cutervo”, cuenta Quiroz. “Cuando la agroindustria decidió que sí, nosotros hemos hecho todas las proyecciones y después hemos contactado a los agricultores.”

Procesadora ofreció asegurar una demanda de alcachofas (alcachofines de exportación) durante cinco o seis años, tiempo suficiente para que los pequeños agricultores pudieran ir ampliando las áreas cultivadas, ya que para ellos significaba virar hacia un cultivo totalmente nuevo

y reducir las áreas de sus tradicionales productos, como lenteja, papa y maíz.

Los cultivos tradicionales están sujetos a los vaivenes climáticos y del mercado. Si hay sobreproducción de alguno de ellos, reciben menores precios. La diferencia en rentabilidad entre un cultivo tradicional y la alcachofa es abrumadora. Por ejemplo, una hectárea de lentejas puede dar un ingreso de US\$300, mientras que una hectárea de alcachofas puede alcanzar US\$2.150. Los mayores ingresos se relacionan con los rendimientos por hectárea y por calidades.

Para no depender de las vicisitudes del mercado y garantizar en el tiempo un flujo de producción para la agroindustria, la procesadora pacta un precio de refugio con los agricultores: US\$0,55, US\$0,45, US\$0,30 y US\$0,20 por kilogramo de alcachofines de primera, segunda, tercera y cuarta categoría, respectivamente. Todo lo anterior significa la organización previa de la producción, en la medida en que tienen ahora un cliente estable. La empresa agroindustrial también estará protegida, porque garantiza la provisión de su insumo principal y puede asegurar la oferta de su producto final al mercado.

“A pesar de que nos movemos dentro del mercado, no soy tanto de la idea de dejar todo a la libertad del mercado. Es necesario organizar la producción para obtener mayores ventajas y que se beneficien tanto los agricultores como el cliente grande”, explica Quiroz.

Manuel Quiroz solicitó además a Procesadora del Agro un acompañamiento para la búsqueda de la zona adecuada, donde se pudiera desarrollar mejor el producto. Procesadora consideraba que Cutervo e Incahuasi eran buenas zonas para la alcachofa, no obstante, por razones técnicas, econó-

micas y sociales, el IPR privilegió Cutervo, ubicado al norte y centro de la región Cajamarca.

Quiroz describe el siguiente paso: “Fuimos varias veces a Cutervo para ver y estudiar mejor el lugar y el clima. Luego empatamos con las iniciativas de los productores que nos estaban buscando. ‘¡Ya tenemos un comprador! Si ustedes están con alcachofas, tenemos el cliente para ustedes’”, les dijimos y las visitas se sucedieron más seguidas”.

“No se trata de tener un producto y luego buscar a quién vendérselo. Acá ya hay un comprador de todo el producto”. Comenta Alberto Otoy, Director Ejecutivo de Minka. Ésta es una ventaja de las redes verticales. Otoy asegura que en el futuro Minka quiere implementar una mayor cantidad de este tipo de redes: “el comprador dice qué calidad de producto quiere y fija el precio. Entonces, el acceso al mercado es rápido”.

El acuerdo entre la unidad articuladora del Proyecto Redes y Procesadora implicó también que esta última aportara la asistencia técnica, porque era la primera vez que IPR se ocupaba del cultivo de alcachofas y –siendo expertos en arroz y maíz– no dominaban sus técnicas.

También para los pequeños agricultores se trataba de experimentar con un cultivo completamente nuevo en todo sentido; diferente en la forma de sembrar, de cultivar y de cosechar. Representaba además un cambio en cuanto a la relación con el cliente. Antes sembraban para el comerciante que compra “al barrer”, ahora iban a sembrar para una industria que pedía un producto seleccionado.

“Tenemos que ganarnos a los pequeños agricultores que están apostando por un cambio radical en sus cultivos y por eso tenemos que ir con mucha

cautela. Ellos van paso a paso, van añadiendo una cosita y van observando su efecto, no apuestan todo de frente”, asegura el articulador. “Si los resultados les son adversos, retrocedemos irreversiblemente y va a costar mucho adecuarlos al modo como pide la industria, que quiere volumen y calidad, no quiere que sólo 40% de la producción sea alcachofas de primera, quiere un productor eficiente y para eso, el pequeño agricultor tiene que transformarse completamente. Pero eso no va a ocurrir de pronto”, concluye Quiroz.

Pese a todo, los integrantes de esta joven red vertical tienen la expectativa de contar dentro de tres años con una superficie cultivada de 300 hectáreas de alcachofas. Este dato fue una buena señal para Procesadora que no se hubiese convencido de entrar al Proyecto Redes si le ofrecen trabajar con pequeñas extensiones.

“Lo hacemos pensando en el futuro de nuestros hijos”

Ana María Monsalve, dirigente y esposa de Héctor Monsalve, presidente de Apromiper, cuenta que en los dos últimos años habían estado buscando alternativas a los cultivos tradicionales, como papa, maíz, lenteja o arveja, los cuales son de subsistencia. “Buscamos otras actividades que puedan ser rentables y hemos encontrado el tomillo, los conejos para pieles de exportación y ahora la alcachofa. Precisamente, el proyecto de alcachofas salió paralelamente al de conejo y tomillo. Creemos en la alcachofa como producto alternativo porque va a un mercado de fuera y porque nos ha costado sacrificio hacer el cambio.

Tenemos una organización que se ocupa de todos los agricultores campesinos y estamos en la búsqueda de proyectos alternativos para beneficiar a nuestras familias, para aumentar su nivel de vida. Lo hacemos pensando en el futuro de nuestros hijos. Somos 20 agricultores, cada uno con dos hectáreas. Hace 10 meses que estamos con el proyecto de la CAF y hace cinco meses se transplantaron las plántulas y ahora ya estamos cosechando. Procesadora y el IPR nos están respaldando, por eso nos sentimos seguros”.

La primera alcachofa

En 1998 luego del explorar las posibilidades de desarrollo de la alcachofa

fa sin espinas, llamada también alcachofín, Procesadora empezó con este cultivo en el valle del Mantaro, en las zonas de montaña y sierra norte.

“En el valle del Mantaro los agricultores ya conocían la alcachofa grande, pero fue una sorpresa ver una alcachofa sin espinas y pequeña”, comenta Horacio Vizcarra, coordinador general del cultivo de alcachofa en Procesadora. Agrega que “para otros campesinos sí ha sido un cultivo totalmente nuevo, porque habrían escuchado, pero nunca habían visto el producto. Es a ellos a los que sí les cuesta un poco aprender: primero a desarrollar el cultivo y luego, a realizar las cosechas”.

Por ejemplo, en la Sierra las costumbres ancestrales de los campesinos para las cosechas de sus cultivos tradicionales (como alverjas, papas alfalfa, pastos, etc.) son de campañas de un día o dos. Pero para que el cultivo de la alcachofa logre los parámetros de calidad exigidos por la agroindustria se requiere cosechar cada cinco, seis o siete días. “Por eso, el pequeño agricultor tarda pero aprende”, asegura Vizcarra.

Procesadora debía conseguir agricultores que pudieran cumplir con la entrega de cierta cantidad de alcachofa con determinadas características dentro de unos plazos determinados, que operaran de acuerdo con las indicaciones técnicas y que no le vendieran lo mejor de la producción a otra empresa. De otro lado, los agricultores también tenían que confiar en el cultivo y en que la empresa industrial iba a cumplir con el precio pactado y el apoyo técnico ofrecido.

“La economía de ellos es completamente diferente, en la Sierra el agricultor es también comerciante, entonces sale a vender un poco de fréjol o de menestra que guardó; de pronto compra una vaca y en la otra esquina la está vendiendo. Así más o menos trabaja”, explica Vizcarra. El cambio, inevita-

blemente, implica incertidumbre. Según el coordinador del cultivo, “estamos apostando, como ellos mismos dicen, a que logren una ganancia con la alcachofa. Desde el comienzo no pueden apostar todo por la alcachofa, porque no saben cuáles serán los resultados. Si ven que es un cultivo que les deja ganancia, entonces van a dejar muchas de sus otras actividades para dedicarse a la alcachofa”.

Procesadora fue pionera en el desarrollo del cultivo de alcachofas sin espinas en sierra en 1998. Para la primera campaña invirtió cerca de US\$30.000, lo cual incluyó la importación de semillas, el desarrollo y venta de las plántulas al productor y la asesoría técnica en la zona. Actualmente, la compañía cuenta con dos plantas procesadoras en las ciudades de Chiclayo y Huancayo, en la sierra central de Perú. Desde entonces, cada año ha ido mejorando las técnicas e incorporando nuevas para lograr desarrollar un paquete tecnológico completamente adecuado a la Sierra, diferente al de la Costa.

En un principio, no contar con un articulador que ayudara a consolidar la confianza necesaria entre las partes generó dificultades, tanto del lado de los agricultores como de Procesadora. Uno de los problemas recurrentes era la falta de crédito. No bastaba con que Procesadora le diera la semilla, porque el agricultor también necesitaba insumos y fertilizantes, capacitaciones, asistencia permanente y otros factores que requerían de un pequeño capital para mantener un cierto nivel de producción. Para Procesadora no iba a resultar rentable pagar el flete de transporte en camiones sólo para recoger pequeños volúmenes. “Ellos no podían dedicarse a conversar y convencer a cada productor. Mientras tanto, ya tenían pedidos comprometidos en el exterior y los productores no les cumplieron”, comenta Alberto Otoyá.

Producir lo que el mercado pide: la consigna del nuevo empresario agrícola

Procesadora SAC se creó en 1986 y se dedicaba a la comercialización de granos y fréjoles secos para el mercado de exportación.

En 1992 y en alianza con un cliente de Estados Unidos iniciaron la aventura de la industrialización, aumentando un eslabón en la cadena productiva: el procesamiento. El primer producto fue el fréjol de palo que se producía en Lambayeque y cuya principal demanda provenía de Puerto Rico, el Caribe y Estados Unidos.

Entre 1992 y 1999 la compañía creció en su producción de conservas y congelados. Asimismo, desarrollaron otros productos que internamente tenían un bajo consumo como las alcachofas sin espinas, los espárragos y los pimientos.

“En el Perú se produce la alcachofa grande, tosca y con espinas, eso el mercado internacional no lo recibe”, dice Alfonso Velásquez Chonyén, gerente general de Procesadora. La empresa no cuenta con tierras propias, pero conoce el mercado internacional, lo sondea, participa en ferias y misiones comerciales. “Observamos que existe una demanda insatisfecha por determinados productos y luego tratamos de ver si se pueden producir en el Perú, país con ventajas competitivas debido a las condiciones climáticas favorables para casi todo tipo de cultivos. Es solo cuestión de buscar la zona que va a ser la mejor, luego se importa la semilla y se hace el trabajo de campo”, explica. “Antes los empresarios en el Perú pensábamos que había que producir, salir y vender lo mejor posible lo que el país produce. Pero ahora la concepción está cambiando, tenemos que ver primero qué productos son de mucho interés para el mercado y buscar producirlos.”

Por lo tanto, Procesadora siguió avanzado otro peldaño en la cadena productiva y empezó a producir bajo el modelo de la siembra por contrata para alcachofa y otros productos.

Actualmente, Procesadora comercializa cuatro o cinco productos para la exportación, mediante la transformación del producto natural en una planta industrial ubicada en las afueras de Chiclayo. Además de los corazones de las alcachofas, exporta fréjol de palo, pimiento piquillo, garbanzo, pallar bebé y algunas frutas. Sus mercados son principalmente España, Estados Unidos, Canadá y México.

Para el caso de los alcachofas, Procesadora vende toda la producción a un único cliente en España. “Nuestro cliente español recibe todo lo que producimos y, a medida que vamos creciendo, sigue recibiendo hasta que llegue un día en que nos diga que ya no nos puede recibir más y tengamos que buscar otro cliente”.

Capacitación y generación de confianza

Para el caso de una red vertical, la unidad articuladora tiene que trabajar en el acercamiento entre la empresa agroindustrial y los pequeños agricultores, así como desarrollar rápidamente una red horizontal entre los propios productores.

Como en la mayor parte de los casos, aquí tampoco se empezó de cero. Algunos agricultores ya estaban organizados en la Apromiper (Asociación de Productores de la Micro y Pequeña Empresa Rural), la cual sin embargo no era parte de la cadena que articulaba el Proyecto Redes. Fueron en definitiva 17 los agricultores que apostaron por el cambio de cultivo. “No buscábamos sumar agricultores para hacer volumen productivo. Necesitábamos sumar agricultores que tuvieran las mismas condiciones técnicas, áreas e intenciones”, asegura el articulador de la red, Manuel Quiroz.

La red se empezó a construir con pequeñas actividades, como visitas a las parcelas de cada uno y compra en conjunto de insumos. Mientras tanto, iban recibiendo la capacitación, haciendo pasantías y la unidad articuladora los apoyaba para que llevarán los registros de su proceso productivo. Quiroz comenta: “Así se iba forjando la confianza. No una confianza social ni moral, sino una confianza de negocios; que significa que arriesgan juntos, que piensan que el otro es un socio, es “mi yunta” porque no lo tengo que arrastrar, sino que se arriesga conmigo. Si logran esto, la relación va a ser para largo tiempo”.

Condiciones básicas para establecer una red vertical agrícola:

1. Que exista la empresa-cliente que va a adquirir la producción.
2. Que haya agricultores con acceso a factores locales de producción:
 - Vías de comunicación
 - Clima
 - Agua
 - Suelos adecuados: buenos y profundos (para el caso del alcachofa)
 - Voluntad de trabajo
3. Que haya una entidad que permita viabilizar los esfuerzos externos de apoyo al proceso.

La primera pasantía se realizó al inicio del Proyecto Redes con el objeto de desarrollar confianza entre la empresa cliente y la red de agricultores. Fue una visita a la planta industrial de Procesadora en Chiclayo, en donde los agricultores tuvieron la oportunidad de observar el procesamiento de los productos, incluyendo la alcachofa, conversar con los técnicos y gerentes y establecer la agenda para tratar los contratos entre las partes. Posteriormente, hubo una segunda pasantía en la misma planta, a la que asistieron algunos agricultores por primera vez y se reafirmó el compromiso entre los proveedores y Procesadora.

Paralelo a la primera pasantía, los agricultores recibieron información de los principales proveedores, entre ellos los ganaderos para la oferta de estiércol, los gerentes de tiendas agrícolas y veterinarias para la venta de pesticidas y el Centro de Producción de Semillas, Cepsep⁸, para la producción de plántulas. Asimismo, firmaron un convenio con la Dirección de Producción del Gobierno Regional de Lambayeque para experimentar la aplicación del “Ictio Abono”, una sustancia pro-

⁸ El Centro de Producción de Semillas es una pequeña empresa rural organizada en 1987 para producir semilla de papa. Opera en Incaawasi.

cesada a partir de los residuos de pescado, que puede aprovecharse como fertilizante.

En la tercera pasantía, los agricultores pudieron conocer de primera mano cómo se estaba desarrollando el cultivo de alcachofa en Cajamarca. Visitaron campos de cultivo financiados por otras ONGs, pero que también producían para Procesadora. Allí se les mostró que los éxitos y la rentabilidad dependían de la dedicación del agricultor en el manejo y en la aplicación de los procesos tecnológicos. Uno de los agricultores de la red que participó en la pasantía cuenta qué vieron “en una parte las alcachofas eran bonitas, pero en otras, más bajitas y nos dijeron que era el descuido del agricultor. Vimos otro cultivo donde la planta se veía bien alta Seguro le habían aconsejado que sacara las hojas para su ganado y él las ha cortado porque seguro que no tiene experiencia. Nosotros como agricultores pensamos que no debió haber hecho eso porque ahora la planta no va a dar sus mejores frutos”.

La capacitación de los agricultores de la red se hizo con dos ingenieros: uno de Procesadora, que enseñaba la técnica al ingeniero agrícola de IPR, quien, a su vez, llevaba la capacitación hasta los agricultores y estaba permanentemente acompañándolos. El ingeniero de Procesadora iba al campo cada 15 días para verificar y corregir las fallas. Si se hubiese tratado de casos individuales, sin agrupamiento, Procesadora no los hubiera podido atender. Además, no habría trabajado con agricultores minifundistas de manera aislada.

La capacitación fue personalizada porque no hay una receta igual para todos; cada unidad productiva es una familia distinta y cada cultivo tiene un tipo de suelo y unas formas de riego diferentes. Incluso hasta la distancia respecto de la carretera marca la diferencia. Se les mostró una secuencia de

fotos con sus respectivas explicaciones para ilustrarlos sobre los principales aspectos de la producción de alcachofines, como la necesidad de sembrarlos primero en viveros, el momento de transplantarlos, la densidad de plantas por hectárea, las dosis y los tipos de fertilizantes que se deben aplicar. Se hizo énfasis que en adelante iban a cultivar para una empresa industrial que exportaría esa producción.

Se efectuaron 1.000 horas de asistencia técnica directa a los productores orientadas a las siguientes áreas:

- Perfeccionar las técnicas de costos, presupuestos y registros de compras y pérdidas.
- Asesorías e información sobre la demanda y oferta del producto alcachofa y el funcionamiento del negocio (relaciones con la financiera, la agroindustria, proveedores de plántulas, pesticidas y fertilizantes, etc.)
- Más de 30 horas de información sobre redes y cadenas en la agricultura y concretamente sobre la cadena productiva.

Pero el agricultor necesita mirar y experimentar. No creen ni asimilan cualquier explicación hasta que no la pongan en práctica. Por ello, el verdadero conocimiento se debía generar en el proceso de producción, que además requería una nueva forma de organización.

La red sembró las primeras 40 hectáreas de alcachofas. La ventaja de su cultivo en Sierra es que permite dos cosechas al año, ya que es posible sacar los “hijuelos” y ampliar el área cultivada. En la Costa, por el contrario, después de la primera cosecha, es necesaria otra siembra.

La alcachofa es un cultivo casi permanente. Durante su cosecha se va recogiendo unas dos veces por semana por espacio de dos o tres meses, y de 10 a 12 veces durante de tres a cuatro años seguidos. La primera siembra –o instalación– es cara, pues hay que invertir un mínimo de S/.7,000 por hectárea. Después de la instalación, sólo hay que mantener el cultivo, cuyo costo es relativamente barato, alrededor de S/.3, 500 por hectárea.

La producción luego se transporta en camiones desde Cutervo a Chiclayo atravesando aproximadamente 400 kilómetros. Procesadora asumió dicha responsabilidad porque convinieron que el productor no tiene que estar expuesto a los riesgos del traslado hasta la planta de transformación.

Producción de plántulas de alcachofa

Por su experiencia en la producción de plántulas en invernadero, el articulador propuso a los agricultores y a Procesadora que fuera el Centro de Producción de Semillas (Cepsep) el proveedor de plántulas para la red, en vista de que requerían cuidados muy especiales. Cepsep es dirigido por Marco Polo Manayay, quien es integrante de la red, a pesar de no ser agricultor.

Las plántulas son plantas pequeñas de entre 40 y 45 días de edad, cultivadas en un invernadero, donde son alimentadas con abonos naturales y artificiales, desinfectadas y medicadas para que lleguen fuertes y sanas a las chacras.

“Tenemos a Marco Polo en esta primera etapa porque es el especialista en sembrar la semilla de alcachofa en un sustrato que él prepara; en cuidar la plántula y en transplantarla luego al campo, que es un proceso muy delicado. Si hubiéramos encargado este proceso a los agricultores, hubiésemos tenido mayores pérdidas, porque al sacar el plantín, por ejemplo, hay que saber hacer el hueco en la tierra a determinada profundidad y colocar la raíz de tal manera que no se malogre. Eso también lo van a tener que aprender. Es muy diferente a sembrar papa”, explica el articulador de la red.

Cultivadas en invernadero, las plántulas se forman en óptimas condiciones. Además, este proceso permite progra-

mar su desarrollo para que el momento del trasplante sea durante la época de lluvias y con la garantía de que van a prender en el terreno de cultivo. Después de todo, la alcachofa no tiene un tiempo determinado de siembra.

Para que la semilla pueda convertirse en plántula, hay que preparar un sustrato que se puede comprar o hacer, mediante una combinación de arena, tierra, abono y algo de paja para que esté suelto y sea fácil el trasplante.

La producción de plántulas se efectuó en ocho invernaderos, cada uno para almacenar 25.000 plántulas. Cada plántula tendría el precio de US\$ 0,015 que los agricultores pagarían por contrato: 50% adelantado y el restante, contra entrega.

Marco Polo enfatiza: “ahora estamos saliendo de manera descentralizada a producir plántulas pero sobre los mismos terrenos de los agricultores, porque trasladar del vivero las plántulas en bolsas es muy costoso, una bolsa pesa más o menos 1 kilo. Así que hemos optado por producir en los mismos terrenos para facilitar y asegurar también las plantas en 100%, para que no haya mortandad”.

Llueva o haga sol

Procesadora les explicó a los agricultores que la alcachofa era un producto fácil de cultivar, de características rústicas y prácticamente con el único requerimiento de mantenerse húmedo. No obstante, como muchos de los nuevos emprendimientos, las cosas no resultaron tan fáciles.

Tuvieron varios traspisés y el desarrollo del cultivo se convirtió en un tema crítico, siendo el factor climático uno de los problemas mayores. Antes de iniciar la producción de alcachofa, IPR estuvo consultando con el Senamhi⁹ en Chiclayo y le respondieron que no preveían ningún problema con las lluvias. Basándose en ese pronóstico se hicieron los invernaderos. Pero el clima no transcurrió como estaba previsto pues no llovió y el calor estuvo muy fuerte.

El exceso de calor produce la evaporación del agua y eso genera estrés en

⁹ Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología.

la planta, lo cual es fatal para su desarrollo. Esa fue la razón por la cual se afectaron los primeros invernaderos. Hubo que levantar los techos para poder airearlos, hasta que llegó el momento en que los propios agricultores tomaron la decisión de trasladarlos. Pero eso no era posible hasta que las plántulas hubiesen germinado. Sólo les quedó esperar hasta entonces y, mientras tanto, cubrieron los techos con sacos negros para protegerlos del sol. “Fue un momento en el cual teníamos ocho invernaderos con todas las plántulas adentro y no teníamos otra opción que esperar, dejar los invernaderos y salir a hacer almácigos”, recuerda Manuel Quiroz. A diferencia del invernadero, el almácigo es una extensión de terreno al aire libre, pero también preparado especialmente con sustrato para cultivar plántulas dentro de sus bolsitas.

La lluvia también les jugó una mala pasada. Querían sembrar las plántulas en noviembre para aprovechar la llegada de las lluvias. Pero no llovió y tuvieron que buscar agua y alquilar tierras con riego. El cultivo de alcachofa se tiene que regar cada tres, cinco o siete días, dependiendo de la calidad del suelo. La planta no muere por falta de agua, pero deja de producir.

El problema se resolvió inicialmente restringiendo las áreas de cultivo a las chacras que tenían acceso al agua de gravedad. En Cutervo, 60% del área cultivable es de secano, mientras que el resto tiene sistema de regadío. Después IPR financió a algunos agricultores para que instalaran tubos o mangueras y tuvieran así mayor eficiencia en el traslado y aplicación del agua.

El director de Minka, Alberto Otoya, destaca el valor de este proceso de aprendizaje: “para nosotros está muy bien que ellos se equivoquen, se corrijan, experimenten, porque al fin y al cabo para nosotros es una hoja de trabajo, es la riqueza del proyecto piloto, para no equivocarnos en otra oportunidad”.

Buscamos agua

“No es una novedad que estemos en sequía. Es algo recurrente en nuestra historia y no puede ser de otro modo porque obedece a ciclos naturales. Quien hace agricultura debe tener acceso a aguas del subsuelo -que son abundantes- y aplicarla con riegos presurizados. En esta temporada de sequía y aprovechando la oportunidad de sembrar cultivos para la exportación, IPR busca que nuestros prestatarios tengan pozos para aprovechar las aguas subterráneas. Y si no los tienen, les prestamos dinero para que inviertan en su construcción. Hemos avanzado un paso más en apoyar a los que ya tienen pozo, para que instalen sistemas de riego por goteo o dispersión. Pero, también queremos aprovechar para organizar empresarialmente a los agricultores. La construcción de pozos y la instalación de los sistemas de riego presurizado son caros para un agricultor. Son sistemas útiles, técnica y económicamente, si se usan para irrigar 30 hectáreas o más, lo cual obliga a juntar a los agricultores en empresas que reúnan esas áreas. Eso es una tarea de titanes, pero vale la pena. La administración de los equipos y del agua sería un ejercicio de sociedad y eficiencia técnica que debería allanar el camino a tareas empresariales más complicadas. Ojalá podamos hacerla”, Manuel Quiroz, articulador y presidente de IPR,

“La mayoría de campesinos en la actualidad ha perdido el conocimiento del manejo de aguas. Los que tienen agua la desperdician y los que no la tienen sufren por ella. Por ejemplo, una vez encontré un campo que tenía regadío y al costado de su chacra tenía el agua que pasaba todo el tiempo. El campesino regaba con una manguera cuando ha podido construir un sistema de surcos. No lo hizo porque no sabía, por simple ignorancia. Hay localidades donde la pobreza y la ignorancia son muy grandes. Donde hemos llegado hacemos lo necesario para que ese pequeño y pobre agricultor pueda aprovechar las ventajas que tiene. Se ve que el agricultor esté dedicado a lo fácil, se ha acostumbrado a sembrar su papa y su maíz para su consumo y regar esperando las lluvias, con la esperanza que el otro año sea mejor. Es lamentable que el conocimiento andino antiguo se haya ido degradando y perdiendo en el tiempo. Hay pocos lugares rescatables. Yo he visto en el distrito de Sinsican, en la parte alta de Osoyoq, que pertenece a la región de La Libertad, a tres agricultores que están haciendo el cultivo de alcachofa en andenes, en un área muy pequeña pero productiva, así como lo hacían en la época precolombina”, Horacio Vizcarra, coordinador general del cultivo de alcachofa, Procesadora SAC.

Se cosecha experiencia

En mayo de 2004 se realizó la primera cosecha de la primera hectárea puesta en producción en Misha, obteniéndose entre 14 y 15 kilogramos que fue-

ron clasificados, por primera vez, en Cutervo, para discriminar en producto de primera, segunda y tercera calidad. La producción estimada total de la primera cosecha fue de 5.500 kilogramos. En noviembre todo estaba listo para iniciar la segunda campaña.

De acuerdo con el articulador de la Red, “lo importante era que superaran todos los cuellos de botella iniciales propios de la primera cosecha y que cubrieran su costos, porque en la siguientes campañas todos los ingresos ya serían para ellos. Este cultivo no es como la papa, donde se puede perder todo, desde la siembra hasta la cosecha. Acá no, si pierde, se puede recuperar parte del costo con otra campaña, y si no, todo es utilidad”. De esta forma, los pequeños agricultores de Cutervo entendieron que las alcachofas eran un producto alternativo de cuyo cultivo se puede obtener alguna ganancia, suficiente para asegurar su continuidad para la siguiente siembra.

Uno de los agricultores de la red asegura que “este cultivo es muy minucioso comparado con la papa y requiere mucho mayor cuidado, principalmente en la primera fase”. Añade, sin embargo, “que entre todos nos estamos ayudando, nos damos mucho apoyo moral, porque no tenemos la experiencia, algunos socios nos preguntan qué día vamos a sembrar para poder ir a compartir experiencias. Pero sí queremos que sea un cultivo alternativo para nosotros, para que sea una fuente mayor de ingresos para mucha gente campesina”.

Para Feliciano Flores, otro de los miembros de la red, “es un orgullo que nuestras alcachofas salgan a otro país. Esperamos tener la fuerza para seguir sembrando más plantones de alcachofas como alternativa para el desarrollo del campo, porque la papa y el maíz ya no son tan rentables”.

“Yo tengo que hablar de lo que una persona ha sufrido y sufre. Con la papa por ejemplo hay intermediarios, y con ellos, a veces nos pagan un poco y otro poco no nos pagan. Por eso me he dedicado a sembrar alcachofa y desesperadamente me gusta más trabajar en la alcachofa que estar sembrando de repente haba o arveja”.

Agricultor de la red

Un siguiente paso en el proceso de generación de confianza entre los pequeños productores y la empresa cliente fue compartir gastos. Se instaló una oficina en Cutervo, solventada por IPR y Procesadora, pero dirigida por IPR. Esta oficina también sirve de centro de acopio, selección y empaque de la producción de alcachofas.

Tener un centro de acopio permite construir una relación transparente entre el gran cliente industrial y los pequeños productores, al mostrar directamente los resultados de la producción. Allí se escogen las alcachofas de primera, segunda, tercera y cuarta categoría, de acuerdo con los parámetros de calidad y tamaño que exige la industria. La medida del tamaño se hace con un calibrador¹⁰, cuyo uso también requiere de un proceso de aprendizaje.

Según Horacio Vizcarra, de Procesadora, “desde el instante de la cosecha el agricultor recibe el informe de su producto. Va a saber si le faltó riego, si faltó fertilizante y cómo se pudo solucionar. Siempre hay una convivencia plena entre el agricultor y la empresa”.

La selección remata en el descarte, que son los frutos deformados o demasiado grandes o deteriorados, que no se manda a la industria. Este lote puede comercializarse directamente para el consumo humano y, los muy deteriorados, para la alimentación del ganado.

¹⁰ Un instrumento, que permite medir los diámetros de las alcachofas para separarlas en: primera (3cm a 4cm), segunda (4cm a 5cm), tercera (5cm a 6cm) y cuarta (más de 6cm).

Los agricultores se encuentran también gestionando un frigorífico para garantizar la conservación del producto almacenado.

Acuerdos básicos entre Procesadora SAC y los agricultores:

Procesadora SAC

Facilita la semilla variedad Green Globe para que los agricultores la paguen con la cosecha.

Aporta la asistencia técnica.

Presta las jabas y mallas para la cosecha.

Asume los costos de transporte, desde el centro de acopio en Cutervo hasta su planta industrial.

Compra las alcachofas por kilo con diferentes precios según calidades: primera, segunda, tercera y cuarta.

Red de agricultores

Aceptan someter su producción a los controles y selección de calidades.

Asumen los costos de transporte desde sus chacras hasta el centro de acopio.

Venderán toda su producción a la Procesadora.

Cobrarán a los 15 días de haber entregado el producto.

Proceso de producción en la planta transformadora:

- Informe de calidad y clasificación de los alcachofas de acuerdo a tamaño.
- Tratamiento térmico y pelado.
- Corte de los corazones de alcachofas: se retira la punta del corazón de la alcachofa y se deja como un cono trunco.
- Se acomoda manualmente en recipiente por conteo: de 15 a 20 unidades; de 20 a 25 unidades.
- Aplicación de ácidos fórmico y cítrico para conservar el producto.
- Tratamiento térmico en autoclaves.

Control de calidad:

- Control del peso
- Control de pelado
- Calidad de la salmuera

Se apilan por lotes para armar un contenedor y salen vía marítima por el puerto de Paita hacia España, un mercado muy exigente en calidad. Los procesos de certificación para la exportación incluyen un control y análisis de los puntos críticos que otorga Digesa.

Procesadora exporta alcachofas por un monto aproximado de un millón de dólares al año y espera un crecimiento de 15% a 20% para los próximos cinco años apoyados en el sistema de redes empresariales. Están buscando manejar proyectos similares en Cajamarca y Huaraz, además de Cutervo.

Fuentes de financiamiento

Los servicios de capacitación de IPR tienen un costo operativo de alrededor de US\$ 70 dólares por hectárea que fue asumido por los propios agricultores. Sin embargo, ellos solos no podían solventar todos los costos relacionados con el establecimiento del nuevo cultivo. Entonces actuó la unidad articuladora, IPR, en dos frentes:

- Desde su área de micro finanzas, otorgando un préstamo a cada productor equivalente a US\$2.000 por hectárea para desarrollar el cultivo de la alcachofa.
- Desde la compra de la semilla, la preparación del terreno, el abono, el riego, etc.

Los recursos financieros fueron facilitados por Eclof Perú.

La alianza de IPR con Eclof Perú permitió el financiamiento de 40 hectáreas de terreno de cultivo, propiedad de 17 agricultores, hombres y mujeres. El crédito cubrió 80% del costo directo. El pago del préstamo está garantizado con un rendimiento estimado mínimo de 6.500 kilos por hectárea que generaría un ingreso mínimo de US\$ 2.150 por hectárea.

Los ingresos fueron calculados por IPR en un escenario bastante conservador, teniendo en cuenta los efectos del clima, que en una temporada de sequía incidiría negativamente en la densidad de plantas por hectárea, en la evolución del cultivo y en sus rendimientos. IPR estimó un rendimiento de 6.500 kilogramos.

“Lamentablemente las fuentes financieras que llegan a las ONGs son más caras que las de la banca comercial, pero ésta no se arriesga a prestarle a los pequeños”, explica Quiroz. La tasa de interés que deben pagar los agricultores es de 4,0% mensual. “Podría ser incluso más cara”, asegura el articulador de la red, “pero no lo es porque nosotros nos aseguramos de dar crédito a cultivos que son rentables y a quienes pueden pagarlo, como los productores de arroz, maíz y ahora apostamos por las alcachofas porque está garantizado el precio”.

Precisamente para asegurar la devolución del crédito, una vez aprobado por IPR el agricultor ingresa inmediatamente en un plan de producción establecido por el asesor. A diferencia de la banca comercial, IPR no entrega 100% del préstamo desde el inicio. De este modo se asegura que el dinero se destine a la producción y no a otra cosa. Para el caso de la alcachofa, el primer desembolso se hace en el momento del transplante. 15 días después se hace otro desembolso y así sucesivamente para riego, fertilizantes, insumos, pesticidas, insecticidas, mano de obra, etc., hasta completar US\$ 2.000 como máximo. El préstamo es a la medida de la capacidad de endeudamiento del agricultor.

Varios agricultores, sin embargo, no sabían aún calcular su costo de producción.

Es que nosotros todavía somos nuevos en este cultivo”. “Tendríamos que ir controlándonos cómo es el trabajo, si gastamos yunta, peón, arriendo de tierras, también se paga a veces el agua. Todavía es-

tamos para dar cuenta en un tiempo más allá. Porque ahora no podemos decir porque nomás tenemos plantones que están pegados, nomás que estén grandes, entonces tenemos que sacar un balance para poder ver hasta donde más o menos se puede controlar. Todavía no calculamos si vamos a ganar porque vemos plantones chicos todavía, los que ya tienen sus plantillas que ya cosechan, ya ellos podrían dar algún informe”.

Agricultor de la red

“Ellos no tienen el dinero para eso. Tiene que hacerlo una institución financiera. Entonces el trabajo es convencer a la institución financiera que ese es un negocio. Si el agricultor va solo para pedir 2 mil dólares, no le van a prestar porque ni él mismo va a saber a quién le va a vender su producción. Pero si vamos y decimos, acá hay un proyecto de articulación de red, somos tantos agricultores, ya tenemos un comprador que es una empresa grande y sería que también puede avalar, tenemos un contrato, tenemos un precio, hay una institución que nos está apoyando y se presentan juntos ante la institución financiera, con todo eso, entonces sí se genera un negocio. Porque estas empresas financieras como sabemos, su gran problema en el Perú es que no saben a quién prestarle, hay mucho dinero en los bancos. Estas redes no son otra cosa que construir confianza entre los diferentes actores de un negocio”.

Paco San Martín, presidente Minka

Acuerdo entre los agricultores y la unidad articuladora (IPR)

- IPR como un articulador entre cliente (Procesadora) y proveedor (agricultores), asumiría el servicio de control, la selección de calidades y colaboraría con la asesoría y la capacitación técnica en la producción, como una manera de crear condiciones para el funcionamiento de las redes empresariales y la cadena productiva.
- IPR es el proveedor de recursos financieros (red y los proveedores) para la producción de la alcachofa. La red acordó recibir créditos de IPR con aval hipotecario;
- Los agricultores asumen los costos por hectárea de instalación y también de mantenimiento, del cual IPR financiara hasta 80%, a un plazo de ocho meses y con una tasa de 4% mensual.
- Los agricultores asumen parte de los costos de la asistencial técnica, los cuales se fijaron en S/.120 por hectárea.

Al finalizar el proyecto de construcción de la red se habían establecido algo más de 21 hectáreas de cultivo. Sin embargo, algunos agricultores estaban trasplantando hijuelos, y con la normalización del clima y de las precipitaciones, se esperaba una buena recuperación de los cultivos. Por lo tanto, se prevee una ampliación de las áreas cultivadas en las siguientes campañas, lo que les permitirá a los agricultores terminar de pagar sus créditos y empezar a percibir utilidades.

“Lo cierto es que a pesar de sus vicisitudes, los agricultores han experimentado que con la alcachofa obtendrán mayores ingresos que con la papa, el maíz y otros. Muchos agricultores seguirán sembrándolos por tradición y para su consumo.”

Manuel Quiroz, articulador

El eslabón más débil

El pequeño agricultor está consciente de que ahora se encuentra en un mundo de negocios donde el mercado es el que manda. Esta situación, que en principio es beneficiosa para el agricultor, simultáneamente también lo convierte en el eslabón más débil de la cadena.

Si bien la relación entre el de arriba y los de abajo apunta teóricamente al ganar-ganar de ambos lados –en la medida que permite ingresar al pequeño agricultor hacia la modernidad, generarle mejores ingresos, mejorar su tecnología y organización, mientras que para la agroindustria le garantiza un flujo de producción permanente de acuerdo a sus requerimientos– el equilibrio de la relación puede variar.

En el corto plazo se pueden generar incumplimientos graves que hagan peligrar el sostenimiento de la cadena. Eso puede ocurrir si llegado el momento de la cosecha y la ejecución de la compra y venta del producto, la agroindustria no realiza los pagos de manera oportuna y de acuerdo con

los términos pactados previamente ¹¹. En ese caso, todo el proceso puede derrumbarse. El proveedor de crédito tendrá que castigar el retraso del pago subiendo los intereses y el pequeño agricultor no tendrá cómo defenderse.

Aquí es donde entran en juego otros mecanismos de control importantes, tales, como contar con infraestructura y equipos para almacenaje que puedan mantener la cosecha en adecuadas condiciones, mientras buscan otro comprador. El contrato estipula que el pago debe hacerse dentro de los 15 días posteriores a la fecha de entrega de la cosecha. Por ejemplo, un frigorífico permitiría almacenar no menos de 4 toneladas de alcachofa por 15 días y venderla al contado a otra agroindustria.

Igualmente, sería importante afinar los contratos en este punto crítico que es la compra-venta para que se pueda recurrir a un arbitraje rápido e imparcial por acuerdo de las partes, que evite acudir a procesos jurídicos engorrosos. Mientras el agricultor carezca de estos servicios o de ajustes contractuales, la agroindustria seguirá siendo “la de arriba”.

En el largo plazo, la empresa industrial puede decidir un cambio de cultivo porque hay una reducción de la demanda. También puede preferir un cambio de zona de cultivo porque en la actual los costos son muy altos. Por ejemplo, los costos de transporte Cutervo-Chiclayo son altos, por lo que la agroindustria podría preferir comprar alcachofas de alguna zona costera. Si embargo, la ventaja de la producción en Sierra es que ofrece dos cose-

¹¹ Los agricultores de la red vertical de Cutervo empezaron a proveer de alcachofas a Procesadora desde mayo de este año(2004) con volúmenes en crecimiento. Recién en la primera semana de noviembre, Procesadora hizo el primer depósito por US\$1,500 y mantiene una deuda pendiente alrededor de US\$5,000. Los contratos firmados entre los agricultores y Procesadora fijan los precios en condición de refugio y precisan que después de la entrega del producto, Procesadora deberá pagar en 15 días, de lo contrario, los agricultores pueden vender su producto a otro cliente. No obstante, no es fácil concretar un nuevo contrato, no porque no haya clientes, sino porque los primeros volúmenes de producción todavía son pequeños y no compensan los costos de transporte para el nuevo cliente.

chas al año, lo cual es imposible para la Costa en donde, incluso, se puede perder la cosecha completa por una sequía. El pequeño agricultor, es decir, la red de pequeños productores, tiene que ser capaz de adecuarse a las nuevas circunstancias y asimilar que la industria asume el liderazgo en la relación porque es la que está en contacto con el mercado externo.

Debido a este tipo de relación de dependencia del pequeño productor frente a la industria, IPR le exige a esta última que adopte una filosofía de responsabilidad social, invirtiendo en la capacitación de los agricultores sin perder de vista el negocio.

“IPR tiene la misma filosofía: hay que invertir y no perder, pero asumiendo un compromiso social. Ahora mismo no estamos cubriendo nuestros costos en Cutervo, pues es una inversión que hacemos de manera social. De lo contrario, nos hubiésemos quedado con los maiceros y arroceros de la Costa, donde hay menores costos y una inversión segura”.

Manuel Quiroz, articulador

Siempre que las relaciones se basen en la franqueza y exista la disposición para compartir riesgos y ventajas, la red vertical podrá mantenerse y prosperar. Siempre que se quiera compartir riesgos y ventajas deben prosperar juntos. Incumplir un compromiso de pago no sólo significa colocar en riesgo la articulación vertical y el rompimiento de la cadena, sino terminar con la confianza de los pequeños agricultores y abocarlos a la posibilidad de una ruina económica, porque no podrán cumplir con los pagos de sus créditos.

- La industria puede sacar al agricultor de la relación si este no es capaz de adaptarse a los cambios del mercado.
- El agricultor es el eslabón más débil de la cadena.

Resumen

1. El Proyecto Redes en Cutervo reunió a un grupo de agricultores que

buscaban alternativas de cultivos diferentes a los tradicionales con una empresa agroindustria mediana que necesitaba proveedores para un nuevo producto de exportación (la alcachofa procesada) y con una ONG de Chiclayo (IPR) que tenía experiencia previa en asistencia productiva y de financiamiento a proyectos agrícolas.

2. El Proyecto Redes ha permitido establecer una metodología de desarrollo de proveeduría entre pequeños agricultores y medianas empresas, que puede ser aplicada en cualquier cadena productiva de alta demanda o para mercados internacionales.
3. Como contraparte de Minka, IPR cumplió una titánica tarea administrando las relaciones entre prácticamente todos los agentes de la cadena productiva que se integró en torno del cultivo de la alcachofa.
4. IPR construyó y facilitó la relación entre la empresa cliente, Procesadora SAC y los pequeños agricultores, buscando hacer cumplir la entrega del producto en los volúmenes, calidad y fechas previstas por la empresa cliente, mientras que ésta debía cumplir con adquirir toda la producción a un precio establecido y otorgando una asistencia técnica permanente.
5. El desarrollo del Proyecto Redes se convirtió prácticamente en una primera experiencia para casi todos los actores, incluyendo el IPR, por tratarse de un cultivo nuevo para la sierra. Procesadora SAC ya había iniciado ese cultivo seis años antes en la zona del Mantaro con campesinos más vinculados al mercado.
6. El gran reto que cumplió el Proyecto Redes fue convencer al agricultor de la necesidad de modificar sus costumbres productivas vinculadas a sus cultivos tradicionales. La alcachofa requiere una organización diferente

de la producción, desde la siembra, el cuidado del cultivo, la cosecha y la comercialización. El reto para IPR fue que tanto la empresa cliente como los propios agricultores siguieran los pasos correctamente para que la producción no falle y de ese modo garantizar que los agricultores iban a seguir sembrando y ampliando los terrenos dedicados a la alcachofa.

7. IPR en alianza con Eclof Perú, otorgaron un crédito de S/7,000 por hectárea a cada agricultor para financiar en total 40 hectáreas, propiedad de 17 agricultores, El pago del préstamo está garantizado con un rendimiento estimado mínimo de 6.500 kilos por hectárea que generaría un ingreso no menor de US\$2.150 por hectárea.
8. IPR desarrolló los procedimientos para que fluyeran las relaciones contractuales de los agricultores con los proveedores de insumos agrícolas (compra y venta de fertilizantes y pesticidas); con CEPSEP, por la compra y venta de plántulas y con IPR por el crédito a los proveedores.
9. IPR en coordinación con Procesadora SAC, designaron a IPR para que asumiera el funcionamiento de una oficina en Cutervo donde se acopiaría, seleccionaría y embalaría la alcachofa entregada por los agricultores.
10. IPR seleccionó a un transportista de camiones de la ruta Cutervo-Chilayo para que cumpliera con el transporte del estiércol y fertilizantes en el inicio de la campaña y con la alcachofa en la época de cosecha.
11. Para emprender negocios conjuntos entre agroindustria y pequeños agricultores, el Proyecto Redes mostró que es necesario desarrollar primero procesos de nivelación tecnológica.

12. En una segunda fase el rol del articulador debe ser el convertirse en un servicio que sea de interés para la agroindustria y el agricultor.

Conclusiones

“Existe una empresa comercializadora que da la semilla y asistencia técnica; existe el articulador que organiza y canaliza el crédito; existe un mercado exterior el cual asegura la permanencia de la red; por lo tanto, creemos que el mismo modelo se puede aplicar en otros lugares de la sierra o la costa donde haya agricultores muy pobres.”

Alfonso Velásquez, gerente general Procesadora SAC.

1. El Proyecto Redes cumplió ampliamente su rol de proyecto piloto, en tanto que permitió trazar una hoja de ruta de los distintos procesos que se tienen que dar y que deben cumplirse en futuros proyectos de proveeduría agroindustrial (manejo del agua, manejo de clima, manejo de pequeños agricultores tradicionales, manejo de la asistencia técnica y financiera, entre los principales).
2. El Proyecto Redes ha permitido construir una metodología de desarrollo de proveeduría, articulando pequeños agricultores con medianas empresas, la cual puede ser aplicada en cualquier cadena productiva de alta demanda o para mercados internacionales.
3. Sin embargo, se ha evidenciado que es vital para el mantenimiento de la red vertical, que se diseñen mecanismos que ofrezcan opciones al pequeño agricultor, en caso que por diferentes motivos, la empresa agroindustrial falle con los pagos de la cosecha, siendo este el momento más delicado para los proveedores. Una opción es la posibilidad de contar con un almacén en frío para guardar la cosecha hasta conseguir otro cliente. Otra salida puede ser la firma de contratos con garantías por ambas partes o que los pequeños agricultores diversifiquen su cartera de clientes.

4. El modelo de articulación en red vertical demostró que es posible conseguir volúmenes de producción y tener rendimientos de escala si se asocian pequeños productores agrícolas, cuya venta esté dirigida a una empresa industrial que además exporta y apoya a los productores.
5. El Proyecto Redes mostró que es un modelo replicable con otros pequeños agricultores de la sierra, que han estado marginados de la conexión con un mercado grande (o de exportación), y donde no hay un desarrollo de proveedores agrícolas como ya existe en la costa porque:
 - Son campesinos pobres de altura.
 - Se está introduciendo nueva tecnología para productos con estándares de exportación, consiguiendo un impacto económico positivo en un sector poco desarrollado.
 - Se están armando cadenas productivas, en departamentos andinos, especializados en determinados cultivos de exportación, gracias a sus bondades naturales y a la decisión emprendedora de los agricultores.
6. Como proyecto piloto, es una contribución a una estrategia de superación del problema estructural de la agricultura en el área andina de Perú, que es el minifundismo.
7. No obstante, es importante reconocer que en esta cadena, el agricultor es el más desprotegido, por lo cual es importante el perfeccionamiento de la metodología de redes verticales, su funcionamiento y operatividad como fue mencionado en el punto 3.

VI. Balance General

- Los resultados de los cuatro proyectos piloto que formaron parte del Proyecto Redes Empresariales en la Macro región norte de Perú, demuestran que se logró el objetivo de asociar sólidamente a pequeñas y medianas unidades empresariales, a través de lazos de confianza para el desarrollo de negocios en conjunto, en cada uno de los rubros seleccionados, así como articularlas con su entorno institucional con el fin de potenciar sus metas.
- El proyecto Redes consiguió fortalecer las áreas de conglomerados económicos de pequeñas unidades productivas del norte del país, además de contribuir en estrechar los vínculos con otras empresas e instituciones de su entorno inmediato. Esto se constituyó en uno de los aportes fundamentales del Proyecto Redes al mostrar la trascendencia económica de trabajar bajo un esquema de alianzas, no sólo entre unidades productivas, sino entre éstas y sus proveedores, así como con instituciones públicas y privadas.
- El Proyecto Redes demostró que es posible sembrar capital social en torno al trabajo conjunto (en red) de las unidades económicas. El capital social

se va desarrollando como producto de las sinergias y economías de escala que se generan en la red y que redundan en un beneficio tanto individual, como colectivo. Dicho de otro modo, hubo una notoria mejora en la competitividad de cada una de las empresas individuales al lograr el mejoramiento de sus procesos, reducir costos y aumentar sus ingresos.

- La metodología de intervención utilizada comprobó su eficacia al dejar redes armadas y operando autónomamente; una con un proyecto estratégico en marcha, otras con proyectos estratégicos en camino o en ciernes.
- El trabajo también identificó las dificultades para el mantenimiento en el mediano y largo plazos de una red vertical, donde la empresa cliente asume el papel de control de la relación, mientras que la pequeña empresa es el eslabón más débil de la cadena. Se recomienda afinar los mecanismos que contribuyan a dar mayores márgenes de maniobra a la pequeña empresa, así como de control y arbitraje para el cumplimiento de los acuerdos entre las partes.
- El reclamo común de las empresas beneficiadas por el Proyecto Redes, fue el plazo de ejecución, el cual fue considerado demasiado corto. Aunque estuvieron de acuerdo en que no es deseable estar sujetas a un apoyo permanente, coinciden en la necesidad de ampliar el periodo de intervención a un lapso de tiempo más extenso.

Este libro se terminó de imprimir
en los talleres de Panamericana
Formas e Impresos, Bogotá, Colombia,
en junio de 2007.

