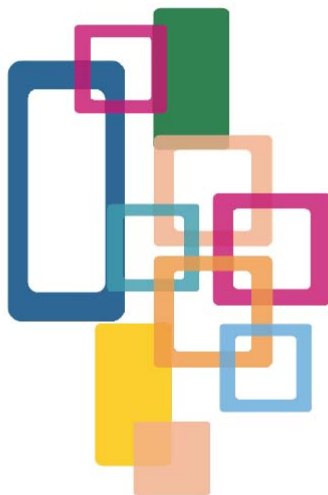


TERRITORIOS Y EMPRESAS EN RED

Negocios, riqueza y bienestar inclusivos



▣ Francisco San Martín Baldwin

▣ Alberto Otoyá / Mario Chuquimango / William Siapo

MINKA
www.minkaperu.com

AVINA

TERRITORIOS Y EMPRESAS EN RED

NEGOCIOS, RIQUEZA Y BIENESTAR INCLUSIVOS

FRANCISCO SAN MARTÍN BALDWIN
ALBERTO OTOYA, MARIO CHUQUIMANGO, WILLIAM SIAPO

AVINA
MINKAPERU
2008

Indice General

Introducción	5
1 Territorios y Empresas en un entorno Glocal	13
Regionalización	18
Los Distritos Industriales Italianos	22
2 Redes Empresariales	28
3 Circuito Turístico Arqueológico del Norte del Perú	41
Creación de un Circuito Turístico	42
Descripción del Circuito	44
Conclusiones	55
4 Red de Artesanos de Magdalena de Cao	56
Inicio de la Red	57
Desarrollo de productos y articulación con el mercado	57
Show Room permanente	58
Conclusiones	59
5 Magdalena de Cao: una experiencia de Desarrollo Territorial	60
El Territorio	63
El Pasado	63
Inicio de la Experiencia	67
Actores en el Territorio	69
Origen y Desarrollo del Comité	72
Recursos Movilizados	76
Proceso de Inducción del Emprendimiento Territorial	78
Conclusiones	79
6 Cluster Esparraguero de Virú	82
Antecedentes	84
La Cadena de Valor	89
Desarrollo de Cluster	92
Patrones Predominantes de <i>Governance</i>	94

Introducción

No existen conocimientos más elevados o más bajos, sino un conocimiento único que emana de la experiencia.

LEONARDO DA VINCI

Este libro presenta diversos casos para ilustrar la forma en que se puede generar inclusión social a partir de insertar pequeñas empresas en procesos económicos dinámicos, mostrando así una ruta de cooperación empresarial articulada en *Clusters, Cadenas y Redes*; y cómo estos ejemplos pueden reportar un efecto positivo para grupos sociales hasta ahora marginados de los beneficios del crecimiento económico.

Asimismo ilustramos la forma en que puede impulsarse el desarrollo territorial aplicando una dinámica de abajo hacia arriba que hemos desarrollado en el Perú; y que hemos apreciado en otros países, donde esta forma de entender el desarrollo tiene una larga tradición.

Queremos llamar la atención sobre la trascendencia de la cooperación entre los agentes sociales de un territorio para dinamizar la economía y superar la pobreza. *Territorio y Empresas en Red* expone *experiencias reales* en torno a una nueva concepción del desarrollo empresarial. Está dirigido tanto a los empresarios como a aquellos que en general se interesen por el desarrollo económico en el mundo globalizado.

Muchas experiencias internacionales enseñan que las políticas generales de estabilidad macroeconómica, tienen reducidas posibilidades de éxito para generar equidad y bienestar. El desarrollo exitoso surge no sólo mediante el accionar de la mano

invisible del mercado, sino mediante esfuerzos dirigidos.¹ Por ello es insuficiente estabilizar macroeconómicamente a un país y observar el comportamiento de las empresas en el nivel micro. La diferencia sustancial -como observa desde hace décadas el renombrado Instituto Alemán de Desarrollo-, es la capacidad de acción colectiva mediante políticas e instrumentos específicos para insertar conocimiento, innovación, inteligencia, valor a las empresas. Se trata de políticas meso económicas dirigidas a grupos específicos de sujetos económicos.²

Actualmente una tendencia con cada vez mayor difusión política y mediática aconseja por el contrario que basta con asegurar los derechos de propiedad, simplificar trámites administrativos, reducir los niveles de impuestos, es decir, desregular para crecer (*removing obstacles to growth*). No obstante, recientes estudios muestran por el contrario que no son los países que siguen estas recetas los más dinámicos, sino aquellos capaces de generar políticas en intervención inteligente los que destacan.³

La *cooperación* aún no goza del mismo prestigio que la idea de *competencia* que, casi podría decirse, genera consenso. El clima de desconfianza conspira en su contra. La sociedad invierte

¹ Meyer Stamer, Jörg. 2001: Was ist Meso? INEF Report 55. Duisburg. Ver también Wade, Robert. 1990: *Governing the Market. Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialization*. Princeton University Press. New Jersey. Colclough, Christopher/James Manor. 1999: *States or Markets? Neoliberalism and the Development Policy Debate*. IDS Development Studies.

² Messner, Dirk. 1997: *The Network Society. Economic Development and International Competitiveness as Problems of Social Governance*. Frank Cass. London. Ver también Messner, Dirk. 1998: *Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la competitividad sistémica*, Materiales de Trabajo No.5, Friedrich Ebert Stiftung.

³ Altenburg, Tilman y Christian von Drachenfels: *Creating an Enabling Business Environment in Asia: To What Extent is Public Support Warranted?*. German Development Institute. Bonn, Discussion Paper 2/2007.

construyendo muros y barreras. El discurso del Estado en el apoyo a la cooperación empresarial es aún figurativo, con pocas acciones y en el mayor de los casos con presupuestos precarios, incapaces de generar impacto relevante en el país. Adicionalmente, la actividad empresarial tiende a concebirse como opuesta a la acción pública. Pero esta dicotomía es falsa, pues por el contrario, precisamente la conjunción de ambas posibilita el crecimiento y el bienestar.

El concepto de las *redes empresariales* puede exponerse de manera sencilla. Esto es lo que pretendemos en primer término. La construcción de las *redes* por el contrario, es más exigente. Antes de entrar en las materias específicas de esta obra, realizamos un análisis introductorio acerca de los fenómenos de *globalización y desarrollo territorial*, y su relación con las *redes empresariales*. Asimismo, presentamos y discutimos los términos relacionados con las distintas formas de articulación empresarial.

Hemos tomado tres casos para ilustrar distintas modalidades de articulación productiva y el modo como construimos las *redes empresariales*.

- El Circuito Turístico Arqueológico del Norte del Perú
- El Cluster Agroindustrial de Espárragos de Virú
- El Cluster Textil Alpaquero

El primero representa un fenómeno emergente, de tal suerte que podemos decir que se encuentra en su *fase embrionaria*. Pero además probablemente sea un proyecto singular en el mundo, que viene a llamar la atención porque sus promotores no son *empresas*, sino *agentes culturales*, Arqueólogos, que han asumido un rol preponderante en el desarrollo de esta cadena, y es por ello que le dedicamos especial atención, máxime, cuando sus posibilidades como ejemplo a seguir en todo el país, podrían suponer un giro en

nuestra idea de ver al Perú exclusivamente como un *país minero*, o *agropecuario*, teniendo en cuenta la cantidad y calidad de sitios arqueológicos por explorar y explotar, para configurar hacia el futuro un *país turístico de alto valor*.

Precisamente dentro de este Circuito Turístico, hemos promovido una experiencia de desarrollo territorial que exponemos a continuación, porque advertimos que el desarrollo de redes empresariales tiene una dinámica que se puede aplicar no sólo entre las empresas, sino en los territorios.

Con la exposición de cada uno de estos casos, alternamos experiencias promovidas por **MINKA**. Cada caso incluye así un ejemplo de inclusión social y económica de pequeñas empresas, que trabajando en conjunto, han logrado beneficios económicos y sociales hasta ahora impensados; y que muestran las enormes posibilidades de políticas que generen inclusión, a partir de la acción colectiva de empresas e instituciones públicas y privadas en territorios específicos. Así pues, presentamos casos que son resultado de nuestra experiencia sobre el terreno.

- Los Artesanos de Magdalena de Cao
- Los pequeños Agricultores de Mango de Laredo
- Las Tejedoras en Alpaca de Pampamarca e Iscahuasi

Como se verá, el *Cluster*, la *Cadena* y la *Red* son complementarios, forman parte de la colaboración empresarial, existen en diversos ámbitos geográficos y culturales en los cuales ha sido necesaria la intervención no sólo de las empresas, sino de diversos agentes sociales.

Hemos querido componer un texto accesible a lector, y que al mismo tiempo, sirva de herramienta de trabajo al empresario o *agente social* interesado en la filosofía y práctica de las *redes*

empresariales. Se trata de estructuras flexibles. Así pues, donde apreciamos *tres etapas*, otros pueden considerar seis o nueve. No nos aferramos a conceptos e ideologías predeterminadas. El fin último no es la red ni el cluster, sino el bienestar de la persona humana. Es por ello que nuestra intención no es comprobar la eficiencia de modelos económicos preconcebidos, sino mostrar que se trata de organismos sociales vivos cuya dinámica depende de la capacidad de acción colectiva del conjunto de la sociedad.

Aquí la *competencia* se da también con otros territorios, en los cuales se producen los mismos bienes o servicios. En el Perú, la diversidad de suelos y microclimas, las distintas tradiciones culturales, determinan regiones dispares que necesariamente cuentan con ventajas comparativas en un mundo globalizado. Aunque suele llamársele *país andino*, lo cierto es que en su interior coexisten áridos desiertos como el Sáhara, nieves perpetuas como el Himalaya, con selvas inexploradas de las cuales la Amazonía es ejemplo sin par, pues ella misma es un conjunto indefinido de ecosistemas, microclimas, especies y culturas que no llegamos a identificar siquiera.

La colaboración horizontal era frecuente en las civilizaciones andinas, donde una o más etnias buscaban productos provenientes del mayor número posible de nichos ecológicos, dentro de una economía básicamente agropecuaria. Probablemente esta fuera una de las claves del éxito del Tawantinsuyu. Porque de otra manera, compitiendo de forma indiscriminada, no hubieran contado con la mano de obra excedente que destinaron a sus sistemas de caminos, palacios o templos. Una de las mayores innovaciones político institucionales del mundo andino fue el control de los distintos pisos ecológicos. Aquí los territorios no acaban con los límites que lo circundan inmediatamente. La población controlaba recursos

alejados de sus centros de poder sin ejercer soberanía en los territorios intermedios, compartiendo recursos con otros grupos étnicos de lugares igualmente distantes y asegurándose así una dieta alimentaria diversificada y superior.⁴

Hay que tener en cuenta que durante el apogeo cuzqueño coexistieron en el Tawantinsuyu más de doscientos pueblos, cada uno de los cuales tuvo su propia lengua, divinidades y cultura; lo cual quiere decir que se reconoció la conveniencia de conservar las diferencias étnicas, porque cada quien estaba en mejores condiciones de administrar su propio territorio, su propio *niche ecológico*.

Una de las claves en las organizaciones andinas fue el concepto *ayni* -ayuda mutua, reciprocidad-, que supone que cada una de las partes tomará proporcionalmente lo que le corresponde, con lealtad hacia los otros miembros de la red.

Se trata pues, no sólo de unas técnicas, de unos conceptos. Sino también de una filosofía de trabajo, de una forma nueva y humana de comprender la actividad empresarial organizada más allá de la estructura convencional de las empresas y los Estados.

MINKA trabaja hace dos décadas en la construcción de entramados empresariales, basados en la colaboración y la confianza. El tiempo y los programas ejecutados, testimonian el porqué de la confianza generada por **MINKA** en sus proyectos de colaboración empresarial.

⁴ Murra, John. 2004: El Mundo andino. Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú/ Instituto de Estudios Peruanos. Lima.

En este libro han participado muchos colaboradores. En primer lugar el equipo profesional de **MINKA** que tiene la capacidad de pensar y actuar. Todo un lujo. Aquí participan Alberto Otoya, Mario Chuquimango, William Siapo, Randy León, Cristian Moreno. Un grupo de Economistas y Antropólogos capaces de concebir fenómenos sociales, conceptualizarlos, graficarlos y generar discusiones en un ambiente crítico que posibilita un proceso de reflexión constructor de conocimientos. En este equipo no hay un pensamiento único dominante, sino muchas diferencias que nos enriquecen a todos.

Ciertas reflexiones de este libro nacen de largas conversaciones con Dirk Messner, Director del renombrado Instituto Alemán de Desarrollo, uno de los más importantes *think tanks* europeos en torno al desarrollo internacional.

Me une un fuerte lazo a la cooperación austriaca desde mis días de estudiante en Salzburgo. Esos lazos jamás se han roto, por el contrario se fortalecen cada día más. Son tantas las instituciones a las que les debo tanto, el AAI, la KMB de Salzburgo, Horizont 3000, ADA, el Gobierno Regional de Salzburgo, la Universidad de Salzburgo, La Universidad de Linz, la Cancillería Federal, el OEAD, el KKS.

Carlos Tataje es un brillante reconstructor de textos e ideas, capaz además de añadir las suyas para dar forma a lo aparentemente imposible y reconstruir rompecabezas. Él ha tenido la paciencia de leer, corregir y organizar los manuscritos.

Durante más de veinte años trabajamos con las pequeñas empresas del Perú. Se trata de hombres y mujeres de una pujanza singular, capaces de superar adversidades, remontar barreras y construir paso a paso el sueño de una vida digna. El Perú se transforma gracias a ellos pues son los que crean el empleo y los ingresos para los peruanos. Sin incentivos, sin contratos de estabilidad tributaria, sin fomento a su inversión. Los peruanos tenemos una deuda grande con ellos.

Quiero agradecer muy especialmente a la fundación AVINA que más allá de hacer posible la sistematización y publicación, crea entre sus afortunados socios una atmósfera emocional única que desafía sueños e ilusiones para atrevernos a transformar el mundo en que queremos vivir.

Francisco San Martín Baldwin
PRESIDENTE DE MINKAPERÚ

1. Territorios y Empresas en un entorno *Glocal*

Habr  siempre un hombre tal que, aunque su casa se derrumbe, estará preocupado por el Universo. Habr  siempre una mujer tal que, aunque el Universo se derrumbe, estará preocupada por su hogar.

ERNESTO SÁBATO,
UNO Y EL UNIVERSO.

Podr  decirse que la idea de un mundo global tiene su origen en la larga peregrinación del hombre para poblar la tierra. Sin embargo, siendo una misma especie, el hombre ha creado distintas fórmulas sociales y culturales para organizar su vida en comunidad. De un universo de islas humanas, gracias a las comunicaciones terrestres y marítimas, gracias a las comunicaciones digitales, hemos vuelto a encontrarnos, a menudo enfrentados.

GLOBALIZACIÓN. El término se acu n  en los años 80, para designar el proceso de integración de la economía mundial, a través de la dinamización del comercio y de los flujos financieros, como consecuencia del desarrollo de las comunicaciones y la tecnología digital.

Las diferencias geográficas han sido determinantes en la organización de las bases de nuestro propio pensamiento. No es extraño que un esquimal pueda diferenciar una docena de tipos distintos de nieve, donde cualquier antiguo egipcio no podría imaginar ni cómo designar al hielo.

Algunos territorios son especialmente hostiles para el hombre. El antropólogo rumano John V. Murra, que contribuyó de forma relevante al estudio del pasado, consideraba que el Perú es uno de los países menos propicios para la vida humana. Lógicamente, comparaba los desérticos arenales, las punas andinas, la selva amazónica, con su apacible paisaje natal.⁵

La apertura de las economías enfrenta a la competencia a sociedades dispares. Los países capaces de beneficiarse de la globalización son aquellos que agregan valor a sus productos, lo cual implica fundamentalmente invertir en educación, innovación y desarrollo tecnológico. En pocas palabras en inteligencia.

Paralelamente la globalización conduce a un aumento de significado de las regiones, ya que es aquí donde se encuentran los aparatos productivos que compiten por acceder a mercados crecientemente sofisticados y exigentes.⁶ Un número cada vez mayor de regiones compite así por mercados gobernados en gran parte por cada vez menos compradores que durante las últimas décadas se han ido fusionando constantemente. Esto, sin duda, constituye un gran desafío para los productores del sur.⁷

La globalización diluye los bordes de los Estados nacionales y acaba con la primacía absoluta de la política sobre los territorios. Aparecen entonces soberanías compartidas que confirman las limitaciones de conducción que tienen los Estados para gobernar

⁵ Murra, John. 2004.

⁶ Dussel Peters, Enrique. 2001: Claroscuros. Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México. México. Ver también Ruiz Durán Clemente/ Enrique Dussel Pers. 1999: Dinámica Regional y Competitividad Industrial. Universidad Autónoma de México. Fundación Friedrich Ebert. México.

⁷ Kaplinsky, Raphael. 2005: Globalisation, Poverty and Inequality. Polity Press. Cambridge.

por sí solos. Dado que las regiones y localidades deben valerse cada vez más por sí mismas, los poderes tradicionales del Estado-nación pierden sustancia y son poco confiables. Así lo sugiere el proceso de unificación en Europa, donde múltiples regiones se representan directamente ante la Unión, en lugar de hacerlo a través de los ministerios nacionales. Lo que algunos llaman *el fin de la política*, ha profundizado el significado de esos escenarios y sus complejos desafíos para la dinamización productiva y la generación de empleo y bienestar.

La experiencia internacional muestra que los intentos de promover la competitividad de las empresas a través de políticas generales de estabilidad macroeconómica, tienen reducidas posibilidades de éxito. El desarrollo exitoso surge no solo mediante el accionar de la mano invisible del mercado. Por ello es insuficiente estabilizar macroeconómicamente a un país y observar el comportamiento de las empresas en el nivel micro. La diferencia sustancial es la acción colectiva que añade valor a la sociedad.⁸ En la discusión contemporánea se ha impuesto la idea que es suficiente con desregular para generar progreso. Este pensamiento tiene que ver poco con la realidad. Aunque desburocratizar puede ayudar a que los ciudadanos no sean víctimas de un Estado abusivo, los países exitosos además implementan políticas selectivas inteligentes que marcan la diferencia.⁹

⁸ Schmitz, Hubert, Ed. 2004: *Local Enterprises in the Global Economy. Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham. Edward Elgar Publishing.

⁹ En Alemania existen por ejemplo cientos de diversos mecanismos de fomento a las pymes desde el nivel nacional, regional, local y la Unión Europea. Ver *Deutscher Industrie- und Handelstag – DIHT. 1997: Handbuch der Foerdermassnahmen fuer mittelstaendische Unternehmen. Steuerzreize und Foerderprogramme*. Bonn.

En ese sentido, es necesario superar políticas de fomento a la pequeña empresa, basadas en un enfoque que no percibe la particularidad de cada grupo objetivo. En general, estas políticas no consiguen consolidar sistemas capaces de garantizar que las pequeñas empresas consoliden su presencia en el mercado.¹⁰

Si examinamos nuestro entorno empresarial, veremos muchas pequeñas empresas con problemas financieros, a los cuales les atribuyen todos sus males. No obstante, para conseguir una empresa rentable y estable, las pequeñas y medianas empresas necesitan calidad en su gestión, relaciones comerciales, formación, y en definitiva, una estructura competitiva que el Estado en nuestras latitudes aún no es capaz de promover a medida.

La política para la pequeña empresa no debería ser única ni genérica. En consecuencia, el tratamiento para cada conglomerado y cadena productiva es particular; y exige una promoción local, focalizada y especializada, ya que cada uno tiene necesidades diversas, por lo que es contraindicado formular políticas nacionales al respecto.¹¹

Experiencias exitosas de promoción demuestran que con una política de fomento orientada a la pequeña empresa articulada con su entorno, tomando en cuenta sus características particulares, empleando la estrategia de *redes empresariales* y fortaleciendo a los actores locales; se generan dinámicas sorprendentes en términos de crecimiento, rentabilidad y acceso a mercados.¹²

¹⁰ Altenburg, Tilman, ed. 2006: Shaping Value Chains for Development. The European Journal for Development Research. 18(4).

¹¹ Pietrobelli, C./ R. Rabellotti, eds. 2006: Upgrading to Compete. Global Value Chains, Clusters and SMEs in Latin America. Harvard University Press.

¹² Dussel Peters, Enrique. 2002: Territorio y Competitividad en la Agroindustria en México. Plaza y Valdés. México

Una política de este tipo implica necesariamente el fortalecimiento de instituciones especializadas, con capacidad de interacción en el medio que se pretende transformar, más aún, estas instituciones y programas deben ser parte del mismo entorno. Su éxito no depende sólo de la calidad de los servicios, sino de su incrustación en el mismo medio, lo cual implica que los programas no pueden ser dictados desde lejanos centros.

En cada región del Perú existen conglomerados de pequeñas y medianas empresas especializadas en una determinada rama productiva. Cada uno presenta distintos niveles de aglomeración, interrelación y competitividad, lo cual hace que su promoción exija políticas diferenciadas.

En resumen, podríamos decir que el proceso de globalización obliga a todos a ser más competitivos; y la forma más adecuada de hacerlo parece estar relacionada con la capacidad de tomar las decisiones más acertadas sobre el terreno, explotando las ventajas de la región para insertarse en los mercados dinámicos.

Hasta hace algunos años, las trasnacionales norteamericanas diseñaban su publicidad en Estados Unidos, y las distribuían para todo el mundo. Sin embargo, los especialistas en Marketing aconsejaron descentralizar la creación publicitaria. El motivo era obvio, los consumidores de un lugar del mundo, tienen una cultura distinta a la de otros.

Cuando se habla de diferencias entre territorios, se suele centrar la mirada en las discrepancias geográficas y de infraestructuras. Pero hay matices culturales y códigos de comunicación que promueven o que pueden bloquear el desarrollo; y en este sentido hemos podido apreciar en nuestra experiencia que el empresariado peruano es accesible a la construcción de relaciones y que su formación académica puede dinamizar la competitividad

territorial.

Sobre cada territorio se requiere de actores especializados, que desarrollen instrumentos de promoción, dentro de unas estrategias específicas para cada uno de los espacios. Asimismo es preciso el impulso de mecanismos de confianza, tanto informales como formales. La promoción de las capacidades productivas significa un gran paso para la descentralización económica, el desarrollo local y la generación de empleo e ingresos dentro del exigente mundo globalizado en que vivimos.

Regionalización

Dice Miguel de Cervantes, citando a Cicerón, que *la Historia es la madre del conocimiento*. Por ello conviene recordar los orígenes del proceso de organización política que ha vivido el Perú en los últimos siglos, para comprender cabalmente la situación actual.

Cuando Carlos V creó la *Gobernación de Nueva Castilla o Castilla del Oro*, no sabía dónde quedaría su capital, cuántos habitantes contaba el nuevo territorio, ni qué extensión tenía el mismo. Poco más tarde el rey transformó la *Gobernación* en *Virreinato*, y aún antes, desde la llegada de los primeros conquistadores, se fundaron *cabildos*, *repartimientos*, *intendencias* y *capitanías*, de acuerdo a las necesidades administrativas de la metrópoli, o incluso, de las ambiciones de cada capitán. Asimismo, las autoridades eclesiásticas y judiciales acotaron sus propios *distritos*, configurando un mapa complejo, ajeno muchas veces a la dinámica productiva y social de los antiguos moradores.

Algunos autores consideran que este complejo sistema de normas, leyes e instancias que se superponen, contraponen, contradicen y bloquean, constituyó parte central de una estructura administrativa lejana, cuyo objetivo primordial fue impedir todo

tipo de desarrollo autónomo de las colonias y mantener así el poder central. Esta cultura se mantiene aún viva en el Perú. Desde el centro se sigue argumentando que las regiones están compuestas por gente incapaz de construir su propio destino, menos aún tomar decisiones por su cuenta.

Con la llegada de la república, los límites exteriores se definieron tras sucesivas guerras hasta configurar el Perú actual, donde se crearon poco más de veinte *departamentos*, cada uno de los cuales contó con una capital, que no obstante siempre estuvo subordinada a las directivas de un país centralista, diseñado a partir de la ilustración francesa, donde se reconocieron *tres poderes del Estado*. Cada departamento es pues una región producto de diversos accidentes históricos, y de la voluntad política de las clases dirigentes.

Si examinamos el *mapa físico* del Perú, veremos que las *regiones naturales* lucen un trazado vertical, es decir, siguen los meridianos terrestres; a diferencia de lo que sucede en la mayor parte del mundo. En otras palabras, si viajamos por Alemania o China siguiendo un paralelo en particular, en general, tendremos más o menos el mismo paisaje. Por el contrario, en el Perú, si viajamos perpendicularmente a la línea ecuatorial, ya sea por la desértica costa, por los Andes o por la selva amazónica, nos mantendremos básicamente en la misma región geográfica. La historia muestra que hay que respetar las diferencias geográficas porque también son culturales.

Desde tiempos remotos, los pobladores peruanos modelaron civilizaciones importantes en territorios relativamente homogéneos. Por ejemplo los Moche en la costa norte, los Nazca en la costa sur, o los Aymará en el altiplano andino, tuvieron unos *países verticales*. No obstante, siempre buscaron vincularse con etnias de otras

regiones, con las cuales construyeron alianzas muy sólidas, que les permitieron gozar de productos ajenos a su entorno. La llegada del Tawantinsuyu, bajo la hegemonía inca, supuso la interconexión de los distintos pueblos, a través de un modélico sistema vial que denominaron *Qhapaq Ñam, Gran Camino*. Los estudiosos de esta sorprendente civilización coinciden en que esta fue una de las claves de su espectacular desarrollo.

El abandono de estos caminos durante el Virreinato, y más tarde, el precario sistema vial de la república han mantenido aisladas a las distintas regiones; y no es sino hasta mediados de la década de los años 70 del siglo pasado, cuando el gobierno militar del general Velasco Alvarado promueve el primer proyecto de *regionalización transversal del Perú*, inspirada precisamente en el apogeo de los soberanos del Tawantinsuyu. Más adelante se han propuesto otros modelos de regionalización con poca profundización e impacto y no han pasado de la creación de organismos poco dotados de presupuestos y competencias, creados a partir de los departamentos fundados en los albores de la república.

El desarrollo territorial sin embargo no necesariamente es impulsado únicamente por los organismos políticos convencionales, sino por la dinámica socioeconómica y cultural que a menudo no se corresponde con los límites oficiales de *departamento* o *región*, y donde la capacidad de acción colectiva, es decir el capital social, es fundamental.

El aumento de peso de las regiones y localidades en el proceso de globalización, responde a la imposibilidad de desarrollar políticas adecuadas desde el gobierno central, y a los veloces

cambios en las estructuras empresariales que obligan a procesos flexibles y dinámicos.¹³

Pensar y actuar global y localmente, se ha convertido en una consigna para las empresas.

<p>GLOCALIZACIÓN. Neologismo introducido por Elmar Altvater para destacar el carácter inseparable del par <i>global-local</i>.¹⁴</p>
--

El proceso de globalización nos lleva a plantear los problemas en términos distintos a los convencionales. Una vez que cada región tiende a especializarse en función de sus condiciones geográficas y culturales, son precisamente las singularidades de cada territorio las que definen qué productos y servicios estamos en condiciones de ofertar de manera competitiva y no tanto sus falencias.

La aglomeración territorial de empresas especializadas y sectorialmente complementarias es uno de los fenómenos más interesantes de las últimas décadas. Cooperación y competencia propician la retroalimentación permanente de capacidades técnicas, administrativas y corporativas, difíciles de obtener por empresas aisladas. La interacción empresarial, institucional y política genera un impacto relevante para el desarrollo regional y local.

¹³ Storper, Michael. 1997: *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*. The Guilford Press. New York, London.

¹⁴ Altvater, Elmar/ Birgit Mahnkopf. 1997: *Grenzen der Globalisierung. Oekonomie. Oekologie und Politik in der Weltgesellschaft*. Westfaelisches Dampfboot. Muenster.

Los Distritos Industriales Italianos¹⁵

A fines de la década del 80 una serie de estudios comenzó a llamar la atención acerca de los llamados *distritos industriales y el renacimiento de la pequeña empresa*. Los *distritos industriales* de Italia constituyen el punto de partida del estudio de agrupamientos de pequeñas empresas sectorialmente especializadas con gran influencia sobre el bienestar de sus regiones. Los *distritos industriales* italianos se fundan en una larga tradición artesanal y empresarial que ha sabido adaptarse y desarrollarse.

El concepto de *distritos industriales* ya gozaba de prestigio hace décadas en Italia, donde se desarrollaron decenas de *distritos industriales*, especialmente en los sectores del calzado, madera, textilera, así como en el campo de producción de maquinaria.

Un *distrito industrial* no es grupo empresarial, ni una cooperativa ni un parque industrial. Los *distritos industriales* son organismos en los cuales se funde lo social con lo cultural, lo económico y lo institucional. La designación de *distrito industrial* puede decirse que es de origen italiano. Sus peculiaridades socioculturales, así como su desenvolvimiento histórico determinan una cierta singularidad con relación a otras formas de *articulación empresarial*.

El impulso para la creación y desarrollo de los *distritos industriales* no proviene de las grandes empresas. Por el contrario la organización y dirección de estos organismos han provenido de pequeñas empresas en algunos casos familiares, dentro de un contexto histórico que ha favorecido el éxito de la organización.

¹⁵ Ver San Martín, Francisco: *Distritos Industriales. Conceptos, experiencias y bibliografía*. MINKA 1995.

DISTRITO INDUSTRIAL. Una estructura que surge cuando se desarrolla algo más que especialización y división del trabajo entre las firmas que lo integran. En un *distrito industrial* se presentan aspectos de eficiencia colectiva derivados de la cooperación inter firmas, aprendizaje conjunto e innovación colectiva. Adicionalmente dentro de un *distrito industrial* se presenta la emergencia de formas explícitas e implícitas de colaboración entre los agentes locales y las firmas de los distritos, para generar la producción local y algunas veces la capacidad de innovación; así mismo se presenta la emergencia de fuertes asociaciones sectoriales.

La confianza es un elemento fundamental para un *distrito*. También resulta necesaria una cierta *atmósfera industrial*, así como unos patrones de conducta compartidos por sus miembros. Muchas veces las convenciones sociales no requieren de una legislación que las avale. Es más, las leyes impuestas por el sistema político, pocas veces consiguen el consenso de las viejas tradiciones locales. Los miembros del distrito a menudo provienen de ambientes rurales, de actividades agropecuarias, donde la cooperación, tanto en épocas de abundancia como de crisis son habituales; en la medida en que cada explotación impone períodos puntuales de mano de obra intensiva; resulta frecuente compartir maquinaria y otros medios de producción, y sus miembros están sujetos tanto a las fluctuaciones del mercado, como a las plagas o sequías.

Los conocimientos técnicos, industriales, así como la información relativa a los mercados, pueden ser compartidos por los miembros del *distrito comercial* de manera interna. Se da por sentado que ninguno de los miembros ensayará una competencia

agresiva para liquidar a sus pares, en la medida en que podría ser censurado socialmente, y debido a que cada uno de los integrantes del conjunto está convencido de que su supervivencia depende del éxito del grupo. Resulta conveniente permanecer en un *distrito industrial* fuerte, que nos permite buscar mercados exteriores o sostener una relación eficiente con la administración del Estado.

Obviamente, quienes burlan los acuerdos expresos o tácitos que involucran a los miembros del distrito, se ven castigados por ella, en algunos casos con la expulsión. De esta forma se pierden todas las ventajas de la cooperación establecida.

La relación entre sus miembros puede agilizarse por medio de organismos específicos para cada fin. Pero también se abren canales de comunicación informales, que van desde las reuniones sociales hasta los encuentros casuales entre los trabajadores. Estos canales informales pueden resultar incluso más eficaces que los otros, en la medida en que sirven para compartir experiencias e información. Por eso, las circunstancias sociales de los integrantes de la red son tan importantes. El conocimiento tácito juega aquí un papel clave pues son difíciles de codificar y existen en el territorio como parte de códigos socialmente aceptados.

Los *distritos industriales* en Italia no han sido consecuencia de la acción estatal. Por el contrario, las empresas se han articulado de forma relativamente espontánea, a partir de organizaciones pequeñas a menudo familiares, vinculadas geográfica y culturalmente.

Entre el industrializado, urbano e ilustrado norte de Italia, que podríamos simbolizar en Milán; y el pobre, rural, y caricaturizado a menudo como mafioso sur siciliano, se encuentran las regiones del centro y noreste, a las que se les denominó *Terza Italia*.

Precisamente aquí es donde se dieron las circunstancias para el surgimiento de los *distritos industriales*, en torno a una concepción moderna de la izquierda italiana que desafiando posturas ideológicas tradicionales fue capaz de aliarse con la clase media impulsora de las pequeñas empresas. Así los gobiernos locales y regionales fueron capaces de promover políticas activas en apoyo a las pymes, creando entidades de formación para operarios, promoviendo centros de innovación y tecnología adaptados a las necesidades de las especialidades productivas, acompañando a las empresas en búsqueda de nuevos mercados y generando una identidad colectiva, clave para el desarrollo económico regional.

La aglomeración de empresas en ciudades pequeñas y medianas, coincidió en los años 70 con la decisión de transferir la Educación a los gobiernos regionales. Esto permitió el desarrollo de planes educativos específicos, para atender las necesidades de los *distritos empresariales* que progresivamente cobraron cuerpo.

En la región de Emilia Romagna se organizó un conjunto de instituciones de servicios específicos para los conglomerados empresariales. En Sassuolo se fundó un centro de cerámica, en San Mauro Pascoli un centro de apoyo a la industria del calzado, en Bolonia un instituto de investigación y desarrollo de materiales metálicos, en Campi un instituto para industria textil. Instituciones similares existen en diferentes regiones de Europa.

Así la formación en los *distritos industriales* resultó menos costosa, más específica y más eficiente debido a la concentración geográfica de las empresas.

En el *distrito industrial* se generó así un equilibrio entre cooperación y competencia. Una de las formas más comunes de cooperación es la subcontratación y la división de los procesos productivos entre distintas empresas, lo que permite atender

pedidos de mayores dimensiones.

La experiencia de la *Terza Italia* está sustentada en su propia tradición artesanal y comercial. Aunque los distritos industriales italianos se encuentran actualmente en un período de intensa transformación y discusión, su desarrollo ha tenido un fuerte impacto en el mundo desarrollado y en desarrollo. No es casual encontrar diversas *formas de cooperación*, en distintos lugares del mundo. Tanto entre los países pobres como en Europa, en México, Brasil, la India, Taiwán o el Perú, muchos productores han conseguido articularse exitosamente.

En Agra, la ciudad del noroeste de la India donde se encuentra el Taj Mahal, los procesos de confección del calzado se realizan a través de una serie de subcontratas. Las familias participan a menudo especializadas, bien sea cortando, cosiendo o empaquetando, aportando mano de obra. Para los procesos que requieren de mayor tecnología, existen empresas que poseen maquinaria que no puede ser adquirida por cada pequeña empresa de forma individual. En Agra conviven más de 5.000 empresas vinculadas directamente con el sector del calzado.

En Guadalajara, Méjico, las empresas tienen suficiente capacidad como para abastecer a dos tercios del mercado mejicano. En el valle de Sinos, en Brasil, los productores de calzado reúnen a más de 500 empresas capaces de exportar en todo el mundo.

Los sectores son diversos, pero en general involucran una gran cantidad de mano de obra, lo cual determina que existan distintos tipos de empresas: desde familias que consiguen retribuciones de subsistencia, hasta empresas con alta tecnología que ofertan diseños y productos de calidad. Bien sea en Pakistán, en Ghana, en Taiwán o en Corea, se han desarrollado *diversas formas de cooperación empresarial* que han sido reconocidas como tales de forma paulatina.

Aunque el Estado no es más el gobernante exclusivo sobre el territorio, y su capacidad de conducción absoluta sobre los espacios ha sido mermada, su rol puede ser clave para apoyar los procesos empresariales que promuevan la cooperación entre los distintos actores y la dinámica territorial.

2. Redes Empresariales

*Ama no lo que eres, sino lo que puedes
llegar a convertirte.*

MIGUEL DE CERVANTES,
DON QUIJOTE DE LA MANCHA

Alfred Marshall es considerado el fundador de la moderna economía, expuesta mediante fórmulas matemáticas y representaciones gráficas. Siendo un matemático eminente, Marshall sin embargo se mostró escéptico en cuanto al valor de las frías fórmulas para el análisis económico. Hacia fines del siglo XIX, en su obra clásica *Principles of Economics*, señalaba que la competitividad de las pequeñas empresas no depende en sí de la capacidad de las empresas aisladas, sino de su interacción y desarrollo en un determinado marco social y económico. Así, cualquier comercio ubicado en el centro de una populosa ciudad, nunca sería el mismo si estuviera localizado en la mitad de una carretera poco transitada.

En muchos países, sin embargo, la cooperación no aparece espontáneamente. Los costos de transacción son elevados por la alta desconfianza existente. La construcción de vínculos en redes forma parte central de la competitividad y de la inclusión. Proponemos por eso no solo el concepto de redes sino su implementación. Aquí nos apoyamos en la experiencia de **MINKA** que ha aplicado una metodología de alto valor que adaptamos en el Perú.

REDES EMPRESARIALES. *Grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual.*

LÓPEZ CERDÁN, CARLOS.; *REDES EMPRESARIALES*. MINKA 2003

Las *redes empresariales* están compuestas por los siguientes elementos funcionales:

- Constituyen un mecanismo de cooperación entre empresas.
- Cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial.
- La afiliación es voluntaria.

Como veremos más adelante, las redes se estructuran en función de unos objetivos, con el propósito de obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta.

Los objetivos de una *red empresarial* pueden ser los siguientes:

- Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.
- Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual.

Las *redes empresariales* permiten desarrollar plataformas de proveeduría, formando de esta manera una liga entre la micro, la pequeña y la mediana, con la gran empresa. La ventaja estratégica de las regiones que promueven redes está en que pueden ofrecer, a inversionistas potenciales, grupos de micro y pequeños empresarios organizados y capacitados para constituir futuras plataformas para el desarrollo de proveedores, además de ofertarles las ventajas propias de la región, tanto en infraestructura como en calidad de vida.

Esto se da por ejemplo en el sector del automóvil, donde una gran cantidad de empresas de distintas dimensiones provee de partes a los grandes constructores.

Por otro lado, las redes presentan a los fundadores de nuevos negocios, una opción para acelerar el desarrollo de sus empresas, así como para posicionarse competitivamente en el mercado.

La banca comercial puede beneficiarse de un esquema confiable para garantizar la capacidad de pago de las pequeñas y medianas empresas. Las redes afectan la productividad y competitividad de las empresas, y contribuyen a que éstas generen el excedente económico necesario para crecer y lograr pagar los vencimientos de los financiamientos.

Otra de las ventajas de las redes, es que facilitan a las pequeñas y medianas empresas el acceso a mercados globales a través de productos altamente diferenciados. Es más factible proporcionar a las empresas aquellos insumos estratégicos a los cuales no tienen acceso de manera individual, debido a las limitaciones de su tamaño y capacidad económica, pero que, en cambio, resultan accesibles si éstas se organizan conjuntamente.

No existe un acuerdo sobre el tamaño ideal de una red, pero en general se puede considerar que es posible crearla a partir de tres

empresas. En una red tan pequeña sin embargo, es obvio que existe muy poco poder de negociación de las empresas que la integran, sobre todo si éstas son de tamaño pequeño.

En una red de más de 20 empresas, se adquiere poder de negociación. Pero podría resultar difícil gestionar con el consenso de todos los empresarios que la integran. Las experiencias en América Latina permiten señalar que redes integradas 10 empresarios tienen un buen poder de negociación y son relativamente ágiles en su toma de decisiones. En el contexto rural, en el sector agropecuario, la situación puede ser diferente, puesto que un número mayor de empresarios puede articularse en torno a unas pautas compartidas.

REDES HORIZONTALES. *Una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector.*

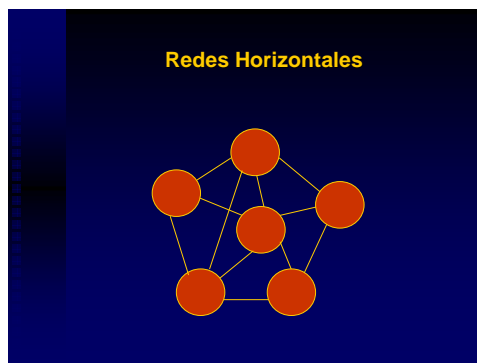
LÓPEZ CERDÁN, CARLOS: REDES EMPRESARIALES. MINKA 2003

Según su estructura, las redes pueden considerarse *horizontales* o *verticales*. Las *redes horizontales* se forman gracias a la alianza entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten

entre sí en un mismo mercado. Un ejemplo de este tipo red podría ser la formada por un grupo de micro y pequeñas empresas de la industria del calzado, las cuales conservan su individualidad y atienden a sus mercados. Sin embargo, a través de la red cooperan entre sí para la compra de materiales e insumos, así como en ciertos servicios especializados. Lo cual les permite realizar proyectos de comercialización, con un volumen de producto que exceda las capacidades individuales de cada una de las empresas.

Este tipo de red se caracteriza por una fuerte dependencia geográfica y la existencia de un entorno favorable a través del cual tiene acceso a una gama de servicios estratégicos.

En las *redes horizontales* las empresas ocupan el mismo lugar en la cadena productiva, y a través de ellas, las empresas pueden alcanzar economías de escala superiores a las que pueden alcanzar las empresas individuales, obtener mejores condiciones en la compra de insumos, alcanzar una ocupación óptima en el uso de maquinaria, y conjuntar sus capacidades de producción para satisfacer pedidos de gran escala.



En las *redes verticales* tiene lugar una alianza entre medianas y grandes empresas con pequeñas y micro empresas para desarrollar

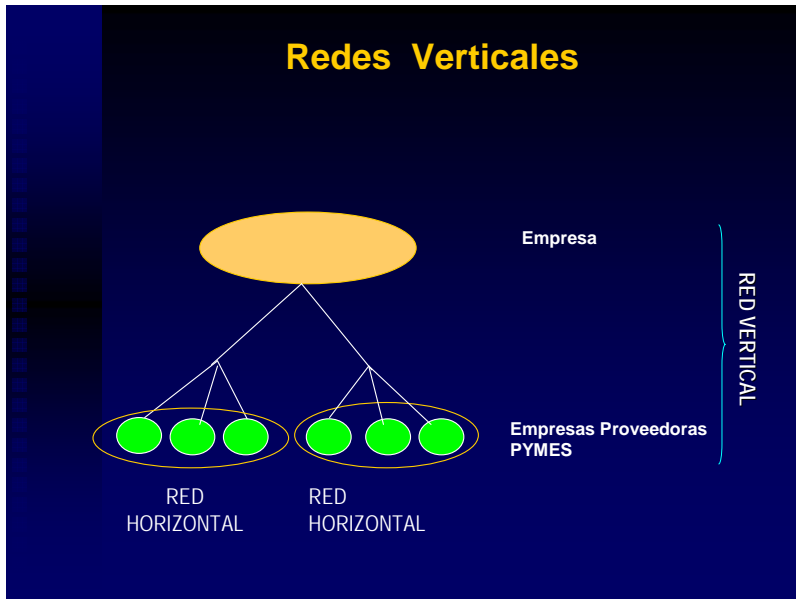
proveedores. De esta manera las primeras pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las segundas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo.

Presentamos dos ejemplos distintos de *redes verticales*:

- Una red de proveedores articulados para abastecer de insumos a una gran empresa, fabricante de pan industrial. En este caso, se tendrían proveedores de trigo diferenciado, con características adecuadas para la panificación; también se contaría con proveedores de bolsas para el empaque del producto final, y proveedores de artes gráficas para la impresión de logotipos y especificaciones del producto en las bolsas.
- Una red de proveedores de insumos para abastecer a fabricantes de calzado y marroquinería, en donde los proveedores de insumos proporcionan las pieles, las suelas prefabricadas y los herrajes; y en donde a su vez, la red de curtiembres que provee las pieles está vinculada con una red de ganaderos que los abastecen de cuero crudo.

REDES VERTICALES *Aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. El ejemplo más típico es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas o proveedoras.*

LÓPEZ CERDÁN, CARLOS: REDES EMPRESARIALES. MINKA 2003



Como puede observarse, en el primer caso la red de proveedores se integra verticalmente con una industria, en tanto que en segundo existen varios niveles de proveedores que se integran verticalmente con los productores de calzado; de esta manera encontramos proveedores de segundo nivel -como la red de ganaderos-, quienes abastecen a proveedores de primer nivel, es decir, la red de curtiembres.

Advertimos que en un mismo sector como el calzado, las redes pueden articularse horizontal o verticalmente, porque en definitiva se crean con propósitos específicos, entre miembros que encuentran puntos de coincidencia, o comparten unas pautas socioculturales.

El propósito de una red incide en su estructura y conformación. Por ejemplo, en una red de industrias de la construcción cuyo objetivo es la compra de insumos tales como cemento, acero para la construcción, materiales para instalaciones eléctricas; así como asesoría, capacitación, tecnología o acceso al financiamiento. Estamos entonces frente a una simple *Central de Compra*.

Pero lo mismo que sucede en las compras puede conseguirse al ofertar productos o servicios, así como en la promoción, por ejemplo, a través de eventos sectoriales o por medio de la creación de publicidad conjunta. Las empresas se organizan entonces con el propósito de contar con un punto de venta común, o una sala de exhibición para la presentación de sus productos en mercados distantes. Sin embargo, la red puede ampliar sus propósitos iniciales, en la medida en que se genera mayor confianza entre sus miembros.

También en el área de investigación y diseño se articulan las empresas para crear organismos e instituciones que contribuyan al desarrollo conjunto de los miembros de la red. El propósito de una red sin embargo, podría cubrir distintos objetivos, en cuyo caso hablaríamos de una *red integral*, que proporciona a sus asociados servicios de compra de insumos, venta de productos y servicios, promoción, investigación, diseño, asesoría financiera o contable.

Una parte importante de las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas está relacionada a factores externos a éstas. Dichos factores dependen de los vínculos entre las empresas y su entorno productivo e institucional, donde la red cuenta con mayor poder de negociación y presión que las empresas por separado.

A través de la complementación con otras entidades productivas las empresas pueden ampliar sus economías de escala, y por esta vía alcanzan nuevos mercados, reducir los costos y acceder a nuevas tecnologías. Asimismo es posible acelerar los procesos de aprendizaje, intercambiando experiencias y especializándose en las etapas del proceso productivo en las que poseen mayores ventajas comparativas.

A pesar de estos beneficios, las *redes empresariales* no surgen de forma espontánea en parte debido a los costos que los empresarios enfrentan para desarrollar estos procesos, especialmente, costos de transacción y aprendizaje.

Los procesos de aprendizaje son fenómenos interactivos, en los que interesa contrastar experiencias discrepantes. Además, dado que no es posible codificar plenamente el objeto de esta interacción, sólo una parte limitada del conocimiento que se desea transmitir se podrá intercambiar a través de los mercados y de los precios relativos. Otra parte, extremadamente significativa, requerirá de contactos directos, no esporádicos y de relaciones de confianza entre los sujetos interesados.

En términos generales, el intercambio de información y experiencia, la complementación del *know-how* específico, y de las redes de contactos que cada empresa posee, permite a las firmas que establecen relaciones con otras, aumentar sus capacidades de captar, seleccionar y utilizar la información.

En la medida en que las redes estén basadas en la confianza entre sus distintos miembros, pueden operar eficientemente como canal de transmisión de conocimientos específicos, acelerando la difusión de las innovaciones tecnológicas blandas y duras.

La articulación productiva permite generar un proceso de especialización y complementación. A través de la especialización,

las empresas concentran sus esfuerzos en aquellas áreas, ya sea en ciertas etapas de un proceso productivo o en ciertos productos, donde poseen o pueden alcanzar en el tiempo, capacidades superiores a las de la competencia. Esto supone relaciones estables con firmas complementarias, que provean de aquellos bienes o servicios cuya producción se ha abandonado al especializarse. Estas modalidades de organización permiten lograr mayor flexibilidad productiva, estándares de calidad más altos y acceso a nuevos conocimientos tecnológicos. Así aumenta el valor de la producción generada, lo que favorecerá a cada uno de los miembros de la red.

Las capacidades de las empresas para tomar decisiones acerca de sus objetivos y programas de mediano plazo, o de reorganizar sus recursos internos, en caso de que haya cambios en las condiciones externas de competencia, se ven profundamente afectadas por la incertidumbre. Las causas de esta incertidumbre son varias y todas deben ser consideradas para desarrollar un sistema eficiente de gestión estratégica:

- En primer lugar, hay un problema de gestión de la información, ya que la información disponible es cara, incompleta, poco confiable y difícil de interpretar.

- En segundo lugar, una correcta selección y análisis de la información no garantiza la identificación de una estrategia óptima, sino la identificación de un conjunto de opciones alternativas que la empresa debe evaluar y ponderar.

La incertidumbre es también el producto de la multiplicidad de posibles reacciones por parte de los demás sujetos con los que la empresa interactúa. En el ámbito individual, cada firma tiende a desarrollar funciones internas que le permiten enfrentar estos problemas. Sin embargo, en muchos casos las respuestas individuales no son las más eficientes, y de ser posible, resulta

conveniente apelar a otros mecanismos, esta vez colectivos, de gestión de la incertidumbre, como pueden ser el entorno local o las redes de alianzas estratégicas.

La reputación de la que gozan los miembros de un sistema local, puede remplazar o complementar eficazmente los esfuerzos individuales, reduciendo significativamente el costo de los controles y certificaciones de calidad. De la misma manera, para reducir la incertidumbre procedente de las posibles reacciones de los demás sujetos productivos, en lugar de realizar adquisiciones de capital, puede resultar más conveniente establecer acuerdos de cooperación tanto formales como informales.

Para la pequeña y mediana empresa, una fuente de beneficios vinculados con sus sistemas de relaciones, proviene de la posibilidad de desarrollar en red aquellas fases del proceso productivo que no pueden ser abordadas eficientemente por empresas individuales con capacidad limitada. Es este el caso de equipos con altos costos fijos e indivisibilidades tecnológicas y de comercialización, que demandan volúmenes de producción muy altos; o negociación con proveedores para obtener descuentos por volúmenes, por la compra de insumos en grandes cantidades.

Otro elemento corresponde a la realización conjunta de actividades, cuyos resultados benefician en forma significativa a las empresas que no participan en la ejecución de las mismas. Tal es el caso de la innovación tecnológica, que puede ser copiada por la competencia; o la apertura de un nuevo mercado, que acarrea beneficios de reputación para otras firmas del sector; o la capacitación especializada de operarios, que puede ser aprovechada por empresas distintas de la que realizó la inversión. Cuando se da esta situación, las empresas individuales tienden a evitar la iniciativa, esperando beneficiarse de las acciones emprendidas por otras

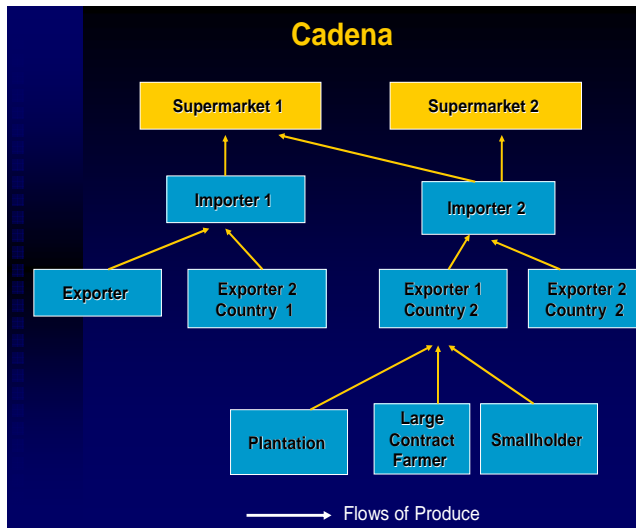
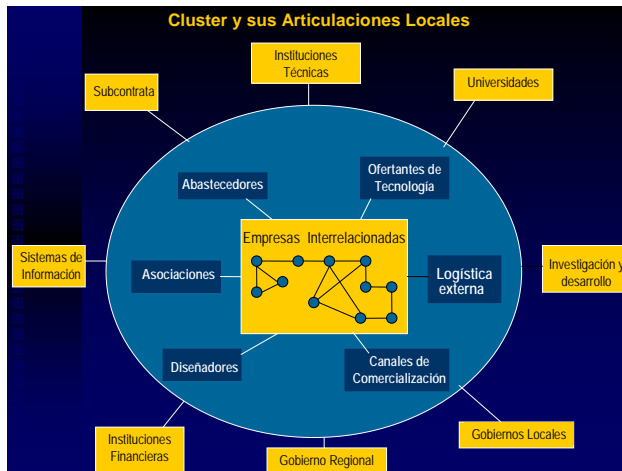
firmas. En este contexto, si la red de empresarios alcanza una masa crítica adecuada, podría lograrse una distribución del riesgo y una relación costo-beneficios favorable a inversiones mancomunadas.

Dentro de las distintas fórmulas de entramado empresarial, el término *cluster* se ha difundido de forma algunas veces un tanto confusa. Aunque originalmente se llamó *cluster* a las redes de computadoras que cuentan con un *hardware* similar, cuando actúan conjuntamente como una sola computadora, en la actualidad definen una forma de cooperación empresarial que adopta formas diversas en función de sus objetivos y circunstancia.

<p>CLUSTER: Una concentración geográfica de empresas. Dicha concentración se beneficia a través de economías externas: el surgimiento de proveedores que abastecen de materia prima y componentes, maquinaria (nueva o de segunda mano) partes de repuesto; la emergencia de mano de obra calificada con talentos específicos para el sector; un cluster puede también atraer a agentes que venden en mercados distantes y favorece la oferta de servicios técnicos, financieros o contables.</p>
--

La *Cadena Productiva* por otra parte, es un sistema conformado por la interacción entre diversos participantes directamente involucrados en la producción de productos y servicios desde la producción hasta el consumo. La cadena va más allá del territorio y su estructura y formas de coordinación varían dependiendo del sector, del territorio y del tipo de cadena. La forma como las pequeñas empresas pueden insertarse en una cadena depende de sus capacidades para responder a las exigencias de los compradores. Estas exigencias son estándares de calidad, laborales,

medioambientales etc. que permiten o restringen el acceso a las cadenas.



3. Circuito Turístico Arqueológico del Norte del Perú

*La imaginación es más importante
que el conocimiento.*

ALBERT EINSTEIN

Antes de que se fundiera el legendario rescate que pagó el último inca en Cajamarca -dos cuartos de plata y otro de oro-, uno de los infantes que lo secuestraron protestó, señalando que las orfebrerías indígenas costarían mucho más que el oro y la plata en lingotes o monedas. Pero la respuesta de uno de los oficiales del rey Carlos V fue lapidaria: *en Europa no había tanto oro como para comprar el oro del Perú.*

Desde entonces el saqueo de palacios, templos y sepulturas siguió la arbitrariedad de los conquistadores. Adicionalmente, durante el siglo XVI se desarrolló *el movimiento de extirpación de idolatrías*, que redujo a cenizas cementerios, templos e incluso talleres artesanales, con el argumento de que la mano del demonio obraba en las idolatrías, subyugando a los indígenas en la ignorancia del pecado.

En la ciudad del Cuzco, el Coricancha -*Templo de Oro*-, después del saqueo, perdió sus techos y paredes superiores víctima de un incendio. Y sobre lo que quedaba del edificio, se erigió la iglesia de los padres dominicos, que aún se conserva. Suerte parecida corrieron otros edificios, que pasaron al poder del clero o de los funcionarios virreinales, las nuevas clases dirigentes.

Durante los tres siglos de dominio colonial y hasta nuestros días, el expolio prosiguió, en lo que hace un tiempo se llamaba *el deporte de huaquerías*; es decir, la excavación en sitios arqueológicos que los antiguos peruanos llamaban *waga -sagrado* en quechua-

El Cuzco pese a las superposiciones coloniales, tiene una base de granito que no ha sido modificada; y no muy lejos se encuentra Machu Picchu, que permaneció olvidada varios siglos, pero que puede decirse que sólo aportó su arquitectura para el estudio, porque cuando fue descubierta, ya había sido saqueada.

Creación de un Circuito Turístico

El nacimiento de este circuito viene marcado por la sorprendente capacidad de los arqueólogos peruanos para generar alianzas con empresas y organismos nacionales e internacionales, y así movilizar recursos para financiar proyectos de grandes dimensiones y poner en valor monumentos arqueológicos de alto valor histórico y cultural. Esta meritoria gestión se expresa de forma elocuente en las inversiones realizadas los últimos diez años. Aquí los proyectos arqueológicos constituyen cerca del 80 % de las inversiones dirigidas al turismo

En la desértica costa norte del Perú, los antiguos pobladores desarrollaron una cultura ancestral, cuyas claves fundamentales se mantuvieron vigentes aún bajo el dominio cuzqueño. En esta larga historia que se remonta por más de 8.000 años, diversas etnias ocuparon los valles, y tuvieron que enfrentar la acometida cíclica del fenómeno del niño, que asola los desiertos con lluvias tropicales.

Hacia el año 700 se produjo lo que los meteorólogos llaman un meganiño, cambiando temporalmente el clima de la región, al punto que la población se vio en la necesidad de abandonar sus templos; sellándolos ellos mismos, llenando de adobes los pasadizos, y convirtiendo las pirámides escalonadas en algo así como unas dunas de barro, que guardaron en su interior aquellos tesoros que hoy podemos apreciar, gracias al trabajo que han realizado notables Arqueólogos peruanos.

Los descubrimientos del norte del Perú son especialmente importantes para los estudiosos y atractivos para los turistas, porque por primera vez enfrentamos los ajueres funerarios completos, con los cuerpos de personajes cuyas altas jerarquías son incuestionables. Al parecer, buena parte de las construcciones de piedra del Cuzco estaban originalmente pintadas. Pero de esto apenas se conservan breves descripciones o rastros de pintura. Por el contrario, los descubrimientos de la costa norte desvelan murales policromados con sus relieves en barro.

En el templo Coricancha se conservaban embalsamados los cuerpos de todos los soberanos cuzqueños. Pero fueron reducidos a cenizas poco después del primer asalto, por lo que sólo contamos con algunas descripciones someras. En general, los antiguos peruanos adoraban a sus antepasados y solían consultarlos como oráculos. Esto mismo propició que fuera tan fácil y desolador el saqueo.

En este caso advertimos cómo los *agentes culturales* pueden impulsar el nacimiento de una cadena, y la importancia que tiene la educación arqueológica especializada en el desarrollo regional. La actividad arqueológica se inicia en nuestro país con la llegada de Max von Uhle a fines del siglo XIX. Hasta entonces sólo en ciertos círculos sociales se conservaban piezas arqueológicas en colecciones privadas, producto de la actividad furtiva. Las primeras colecciones de este tipo sin embargo, fueron sistemáticamente destruidas por los agentes del Tribunal de la Santa Inquisición, y es por ello que sólo han llegado a nosotros las colecciones creadas en la república.

En los años 30, Julio César Tello impulsa la creación de la cátedra de Arqueología en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Luis Enrique Valcárcel en la Universidad Nacional San Antonio de Abad en el Cuzco, y Monseñor Bernardo Málaga en la

Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Poco tiempo después, Hans Horkheimer y José Eulogio Garrido hacen lo propio en la Universidad Nacional de Trujillo.

Con el transcurso de los años, la Universidad Nacional de Trujillo ha otorgado 224 títulos de Arqueólogo, mientras que las restantes Universidades del país sólo han concedido 42 títulos semejantes. Tras los pioneros de la arqueología que probablemente seguían la estela del romanticismo, se pasó a una segunda etapa, marcada por el proyecto de investigación multidisciplinar para estudiar el valle de Virú y otros de la costa norte, merced al convenio impulsado por las Universidades de Columbia y Yale con el *Smithsonian Institution of Washington*, el *Institute of Natural History* de Nueva York, y los *Museum of Natural History* de Nueva York y Chicago.

El trabajo de los Arqueólogos formados en la Universidad Nacional de Trujillo tuvo un enfoque básicamente científico. Pero no pudo ser ajeno a la ausencia de presupuestos gubernamentales para las exploraciones arqueológicas. Ha sido necesario por lo tanto buscar fuentes de financiamiento, que si bien se dirigen en primer término a la investigación científica, también ponen en valor una serie de monumentos y restos arqueológicos, y más adelante, han servido para construir museos de primer nivel que han conferido un gran atractivo al norte del Perú, y especialmente a la llamada *Ruta Moche*, que une a las regiones de La Libertad y Lambayeque.

Descripción del Circuito

Existen diversos tipos de encadenamientos, el más relevante en el sector está liderado por los Arqueólogos, e involucra a distintas empresas nacionales y organizaciones internacionales que financian

los proyectos arqueológicos, y que contribuyen en la promoción y búsqueda de financiamiento para los distintos puntos de la cadena.

El segundo encadenamiento tiene lugar entre los atractivos turísticos, ya que la cercanía geográfica permite que los turistas visiten las ciudades de Trujillo y Chiclayo dentro de un mismo paquete turístico. Así cuando una agencia mayorista en Lima compra el paquete turístico de la Región Norte, lo adquiere bien a una agencia de Trujillo o Chiclayo. En cualquiera de los dos casos, es la agencia local quien presta los servicios de guías y transporte.

Otro encadenamiento enlaza las agencias de viaje locales con las agencias internacionales, este eslabonamiento es inicial, aunque la tendencia es cada vez mayor.

**INVERSIONES EN EL SECTOR TURISMO
LAMBAYEQUE - LA LIBERTAD (1994-2004)**

ACTORES	MOTIVO DE INVERSIÓN	INVERSIÓN US \$	%
Arqueólogos	Proyectos Arqueológicos	12'250,000	79
Cooperación Internacional	Proyectos Turísticos	2'200,000	14
Empresarios Turísticos	Mejoras de Servicios	1'100,000	7
	INVERSIÓN TOTAL	15'550,000	100

Fuente: MINKA, equipo de investigación. 2004

Sin duda, ha sido la capacidad de gestión de los Arqueólogos, la que ha conseguido recursos provenientes de empresas, universidades o fundaciones, construyendo alianzas estratégicas, a partir de proyectos bien diseñados. De las primeras excavaciones, se ha

pasado a la creación de colecciones bien documentadas y del mayor interés, edición de obras científicas y divulgativas; antes de encontrarse en capacidad de construir museos o pensar en acondicionar el entorno de lo que antaño fuera sólo un sitio arqueológico explotado ilegalmente.

El Circuito Turístico del Perú Norte tiene como eje las ciudades de Trujillo y Chiclayo, que constituyen el núcleo de la Cadena Turística Receptiva Macro Norte. Las ciudades de Chiclayo y Trujillo están situadas a 750 y 560 Km al norte de Lima, respectivamente, conectadas con el Complejo Turístico El Brujo, ubicado a 60 Km. al norte de Trujillo. Entre ambas ciudades hay una distancia de tres horas de viaje vía terrestre y treinta minutos por vía aérea.

Los atractivos turísticos de Chiclayo están vinculados a descubrimientos arqueológicos como *El Señor de Sipán* en Huaca Rajada, *El Señor de Sicán* en Batán Grande, la puesta en valor de las *Pirámides de Túcume* y la reciente inauguración del *Museo de Tumbas Reales de Sipán*, que alberga una colección y recreación de incalculable valor.

<p>Chiclayo es la capital de la Región Lambayeque, cuenta con 738,057 habitantes. Se sitúa estratégicamente en el centro de un nudo de vías de comunicación hacia el norte y el nor-orientes del Perú.</p>

Por su parte, Trujillo posee atractivos turísticos como las *Huacas del Sol y de la Luna* y la ciudadela *Chan Chan*. ubicados a 5 kilómetros al sur de Trujillo; así como el milenario balneario de Huanchaco, donde se practica la pesca artesanal en *caballitos de totora*, y el propio

centro colonial, que no deja de tener encanto aun cuando no se haya restaurado como sería deseable.

Trujillo es la capital de la Región La Libertad, cuenta con 765,171 habitantes y goza de un clima cálido y primaveral, con una temperatura anual media de 18.9° C, por lo que es conocida como *la Ciudad de la Eterna Primavera*.

Este circuito ha producido en la última década una notable expansión en la oferta de servicios turísticos, que generan empleos directos en hoteles y restaurantes, requiriendo asimismo de operadores de tours, vendedores de artesanía y guías turísticos. También ha generado empleos indirectos en supermercados, empresas de transporte, entidades financieras, agencias de cambio, lavanderías, o empresas de entretenimiento y entidades de capacitación, entre otras.

En el año 2005, según las estadísticas de MINCETUR, arribaron al Perú 1.931.916 visitantes no residentes en nuestro país. Esta cifra representa un crecimiento del 17.1 % con respecto a lo alcanzado en el año 2004. Si se considera el turismo receptivo propiamente dicho, en el año 2005 la cifra se reduce 1.486.005 visitantes, registrando un crecimiento de 16.4 % con respecto al 2004, cuando se contabilizó un total de 1.276.610 llegadas. El turismo receptivo que arriba a Trujillo representa en promedio el 5 % del total de turistas que llegan al Perú, mientras que los turistas que llegan a Chiclayo sólo alcanzan el 2 %.

El país de procedencia de los turistas más relevante es Estados Unidos, de donde arribaron unos 305.882 turistas en el año 2005. En segundo lugar figura Chile con 217.927 turistas, seguido de

Bolivia con 95.177 visitantes, Ecuador con 84.974 y Argentina con 72.700. Asimismo, 65.494 turistas llegaron del Reino Unido, 62.460 de España, 50.598 de Brasil, 58.596 de Francia, 48.940 de Alemania, 37.175 de Canadá, 33.026 de Japón, entre otros.

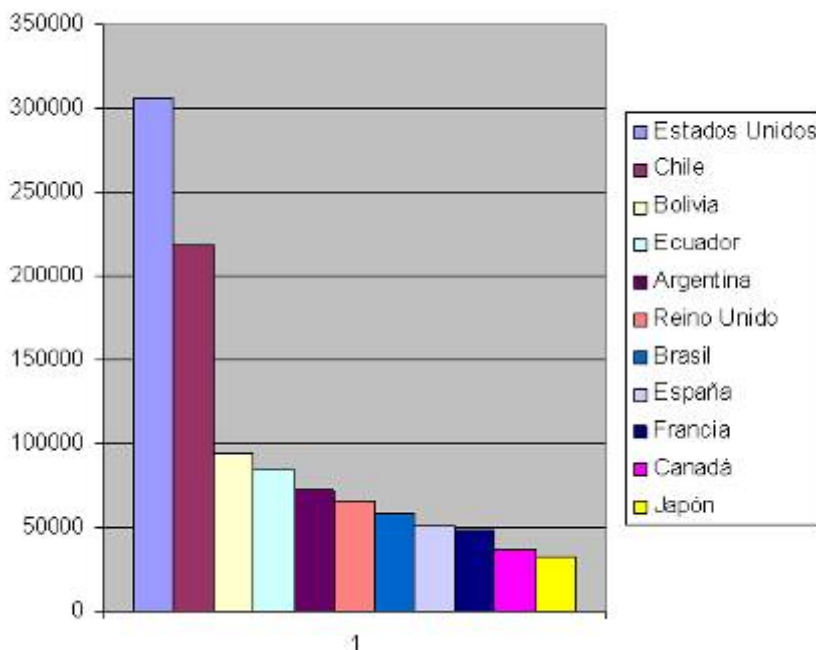
A pesar de la expansión del turismo en la década de los 90, la participación del turismo receptivo en las ciudades de Trujillo y Chiclayo es aún muy baja, tanto en llegadas internacionales como en la generación de divisas, donde el gasto del turismo receptivo en Trujillo no alcanza aún el 1 % del PBI de la Región de La Libertad.

El ingreso de turistas extranjeros al Perú genera divisas por alrededor de 900 millones de dólares, lo que sitúa el sector como tercero en importancia detrás de las exportaciones mineras y pesqueras. El gasto por visitante extranjero es superior a los 850 dólares, muy por encima de los 123 dólares que en promedio gasta un turista nacional durante su viaje al interior del país.

Cuando un turista extranjero compra un paquete turístico para el norte, alrededor de un tercio del precio se queda en el país de origen, distribuido entre la agencia de viaje local extranjera, y la agencia de viaje mayorista extranjera; es decir, el 33.3 %, unos 200 dólares no llegan al Perú. El 66.7 % restante, unos 400 dólares, arriban a nuestro país, donde el 58.7 % del total del paquete se queda en Lima, unos 350 dólares; y sólo el 8 % del total llega al norte, a la Agencia de Viajes local, apenas 50 dólares.

El circuito de turismo receptivo incluye a operadores en el extranjero, agencias nacionales y locales, así como servicios de alojamiento, alimentación, transporte y guías. Son las agencias internacionales quienes diseñan y ofrecen los paquetes turísticos a sus clientes. Las agencias y actores locales -con excepción de los arqueólogos-, actúan de manera pasiva y no influyen decisivamente sobre los turistas extranjeros al momento de decidir su viaje.

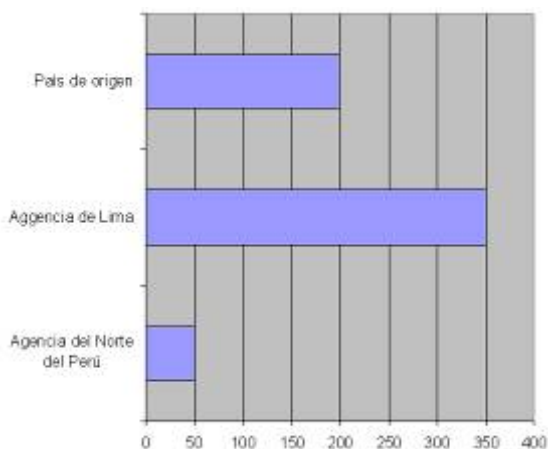
**PROCEDENCIA DE LOS TURISTAS AL PERÚ
SEGÚN EL PAÍS DE ORIGEN. 2005**



FUENTE: VICEMINISTERIO DE TURISMO

En Trujillo y Chiclayo se han desarrollado una serie de servicios de atención al turista que incluyen hoteles, restaurantes y servicios especializados de guías en distintos idiomas. El turismo receptivo en La Libertad y Lambayeque está organizado localmente por pocas agencias, que responden a las exigencias de las agencias nacionales e internacionales. Un reto central es construir una ruta de articulación empresarial que permita activar capacidades colectivas locales, en alianza con los arqueólogos y las agencias internacionales.

DISTRIBUCIÓN DEL PRECIO DEL PAQUETE TURÍSTICO EN EL CIRCUITO PERÚ NORTE



En su gran mayoría las empresas turísticas de la Región Norte son pequeñas, promovidas por empresarios locales. Las empresas que se encuentran directamente relacionadas e influyen en el sector turismo son las agencias de viaje, los hoteles y los restaurantes.

El turista extranjero compra un paquete turístico a un *tour operador* o agente de viajes en su país, a su vez este paquete es comercializado con un agente mayorista en el país de destino, en este caso en Lima, donde el mayorista subcontrata a Agencias de Viaje locales ubicadas en las ciudades de Trujillo y Chiclayo; y son éstas las que contactan con los proveedores en sus respectivas ciudades.

En algunos casos la agencia mayorista de Lima se comporta a su vez como un *tour operador*, encargándose de la logística del viaje sin contactar con agencias locales, lo que significa que negocia directamente con los proveedores locales de servicios turísticos en

Trujillo y Chiclayo, contratando los hoteles, restaurantes, guías y transporte.

**EMPRESAS Y EMPLEOS
EN LA CADENA TURÍSTICA DE LA REGIÓN NORTE**

EMPRESAS PROVEEDORAS	NÚMERO DE EMPRESAS		TOTAL	EMPLEOS ESTIMADOS		TOTAL
	TRUJILLO	CHICLAYO		TRUJILLO	CHICLAYO	
Agencias de Viaje	10	11	21	100	110	210
Hoteles Hoteles	15	12	27	524	327	851
Restaurantes	16	19	35	240	285	525
Discotecas	2	3	5	26	39	65
Casinos	2	3	5	30	45	75
Peñas	3	2	5	45	30	75
Total	48	50	98	965	836	1.801

FUENTE: DIRECCIÓN REGIONAL DE INDUSTRIA Y TURISMO.

Para el primer caso, la proveeduría local está conformada principalmente por *tour operadores* que organizan la recepción del grupo visitante, contratando los servicios de transporte, alimentación y guía turístico. Opcionalmente el operador local organiza el alojamiento, pues generalmente el hotel ya está considerado dentro del paquete turístico. En tal sentido la labor del operador local se limita a supervisar el cumplimiento del programa y los estándares exigidos en alimentación y alojamiento. En el segundo caso, en el que se obvia la participación de agencias locales, el sistema de proveeduría es el mismo a través de contacto directo entre los proveedores y la agencia mayorista de Lima.

Dentro de los agentes del circuito, destaca la participación de los proveedores que pertenecen a diversos sectores, así tenemos:

HOSPEDAJE. La oferta turística de alojamiento está compuesta por los hoteles, hostales y casas de hospedaje. En Trujillo existen más de 200 establecimientos, dentro de los cuales 15 hoteles tienen categoría de tres a cinco estrellas, y están formalmente acreditados. En Chiclayo existen 12 hoteles también acreditados formalmente, los mismos que tienen las categorías de tres y cuatro estrellas.

RESTAURANTES. En los últimos cinco años se han abierto numerosos establecimientos y se han mejorado los existentes. Entre aquellos registrados y catalogados con tres y dos tenedores, contamos 16 en la ciudad de Chiclayo y 19 en Trujillo.

TRANSPORTE. La vía aérea constituye el principal medio de ingreso al país de turistas extranjeros. Tanto el conglomerado de Trujillo como el de Chiclayo cuentan con los servicios de tres aerolíneas. Por vía terrestre se cuenta con diversas agencias de transporte terrestre.

AGENCIAS DE VIAJE. En la ciudad de Trujillo existen 10 agencias de viaje operando. Estas agencias funcionan como *tour operadores* ofertando circuitos establecidos o paquetes de las ciudades de Chiclayo y Trujillo. Por su parte, Chiclayo agrupa a 11 agencias de viaje acreditadas de las cuales sólo tres de ellas atienden al turismo receptivo.

Finalmente, dos agencias locales están encadenadas directamente con los operadores extranjeros. En el caso

de Trujillo, *Trujillo Tours* y en Chiclayo la agencia *Inka Natura*.

En ambos casos su rol en el mercado es pasivo, pues se encargan de asegurar los servicios de transporte dentro de cada ciudad y entre Trujillo y Chiclayo, servicios de guías y pago de tickets para visitar los sitios arqueológicos y los museos. En ocasiones también brindan los servicios de alimentación y alojamiento, pues generalmente es el operador internacional en colaboración con el operador nacional quienes diseñan y ofertan el paquete turístico.

Ambas agencias colaboran facilitando información sobre nuevos recursos turísticos, en la edición de afiches, *brochures* y videos de la oferta turística. Aunque no influyen decisivamente en el incremento del flujo turístico, perciben que el Circuito Norte tiene una gran potencial.

INKA NATURA es una Agencia de Viajes que contribuye en el mantenimiento de Parques Nacionales, así como de los sitios arqueológicos, gracias a las actividades turísticas que desarrolla, trabajando con personal local y de las comunidades. Esta Agencia tiene una particularidad en su articulación empresarial, ya que forma parte de *Tropical Nature*, grupo conformado por un operador turístico internacional, una oficina central en Lima, un representante en el Cuzco, y una ONG promotora de la conservación amazónica: *Perú Verde* en Puerto Maldonado.

Tropical Nature tiene como principales accionistas a capitales extranjeros que gestionan directamente las cuentas turísticas en cada país, y vigilan la administración de la Agencia de Viajes. En este

sentido *Inka Natura* tiene una directa dependencia de su operador internacional y actúa como una sucursal de Lima.

Trujillo y Chiclayo se ofertan dentro del paquete *Las Antiguas Culturas del Perú*, que tiene una duración de 11 días y 10 noches con traslado desde Lima. El recorrido por la ciudad de Chiclayo tiene lugar durante el tercer y cuarto día, allí se visita el *Complejo Arqueológico de Túcume*, la *Tumba del Señor de Sipán*, el *Museo Arqueológico de Bruning* y el *Mercado de los Brujos*. El quinto y sexto día se dedican a conocer Trujillo, allí se visitan los *Templos de Sol y la Luna*, *Chan Chan*, las casonas coloniales y Huanchaco. Luego los turistas toman un vuelo a Lima de donde parten al Cuzco.

Inka Natura ofrece paquetes turísticos a las ciudades de Arequipa, Cuzco, Puno, Chiclayo y Trujillo, Cajamarca y a la amazonía peruana.

TRUJILLO TOURS opera desde 1971. El aporte de esta agencia al sector es muy importante, ya que participa de grandes ferias internacionales como *Travel Mart* para dar a conocer los grandes atractivos turísticos de nuestra región.

Esta agencia es líder en Trujillo, gracias al eficiente mercadeo que realiza, articulándose con empresas mayoristas nacionales e internacionales. Las agencias extranjeras prefieren comprar un paquete turístico completo que comience en Lima y continúe por todo el país. Además, *Trujillo Tours* cuenta con una oficina en Lima, no tiene dependencia de un solo operador internacional, ya que sus mayores flujos provienen de los cruceros, sumándose a ello la credibilidad obtenida durante 35 años de operación.

Trujillo Tours promociona el turismo en alianza con PROMPERU que busca obtener franquicias de cadenas internacionales de turismo para ofrecer mayores ventajas a los turistas extranjeros, y por ende contribuir con el incremento del turismo regional y nacional.

Conclusiones

Gracias a un impresionante trabajo de un grupo de Arqueólogos peruanos se han puesto en valor monumentos de las antiguas culturas peruanas sin precedentes en la historia del Perú. El trabajo de los Arqueólogos prosigue infatigable. Nuevos proyectos se sumarán al Circuito. La Universidad Nacional de Trujillo abrió en 1998 el *Museo de Arqueología, Antropología e Historia*; en Magdalena de Cao ya se proyecta el Museo de sitio que albergará a la *Dama de Cao* con sus majestuosos ajuares; las excavaciones proveen de nuevas piezas en Sipán, Sicán o las Huacas del Sol y de la Luna, con los Arqueólogos que dirigen los proyectos cada vez más interesados en rentabilizar social y económicamente sus investigaciones, *agregando valor* a la cadena turística. El 75 % de los turistas visita el Perú con la intención de conocer los sitios históricos y culturales y sólo el 5 % llega a Trujillo y el 2 % a Chiclayo. Esto constituye sin duda una excelente oportunidad de crecimiento para articular negocios inclusivos a la ruta arqueológica del norte del Perú.

4. Red de Artesanos de Magdalena de Cao

La gente habla con frecuencia como si existiera una oposición entre lo que es bello y lo que es útil.

OSCAR WILDE
EL ARTISTA Y EL ARTESANO

La experiencia de Magdalena de Cao está relacionada con el desafío de involucrar a las comunidades que se encuentran en las inmediaciones de los complejos arqueológicos, donde es previsible la llegada de los turistas. La articulación horizontal de los artesanos y su eslabonamiento con las agencias turísticas y *tours operadores*, es una alternativa viable para irradiar el impacto del desarrollo turístico entre las comunidades. En el marco de este enfoque **MINKA** desarrolla la experiencia que aquí describimos.

Las comunidades del antiguo Perú desarrollaron productos artesanales de una calidad técnica y artística que deslumbra al mundo, y esta tradición accidentada es una referencia que sirve de inspiración en la actualidad. Los artesanos de Magdalena de Cao han trabajado tradicionalmente madera tallada y pintada y han estado poco vinculados al turismo. Los turistas que accidentalmente pasaban por el lugar, visitaban algunas veces los talleres donde realizaban algunas compras.

Con el descubrimiento de la Señora de Cao en el Complejo Arqueológico El Brujo, apareció una oportunidad de negocios distinta para que los artesanos se beneficien de este atractivo turístico.

Como hemos visto al hablar del Circuito Turístico Arqueológico del Norte del Perú, han sido los propios Arqueólogos

quienes han establecido las bases para la creación del Circuito, y en este caso, el Director del Proyecto del Complejo Arqueológico El Brujo, Régulo Franco, ha promovido activamente con **MINKA** en el desarrollo de la red de artesanos.

Inicio de la red

La red de artesanos de Cao se conforma el año 2006, teniendo muy clara esta oportunidad de negocio. Los artesanos que la integran, establecieron un fondo común de aportes además de un reglamento interno y estatutos. Luego de un diagnóstico de su capacidad competitiva ejecutaron un plan de mejoramiento de su taller, donde trabajaban en condiciones inadecuadas y sin las herramientas apropiadas. Con los fondos comunes habilitaron un espacio, instalaron la poca maquinaria con la que contaban, y empezaron a trabajar.

Luego recibieron un cofinanciamiento para ejecutar un proyecto piloto de Innovación Tecnológica, dirigido a mejorar su capacidad productiva, reduciendo costos de producción, para así ampliar la base de confianza interna. Con esto se logró comprar maquinaria, se capacitaron en el uso de la misma, aplicando un sistema de control de productividad con datos de producción según horas hombre y número de piezas de buena calidad así como defectuosas. Finalizado el proyecto, la red redujo en 20% el tiempo promedio de producción y en 2% el número de piezas defectuosas.

Desarrollo de productos y articulación con el mercado

A continuación se realizaron visitas a los principales sitios arqueológicos del Circuito del Norte del Perú, con el propósito de intercambiar experiencias. Se presentaron muestras en distintas

ferias en Lima, así como en el extranjero, alcanzando buena acogida.

Los artesanos de Magdalena de Cao ya vendían parte de su producción en Lima a través de intermediarios; pero no se había explorado hasta el trabajo en red la posibilidad de generar productos para los turistas.

Aquí el diseño juega un papel clave. La *Consultora Axis Arte* de la *Pontificia Universidad Católica del Perú* ha trabajado con los artesanos para mejorar la calidad de los diseños en madera, inspirándose para ello en los fantásticos diseños Moche y desarrollando productos con mayor valor. Una diseñadora de la Escuela de Arte de la Universidad de Viena trabaja actualmente nuevos diseños y productos.

La Red de Artesanos Cao Viejo ha formado una empresa comercializadora. A través de esta modalidad asociativa puede emitir facturas por sus productos, acogerse a los beneficios tributarios, y distribuir las utilidades entre los socios de acuerdo al porcentaje de su capital.

***Show Room* permanente**

Los productos se ofrecen en una tienda acondicionada en una antigua Casona de la Plaza de Armas de Magdalena de Cao, que cuenta con un *show room* permanente, donde se exhiben de forma adecuada artesanía de alta calidad con diseños diferenciados y con carácter local, para la adquisición por parte de los turistas que visitan los atractivos arqueológicos.

La tienda no sólo oferta productos de la red de artesanos de Magdalena de Cao, sino que ha logrado integrar a un número cada vez mayor de artesanos del entorno de Magdalena que ofrecen sus productos a los turistas.

La red de artesanos se ha beneficiado de la compra conjunta de insumos y materias primas, y entre sus miembros cuenta con jóvenes con capacidad de gestión para la búsqueda de nuevos mercados, así como para la creación de nuevos diseños y líneas de productos.

La instalación de esta tienda se efectuó con el cofinanciamiento del entorno público y privado. Participaron las empresas Cementos Pacasmayo S. A. A., el Gobierno Local de Magdalena de Cao; y **MINKA**. Los artesanos se encargaron de las labores de adecuación, con la dirección de arquitectos especializados en la puesta en valor de monumentos.

La conducción de la tienda esta a cargo de un vendedor, responsable de atender a los clientes; un despachador, que efectúa el cobro y embalaje de los productos vendidos; y una persona de apoyo, todos miembros de la red de artesanos.

Conclusiones

El Circuito Turístico Arqueológico del Norte del Perú ha sido el catalizador para la creación de la red de artesanos que aquí hemos expuesto someramente. La mayor parte del negocio generado, así como las mejoras en productividad, calidad, volumen de producción, financiamiento, nuevos mercados, etc., son posibles debido al trabajo en red.

Los mecanismos de cooperación pueden desencadenarse con una adecuada motivación y un entorno favorable, en el cual se involucran los agentes sociales y culturales, así como las empresas e instituciones públicas y privadas.

5. Magdalena de Cao:
una experiencia de desarrollo territorial

El mejor profeta del futuro es el pasado.
LORD BYRON.

Hemos visto el Circuito Turístico generado en el norte del Perú, a continuación una red de artesanos creada a partir de él. Aquí exponemos una experiencia de desarrollo territorial que se enmarca en el Circuito, pero que tiene su propia dinámica, sus propios objetivos, y que constituyen un buen ejemplo de cómo la filosofía de redes puede aplicarse a un territorio en particular.

Los territorios competitivos son estimulados mediante la acción conjunta de sus principales actores: empresas, universidades, organismos gubernamentales y no gubernamentales, asociaciones civiles o culturales, etc.

Las políticas nacionales generales suelen tener poco éxito local, en la medida en que agrupa territorios por completo distintos entre sí, tanto geográfica como histórica, cultural o socialmente.

Ahora bien, dentro de cada territorio, son las empresas, especialmente las pequeñas empresas, quienes más ligadas están a su entorno, y la acción colectiva puede dibujar un marco apropiado para:

1. Fortalecer las empresas existentes.
2. Atraer empresas de otros territorios o países.
3. Crear nuevas empresas.

La capacidad de construir relaciones en el territorio se convierte pues en el factor central de transformación social y económica. Un enfoque de este tipo debe partir necesariamente de abajo hacia arriba, construyendo paso a paso una visión de la que se deducen acciones que no son parte de un plan preconcebido, sino de un proceso de articulación y construcción de relaciones basado en las oportunidades del territorio, en las capacidades y recursos existentes, y en acciones de las cuales los propios actores se pueden hacer responsables.

No se parte del diseño de lo que queremos tener al final de la experiencia, porque tenemos que comprender que estamos insertados en un proceso dinámico, donde muchos factores cambian de forma permanente; es más, no conocemos en muchos casos algunas de las posibilidades que se abrirán paso en el proceso social, económico y cultural que estamos impulsando, precisamente porque partimos desde abajo.

De esta manera se construyen progresivamente los cambios, se aumenta la sensación de éxito, y en consecuencia, la autoestima; superando el típico enfoque planificador desde arriba, que parte del análisis de las carencias, y que tanta frustración ha producido en el Perú y en otros países, donde existe una precaria organización social.

Como se verá, el modo como se delinea la promoción territorial, tiene poco que ver con los tradicionales “proyectos de desarrollo” que parten de la identificación de carencias, la planificación de sus soluciones, acciones para corregirlos, la ejecución, seguimiento y evaluación. Aquí no hablamos de un proyecto o conjunto de proyectos. El proceso es distinto porque parte de las *capacidades, intereses y recursos de los propios actores* del territorio, y como se enlazan,

suman otros actores y otros recursos, construyéndose así equipos y vasos comunicantes que no dependen de algún ente externo que aprueba o desaprueba sus acciones y los dirige. Aquí los actores delimitan su propio futuro, al construirlo lo transforman, se apoderan de su destino, gobiernan su territorio.

La experiencia de Magdalena de Cao puede ser útil para extraer lecciones y aprendizajes replicables en territorios similares que busquen promover su competitividad, partiendo de las instituciones y oportunidades existentes. Aquí describimos una experiencia promovida por **MINKA** con el financiamiento de la Sociedad Holandesa de Cooperación al Desarrollo (SNV), en el 2007, para impulsar un emprendimiento territorial con un grupo de actores claves, e incluye:

1. El proceso de conformación.
2. Las acciones que realiza cada uno de los integrantes del Comité
3. Conclusiones y lecciones aprendidas.

Probablemente el resultado más sorprendente sea que este grupo ha sido capaz de llevar a cabo el 100% de sus actividades propuestas. Supera por eso con creces a las entidades públicas que con pocos o muchos recursos no alcanzan los resultados esperados.

Un detalle relevante es que los actores comparten una visión común en torno a impulsar el desarrollo de Magdalena de Cao, aprovechando el descubrimiento de la Señora de Cao en el Complejo Arqueológico El Brujo. La experiencia busca promover mayores flujos de turistas y que las comunidades se beneficien de este desarrollo.

Aunque el sector público ha formulado una política nacional para promover el turismo e insertar a las comunidades en sus beneficios, sus instrumentos para lograr este objetivo son precarios o en muchos casos inexistentes.

El Territorio

Magdalena de Cao está ubicada a 45 minutos al norte de Trujillo, en la parte baja de uno de los valles más ricos de la costa norte peruana: el valle de Chicama, en la región La Libertad; y cuenta con una población de tres mil habitantes.

La economía de Magdalena de Cao se sustenta fundamentalmente en la caña de azúcar. Se estima un total de 8,832 hectáreas sembradas, lo cual representa el 55% del área total del distrito. Del total del área sembrada, el 96.72% corresponde a caña de azúcar, y el 3.28% a otros cultivos.

Por otra parte, la pesca artesanal es una de las actividades que ancestralmente se ha practicado en el distrito, en base a la extracción de algunos recursos marinos mediante la utilización de artes y aparejos de pesca tradicionales, los cuales no han sufrido grandes variaciones en cuanto a su diseño desde tiempos muy antiguos.

El Pasado

El territorio fue ocupado desde tiempos remotos, de suerte que es posible encontrar vestigios arqueológicos no sólo en este valle, sino en todas las regiones propicias para el desarrollo de la agricultura y la civilización a lo largo de la desértica costa norte peruana. Se trató de una civilización original, que tuvo sus propias claves socioeconómicas. Así por ejemplo, es posible decir que no

existieron las ciudades tal como las entendemos hoy en día. La población vivía dispersa a lo largo y ancho de las áreas de cultivo, así como en torno a las calas de pesca.

Pese a que la historiografía tradicional los describe como pueblos guerreros, se trata de un grave error impuesto por los conquistadores, que no obstante fueron recibidos de la forma más hospitalaria y generosa. Por el contrario, los pueblos de la costa norte resultaron singularmente pacíficos, porque de otra forma tampoco hubieran podido desarrollar la sofisticada cultura que no deja de aportar nuevas sorpresas cada día.

Diversas etnias convivían en el desierto norte, bajo el dominio de una de ellas, a la cual se conoce popularmente como Moche, pese a que sabemos que ellos mismos se reconocían como Ñampaxllaecs. Las distintas etnias contaban con su propia organización sociopolítica. Pero compartían una misma concepción del universo, del alma y la divinidad, de suerte que solían reunirse en grandes festejos cíclicos que se escenificaban en torno a los complejos arquitectónicos de carácter místico y religioso.

Magdalena de Cao fue uno de aquellos enclaves elegidos para convocar a las distintas poblaciones a sus extraviadas liturgias, debido a la ubicación privilegiada de lo que hoy en día es un sitio arqueológico del mayor interés. De las pirámides que se encuentran en plena etapa de exploración y puesta en valor, es posible seguir el movimiento del sol desde que surge detrás de los remotos Andes hasta que se pierde en el mar. Un pueblo agrícola como el que fueron los Moche, tuvo que contar con un calendario de cierta precisión, y según parece realizaron un minucioso seguimiento tanto del sol como de la luna y de los planetas visibles.

El visitante que se aproxima al sitio arqueológico, desde lejos sólo puede apreciar unos montículos que semejan dunas de barro,

debajo de los cuales sin embargo sabemos que se encuentran tres pirámides que fueron selladas cuando sus pobladores abandonaron el territorio hacia el año 700, debido a las incesantes lluvias que modificaron el territorio durante un par de siglos. Fue una época de aguda crisis para el pueblo Moche, pero con el paso de los siglos ha resultado providencial, pues a diferencia de lo que sucedió con los templos que saquearon los conquistadores, estas pirámides conservaron en su interior cuerpos momificados y reliquias del mayor valor histórico.

Huaca. Peruanismo proveniente del quechua *waqa*, sagrado. Designa tanto a las divinidades aborígenes como a los templos, cementerios e incluso sacerdotes o cuerpos momificados, dentro de la lógica de una lengua marcada por el carácter connotativo de las palabras.

Popularmente se conoce el sitio arqueológico como El Brujo, debido a que aún en la actualidad es utilizado por los descendientes del pueblo Moche para realizar prácticas chamánicas de adivinación y curanderismo. El Brujo es pues un conjunto de pirámides emplazadas en una terraza natural en forma triangular. Los principales edificios dentro de este complejo son Huaca Prieta, la Huaca Cao Viejo y un edificio de la cultura Cupisnique, que se desarrolló entre los siglos IX y II antes de nuestra era. Huaca Prieta y Huaca Cao Viejo son posteriores y datan aproximadamente de la misma época entre sí, y al igual que tantos otros sitios arqueológicos era explotado furtivamente por los saqueadores llamados huaqueros.

No fue sino hasta la llegada de Augusto Wiese y el Arqueólogo Régulo Franco cuando se iniciaron las investigaciones científicas,

con el financiamiento de la Fundación Augusto N. Wiese. Las primeras exploraciones tuvieron lugar en la Huaca Cao Viejo, debido a que allí se detectaron vestigios de murales policromados y en altorrelieve, de los que apenas se tenían noticias hace 17 años.

Con el paso del tiempo se determinó que Cao Viejo muestra una secuencia de siete edificios superpuestos, que se construyeron en etapas sucesivas, ampliando progresivamente el lugar ceremonial, dominado éste por una explanada desde que la que se aprecia en la actualidad un conjunto de relieves policromos donde destaca un conjunto de guerreros que desfila hacia la ejecución, una vez que han perdido la guerra.

La fragilidad de los hallazgos llevó a la fundación Wiese a construir una cubierta de 2.500 metros cuadrados que protege las zonas que ya se muestran a los visitantes.

Uno de los primeros descubrimientos de interés fue el hallazgo de la imagen recurrente de una de las divinidades primordiales del pueblo Moche, Aia Paec, *el degollador que engendra*, vinculado a la luna, la agricultura y el ciclo vital desde el nacimiento hasta la muerte; y representado en el puma, las arañas, las serpientes o un niño, en el contexto de una compleja iconografía de carácter simbólico, en la que todavía hay mucho por explorar.

Sin embargo no fue sino hasta el descubrimiento de la Dama de Cao, cuando los tesoros de El Brujo repercutieron en todo el mundo. Se trata del cuerpo momificado de una mujer que pudo tener unos 25 años, y que sin duda ostentó la dignidad de gobernante en el pueblo Moche, hacia el siglo V de nuestra era.

Diversas fuentes escritas hablan del papel de la mujer en las estructuras de poder de las organizaciones aborígenes, donde existieron pueblos matriarcales, no sólo en la costa, sino en los Andes, en la Amazonía, o en el actual Chile. En la costa norte las

jerarcas fueron llamadas capullanas. Sin embargo, nunca se había encontrado una evidencia tan palpable del rango que pudo adquirir una joven mujer de la nobleza local.

Hoy en día, la atracción principal de Magdalena de Cao es la Señora de Cao, que ha sido elegida por PROMPERU como nuevo icono del Perú en la promoción del turismo, y que ha llamado la atención de la prensa internacional.

Inicio de la Experiencia

A mediados del 2007 la Sociedad Holandesa de Cooperación al Desarrollo (SNV) y **MINKA** acordaron poner en marcha acciones de promoción turística en Magdalena de Cao, a partir de un espacio de coordinación territorial sobre el cual promover un proceso de acción conjunta.

Lo más común ante un compromiso semejante, hubiera sido elaborar un plan de desarrollo, identificando las carencias, y posteriormente buscando la forma de financiar cómo subsanarlas. Sin embargo, es precisamente este procedimiento lo que consideramos trabajar desde arriba hacia abajo.

Posiblemente en el área de infraestructuras puede dar buenos resultados poner sobre la mesa la necesidad de construir una carretera, y más tarde ver la forma de incluir el proyecto dentro del presupuesto del gobierno regional.

Pero en Magdalena de Cao nos encontramos con el hallazgo espectacular de la Dama de Cao, lo cual pudo servir de catalizador para esta experiencia. En general, la población del lugar así como los agentes sociales compartían el entusiasmo del descubrimiento y su repercusión en los medios de comunicación. No es preciso sin embargo contar con un elemento semejante, pero sin duda en nuestro caso contribuyó de forma providencial.

Un aprendizaje fundamental parece estar vinculado a la construcción de un grupo impulsor inicial pequeño, con capacidad operativa y una visión compartida tácita. Al mismo tiempo, cada acción exige de acompañamiento y experiencia de sus operadores, a fin de buscar la aceptación e identificación de la población con las propuestas en marcha.

Asimismo, un aspecto estimulante consiste en generar una atmósfera emocional colectiva que contagie al conjunto y que ayude en consecuencia a construir confianza. Las acciones de arranque son determinantes ya que la población debe observar cambios, aunque sea mínimos, desde el principio. En el caso de Magdalena de Cao, el pintado del acceso al pueblo, el parchado de la carretera, el sembrado de árboles, la organización colectiva de la fiesta del pueblo etc. son acciones que han contribuido a la convicción de las posibilidades del grupo impulsor, que se ha trasladado al conjunto de la población.

Para empezar, ensayamos un proceso de desarrollo de alianzas locales de diversos pasos que incluyen elementos desencadenantes, embrionamiento, acciones de arranque, cooperación preliminar, desarrollo de confianza, búsqueda de legitimización, alineamiento organizacional y construcción de una agenda común.

El desencadenamiento se puede generar a partir de dos actores que tienen la predisposición de cooperar y de poner en marcha actividades conjuntas.

El embrionamiento tiene lugar durante las reuniones de trabajo sobre un tema concreto. En esta etapa se invita a otros actores (locales o externos) que tengan capacidad de llevar a cabo sus propuestas. Se trata de buscar capacidades ejecutivas, más que de planificación; y de distribuir tareas para llevarlas a la práctica

La cooperación preliminar se enmarca en el desarrollo de una actividad, que debe ser relevante y realizable. En el caso de Magdalena de Cao, la organización de la fiesta patronal ha sido la acción concreta que va estructurando el grupo impulsor a partir de compromisos específicos de cooperación.

Luego de esta actividad, los actores evalúan la acción realizada con un espíritu constructivo. Paralelamente se va perfilando una visión que plantea desafíos mayores. Es entonces hora de imaginar el desarrollo conjunto, de incorporar nuevos puntos en la agenda, de fortalecer la confianza de sus integrantes. Aquí el desafío es actuar y pensar; pensar y actuar.

Actores en el Territorio

Los actores principales del emprendimiento territorial son doce organizaciones: 6 de Magdalena de Cao, 2 de Ascope, y 4 de Trujillo.

En un primer momento se integraron el Gobierno Local, la Iglesia Luterana, el gobierno Regional de La Libertad, la Municipalidad Provincial de Trujillo, la Fundación Wiese-Complejo Arqueológico El Brujo, el INC, y la Red Empresarial de Artesanos Cao Viejo y **MINKA**.

Adicionalmente fueron invitados para aspectos específico organizaciones como: el Ejército (con sede en Chocope), ADITUR (Asociación Distrital de Turismo de Magdalena de Cao), la Empresa Agroindustrial Cartavio y el Comité de Seguridad Ciudadana de Magdalena y sus integrantes: directores de 2 Centros Educativos, los presidentes de las Asociaciones de Padres de Familia de las instituciones educativas y la Asociación de Pescadores.

Municipalidad de Magdalena de Cao

Alcalde: Wilfredo Vargas de la Cruz

La Municipalidad ha descubierto en este grupo un factor clave de soporte a sus esfuerzos por mejorar las condiciones de Magdalena de Cao, trabajando especialmente en mejorar la conectividad hacia Farias, la seguridad ciudadana, la imagen urbana; y buscando invitar a otros organismos a este proceso.

Fundación Wiese, Complejo Brujo

Arqueólogo Regulo Franco J.

La fundación financia desde hace 17 años el proyecto Complejo Arqueológico El Brujo. Es el principal motor de cambio del pueblo. La fundación ha puesto en valor el Complejo Arqueológico El Brujo que desde el año 2006 ha sido abierto a los turistas. Gracias a su permanente inversión en Magdalena de Cao dispone de un Complejo Arqueológico de alto nivel. En el año 2008 la fundación construirá el museo de sitio para albergar a la Señora de Cao. La atracción principal del lugar.

Gobierno Regional de La Libertad, Dirección de Turismo

Bernardo Alva

El gobierno regional, a través de la dirección de turismo, promueve una serie de acciones, ferias y eventos; y coordina con diversas instancias la promoción turística. En Magdalena de Cao el gobierno regional se comprometió desde el principio a financiar la carretera pavimentada de Chocope a Farias cuyo proyecto fue

incluido en el presupuesto a ser ejecutado a principios del año 2008. Esta carretera es clave para Magdalena de Cao. Adicionalmente y en coordinación con el PNUD, el gobierno regional apoyó el viaje de intercambio del Alcalde de Magdalena a San Pedro de Atacama en Chile cuyos resultados han sido extraordinarios.

MINKA

Francisco San Martín Baldwin

Coordina el emprendimiento territorial. Su trabajo incluye un programa de acciones: instrumentos de promoción turística, desarrollo artesanal, imagen urbana, mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos etc.

Municipalidad Provincial de Trujillo

Director de Turismo: Iván La Riva Vegazzo.

Fomenta el turismo vivencial a través del asesoramiento a casas hospedaje, restaurantes; asimismo promueve el inventario de los recursos turísticos, y diseña propuestas de circuitos turísticos. A través de la Escuela de Turismo de Universidad Nacional de Trujillo, gestiona un programa de control de calidad de los servicios turísticos de Magdalena de Cao con estudiantes universitarios.

Iglesia Luterana

Pastor Marcus Garras

La Iglesia Luterana alemana es altamente reconocida y respetada en el pueblo. La iglesia ha puesto en marcha jardines de infancia, desarrolla campañas de valores,

seguridad y respeto al visitante, para lo cual organiza a la comunidad de Magdalena de Cao por manzanas, eligiendo en cada una de ellas a dos delegados. La campaña se extiende a los centros educativos de los anexos.

Instituto Nacional de Cultura

Cesar Gálvez Mora

El INC es responsable de efectuar el expediente técnico para poner en valor la ex Casa Hacienda del Pueblo. La idea consiste en convocar inversionistas para convertir el edificio en un Hotel con espacios para un restaurante, exposición de productos artesanales y un centro cultural.

Artesanos de Cao Viejo

Los artesanos están organizados en una red descrita en el capítulo anterior. Ellos organizan eventos de promoción turística, y han puesto en marcha una tienda en una antigua casona que permite exponer y vender la oferta artesanal del distrito.

Origen y Desarrollo del Comité

El Comité se origina a través de un proceso que se inicia cuando el Alcalde de Magdalena y **MINKA** encuentran un espacio de relación durante un taller de artesanos de diversos distritos de La Libertad. **MINKA** trabajaba entonces en Magdalena de Cao, a invitación del Director del Proyecto Arqueológico El Brujo, fomentando redes de artesanos con el objeto que se beneficien del turismo. Luego de varios encuentros y actividades iniciales se acordó trabajar un

programa de aniversario del pueblo, e integrar a más actores que conformaron una Comisión de Fiestas en la que cada uno asumía una responsabilidad. El objetivo fue iniciar una acción conjunta que debería servir de experiencia inicial para evaluar así la capacidad de acción del grupo.

La característica principal de este Comité ha sido desde el principio que sus integrantes deberían tener una capacidad operativa básica, que se trataba de un espacio de coordinación y de acción conjunta; y que las acciones que cada uno proponía debían ser llevadas a cabo por el proponente.

Entre la primera entrevista de la Municipalidad de Magdalena de Cao y **MINKA**, y la realización de la fiesta patronal, tiene lugar la estructuración preliminar de un grupo de trabajo o Comité.

El Comité no reúne a todas las organizaciones de Magdalena de Cao, sino explícitamente a las que tienen capacidad proactiva y voluntad de cambio. La proyección sin embargo es incluir paulatinamente a más actores locales, comprometidos con una agenda específica, con relaciones de confianza y una práctica de cooperación y trabajo conjunto.

El Comité actúa como una mesa redonda, en la que el Alcalde se ha ido ganando poco a poco el respeto, el liderazgo, entre otros motivos, debido a que se ha buscado que dirija las reuniones de trabajo. Las reuniones de trabajo se expresan en actas por todos reconocidas. La presentación del Comité es austera e informal.

Luego de un periodo inicial se acuerda una agenda de trabajo sustentada en propuestas que cada organización ejecuta. Se construye un plan de acción conjunta y realista para el primer semestre.

Los actores que intervienen en Magdalena de Cao en la promoción del desarrollo territorial, tienen una organización flexible que cuenta con una coordinadora responsable del seguimiento de los acuerdos. No se ha elegido una junta directiva.

Este grupo no ha buscado formalizarse, se lleva un libro de actas, así como la agenda y los informes respectivos de cada una de las reuniones. El libro lleva los acuerdos y los registros de seguimiento, así como la evaluación después de cada actividad realizada según, la agenda de trabajo de cada reunión.

Cada miembro del grupo es responsable de sus actividades y en cada reunión expone los avances de las acciones a su cargo. También se realizan acciones conjuntas como eventos promocionales, la seguridad ciudadana y la imagen urbana del pueblo.

La Fundación Wiese, por ejemplo, ha pintado fachadas con iconografía moche, capacita a orientadores de turismo, colabora en el diseño de servicios específicos de propuestas de tours (arqueológico recreativo y un tour místico) y organiza eventos con grupos escénicos de la Dama de Cao.

La Municipalidad Distrital de Magdalena de Cao asfalta con Casa Grande la carretera desde Farias al pueblo, coordina con la Policía Nacional la seguridad ciudadana en el tramo turístico de Magdalena de Cao, e implementa la normatividad respectiva de conservación y desarrollo urbano del casco central del Pueblo.

MINKA fomenta el desarrollo de capacidades empresariales entre las familias que cuentan con negocios o empresas, elabora instrumentos de promoción turística e induce a tours operadores a canalizar a grupos de visitantes y turistas. Paralelamente promueve el desarrollo artesanal como actividad estratégica en la promoción turística y brinda asistencia técnica a servicios turísticos.

En conjunto se ha elaborado instrumentos para promover las inversiones:

1. Un portafolio de perfiles de inversión.
2. Un inventario turístico y propuesta de circuito turístico.
3. Un video promocional.
4. Instrumentos promocionales como web y folletería con tours operadores.

En coordinación con Cándor Travel, guías turísticos de Trujillo e Inka Natura se busca promover inversiones, propiciar un mayor flujo de visitantes, y hacer que los turistas visiten y comprendan en el pueblo de Magdalena de Cao.

La asistencia técnica está dirigida a mejorar la oferta de los principales agentes empresariales en su calidad de proveedores de servicios a los turistas y visitantes nacionales. Esta labor ha sido ofrecida adecuadamente: se ha identificado sus problemas, se ha diseñado el servicio de asistencia técnica acorde a cada agente empresarial, se ha asistido de manera personalizada, e inducido a poner en marcha las mejoras pertinentes de acuerdo a la capacidad de inversión.

La asistencia técnica es continua, buscando mejoras bodegas, alojamientos y restaurantes, insistiendo en el ordenamiento, la limpieza y buenas prácticas. Se ha elaborado por ejemplo propuestas de módulos básicos de servicios higiénicos.

El comité se plantea muchos retos para el futuro inmediato. Se proyecta un mural informativo a la entrada de la carretera Panamericana con el objeto de hacer más fácil el acceso a Magdalena de Cao. Se propone realizar escenificaciones sobre la

Dama de Cao para eventos y tours con los alumnos de los centros educativos del pueblo, facilitando los vestuarios y con el asesoramiento de los Arqueólogos de la Fundación Wiese en la elaboración de los guiones.

Un aspecto clave en el futuro es una intensa campaña entre la ciudadanía sobre el concepto de conservación y desarrollo urbano del Pueblo de Magdalena de Cao con iniciativas pilotos de vecinos que estén dispuestos a comprometerse con su pueblo.

Recursos movilizados

La eficiencia del Comité no sólo se expresa en la implementación del 100% de sus compromisos, sino también en su capacidad para movilizar recursos significativos y adecuadamente aplicados a un propósito común, en un período corto de tiempo de apenas 6 meses.

Las cifras son elocuentes, considerando que se trata de instituciones o empresas que muchas veces no se ven involucradas en este tipo de acciones. Por otra parte, también es posible cuantificar el trabajo probablemente más valioso, el de la sinergia que se produce en el conjunto de instituciones, así como el propio trabajo realizado por sus miembros.

RECURSOS MOVILIZADOS POR EL COMITÉ DE MAGDALENA DE CAO

Municipalidad de Magdalena de Cao	58.900
Mantenimiento de vía Farías-Magdalena cofinanciada con Casa Grande.	
Plan de seguridad Ciudadana con PNP, compra de chalecos y sirenas	
Presupuesto Muro de señalización en carretera Panamericana.	
Gobierno Regional de La Libertad	1.902.100
Instalación de Stand en Feria Noramazónica	
Instalación de un Stand en Feria por Día mundial turismo	
Presupuesto adjudicado asfaltado vía Panamericana a Farías	
Afirmado vía Mag. De Cao a complejo El Brujo	
Fundación Wiese	2.512.900
Propuesta de paquetes turísticos. Trabajo de campo.	
Pintado de 4 fachadas de restaurantes con iconografía Moche.	
Pintado de fachada Cementerio con imágenes	
Capacitación de 5 orientadores de Turismo locales	
Elaboración de Guión para Fiesta Muchick	
Museo de Sitio Señora de Cao	
Guión para escenificación Dama de Cao en eventos	
Ejército del Perú. Base de Chocope	12.650
Estudio de Seguridad del Distrito. Instalación de antorchas en Fiesta Muchick	
Efectivos de Seguridad para Fiesta Muchick	
Iglesia Luterana	2.350
Comité de Seguridad Ciudadana, pancartas, altavoz	
Municipalidad de Trujillo	600
Propuesta de circuito Turístico, trabajo de campo	
PNUD	157.000
Pasantía del alcalde de M. de Cao a San Pedro de Atacama, Chile	
Proyecto Humedales	
Dragui Nestorovic	8.750
Donación de árboles para campaña de arborización.	
MINKA	78.100
Aporte en fiesta de Aniversario de M de Cao:	
Manto para Virgen, banda de músicos, 100 polos	
y material promocional.	
Proyecto MINKA/SNV.	
Total en Nuevos Soles	4.581.000

Proceso de Inducción del Emprendimiento Territorial

En torno a una oportunidad se identifican personas e instituciones con voluntad y recursos para intervenir en el territorio, se construye confianza y se desarrolla una agenda conjunta paso a paso con proyección estratégica.

1. Encuentro de Actores

(Construcción de relaciones para iniciar un proceso de acción conjunta)

- Entrevistas y conversaciones personalizadas.
- Reuniones sociables.
- Pasantías colectivas.
- Actividad conjunta inicial inmediata de pequeña envergadura.

2. Acuerdos de acción mínima en plazos cortos

(Quien propone ejecuta)

- Presentación de capacidades y actividades de cada actor en el territorio.
- Agenda mínima realizable en corto plazo (diseño proyecto piloto) y definición de compromisos.

3. Implementación de acciones

- Ejecución de agenda.
- Apoyo desde la coordinación.
- Monitoreo y seguimiento permanente.
- Evaluación conjunta.

4. **Construcción de agenda de mayor envergadura : 6 meses**
 - Aportes a la construcción de una agenda realizable de mayor ambición: iniciativas.
 - Definición de compromisos.
 - Búsqueda de aportes externos.
 - Definición de agenda consensuada.

5. **Implementación de agenda y seguimiento**
 - Ejecución de agenda.
 - Apoyo desde la coordinación.
 - Monitoreo y seguimiento permanente.
 - Evaluación conjunta.

Conclusiones

El grupo nació de acciones conjuntas entre organizaciones que tácitamente compartían una visión que ha resultado en un espacio de coordinación, cooperación y acción conjunta en pro del desarrollo de Magdalena de Cao. El grupo no busca ser una entidad formal, sus integrantes no consideran pertinente que así sea.

Se trata de un grupo con capacidad operativa, no necesariamente representativa. En la experiencia se puede identificar diversos pasos: encuentro de actores, acuerdos de acción mínima en plazos cortos, implementación de acciones, construcción de agenda de mayor envergadura, implementación de agenda y seguimiento.

En el forjamiento de alianzas locales, los diagnósticos y los procesos de planificación pueden servir para encontrar oportunidades de articulación y cooperación de actores, sin embargo, no inducen procesos de desarrollo institucional de actores, de allí que generalmente no deriven en alianzas concretas.

El desencadenamiento, como en este caso de Magdalena de Cao, se puede generar a partir de dos actores que tienen la predisposición de encontrarse y cooperar.

El embrionamiento ocurre durante las reuniones de trabajo sobre un tema específico. Aquí se van sumando otros actores (locales o externos) dispuestos a cooperar y con capacidades para contribuir en las acciones propuestas.

La cooperación se desarrolla durante la ejecución de las actividades. Inicialmente estas deben ser poco complejas, pero relevantes. En el caso de Magdalena, la organización de la fiesta patronal ha sido la acción que ha permitido estructurar el trabajo conjunto a partir de compromisos específicos de cooperación.

Luego de esa acción realizada se evalúa de modo constructivo, planteándose desafíos mayores. Es hora de imaginarse el desarrollo de la alianza, de incorporar puntos adicionales a la agenda, de profundizar la confianza de sus integrantes.

Un aprendizaje central parece ser la necesidad de plantearse desafíos paso a paso, en plazos cortos y con resultados para todos visibles.

Otro aspecto clave es contar desde el principio con una instancia de coordinación y seguimiento permanente a los acuerdos de modo que cada uno de los miembros asuma sus responsabilidades y se retroalimenten permanentemente los aprendizajes.

El grupo ha logrado implementar el 100% de sus actividades planteadas, mostrando así la eficiencia de la acción colectiva en torno al emprendimiento territorial.

6. El Cluster Esparraguero de Virú

Seamos realistas, pidamos lo imposible.

ESTUDIANTES DEL MOVIMIENTO FRANCÉS DEL 68

El caso de la producción de espárragos en el norte del Perú resume un conjunto de experiencias singulares, que han determinado unos resultados realmente espectaculares en la industria agroalimentaria, donde un país pobre, con escasa tecnología y deficientes infraestructuras, ha conseguido competir con las potencias mundiales que tradicionalmente coparon este rubro de negocio.

El Perú en el 2006 ocupaba el segundo lugar en producción de espárrago en el mundo con 206,026 toneladas, después de China que produce 6'106,000 toneladas; y sobre Estados Unidos, con 99,520 toneladas.

Los valles costeros cuentan con la productividad más alta del mundo, con un promedio de 11,300 kilogramos por hectárea. El Perú posee también los records mundiales de producción en espárrago blanco, con 40,000 kilogramos por hectárea obtenidos sobre áreas grandes, en 2.2 cosechas por año; y 35,000 kilogramos por hectárea en espárrago verdes, logradas en 2 cosechas por año. Estas cifras parecen irreales y no encuentran parangón en otras zonas productoras de espárrago del mundo. Si embargo, la producción del espárrago a escala comercial en el Perú es una actividad relativamente reciente.

Durante los últimos veinte años su cultivo se ha expandido rápidamente y ha tenido un impacto indiscutible sobre la estructura laboral, productiva y socioeconómica de la región de La Libertad, donde se concentra en la actualidad cerca del 50 % de la

producción nacional en 9,555 hectáreas, sosteniendo más de 7,000 empleos directos.

Las empresas procesadoras-comercializadoras de espárrago verde fresco, y blanco en conserva y congelado, se han transformado en el pilar más importante del desarrollo exportador de la región. Durante el 2005 la exportación de espárragos congelados fue de 72'600,000 dólares; los espárragos frescos, 23'300,000 dólares; y espárragos congelados, 4'400,00 dólares. De esta manera, las exportaciones totales de la agroindustria esparraguera superaron los 100 millones de dólares, reflejando así el gran potencial y dinamismo exportador que representa dicha actividad.

Se trata de una cadena de valor localizada en el territorio liberteño, articulada con los mercados globales que a través de estándares tecnológicos, medioambientales, sociales o éticos, influyen decisivamente sobre el comportamiento del cluster.

La evolución del cluster esparraguero indica una creciente tendencia a la integración vertical de grandes empresas comprometidas a lo largo del núcleo de la cadena. Y aquí tal vez convenga discernir entre la cadena de valor y el cluster. La cadena en este caso comprende la siembra, el procesamiento y la comercialización interna o externa, hasta el consumidor final. En tanto que el cluster es el conglomerado de empresas, organismos e instituciones que actúan en torno a esta cadena. Mientras la cadena involucra agentes exteriores, el cluster es una agrupación territorial.

En la fase inicial de conformación del cluster, las pequeñas empresas jugaron un rol importante, pues puede decirse que nacieron de la iniciativa de pequeños y medianos empresarios. No obstante, estas empresas han ido dejando su lugar a nuevos conglomerados empresariales, capaces de satisfacer las exigencias

que resultan de la integración y fusión de supermercados en todo el mundo, cuyos clientes son cada día más exigentes. Algunos esfuerzos colectivos han contribuido a mejorar el proceso logístico.

Pero si bien la productividad es singularmente alta, en cambio la carencia de infraestructuras y la distancia de los mercados finales determinan unos elevados costos de transporte, que constituyen cerca del 50 % de los costos totales.

Antecedentes

El cultivo del espárrago se inició en Perú en los años 60 cuando se empezó a advertir la oportunidad de cultivar espárrago blanco para elaborar conservas. Inicialmente se destinaron a este cultivo 20 hectáreas en una hacienda del valle de Moche, en el departamento de La Libertad, y se montó una pequeña fábrica que comenzó a producir conservas en lata para el mercado de Dinamarca.

Durante los cinco años siguientes se duplicó el área sembrada. En años posteriores se sumaron otros agricultores y hacia 1969 se habían sembrado en la zona cerca de 350 hectáreas, todas dedicadas a espárrago blanco para la producción de conservas.

En 1979, con el retorno de la democracia, los antiguos propietarios de tierras elevaron el terreno destinado a este cultivo a unas 700 hectáreas, siempre dedicadas a la producción de conservas de espárrago blanco para el mercado europeo, del cual el cliente más importante seguía siendo Dinamarca. Por ese entonces Estados Unidos era el mayor productor mundial de espárrago verde, seguido de España, Francia, Alemania y Taiwán, que era el mayor exportador porque los otros sólo eran productores para su amplio mercado interno. La producción mundial se centraba en el hemisferio norte.

En el Perú el cultivo del espárrago se ha desarrollado de norte a sur en los departamentos de Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima, Ica y Arequipa, a lo largo de 2,200 kilómetros, aproximadamente, con mayor concentración en los departamentos de La Libertad, donde predomina el espárrago blanco para la elaboración de conservas, y en Ica, donde predomina el verde para fresco y congelado.

Debido a la crisis general que originó la reforma agraria, la agricultura dejó de ser rentable, cuando menos para los cultivos tradicionales que eran el algodón y la caña de azúcar, en la costa; y el café en las zonas tropicales de la vertiente oriental de los Andes.

Un hito importante ha sido la Asociación de Agricultores de Ica, que encabezó la reorganización del agro y la recuperación de su patrimonio, consiguió apoyo financiero de la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos, para crear una estación experimental y ayudar al resurgimiento de la postrada agricultura local.

Para buscar soluciones a la crisis agrícola local, la Asociación envió a dos de sus técnicos a hacer un recorrido por el sur de Estados Unidos, recorriendo Florida, Texas, Arizona y California, por ser los estados que más semejanzas tenían con el Valle de Ica. El recorrido comprendió visitas a universidades, estaciones experimentales, agencias de extensión agrícola, asociaciones de productores viveros, plantaciones hortofrutícolas, plantas empacadoras y otros puntos de interés, buscando cultivos rentables y con potencial exportador que pudieran instalarse en la zona. Entre las varias opciones escogidas estuvo el espárrago verde para exportación refrigerado.

Estudiada la opción y siempre con la ayuda de AID, se invitó a Ica al Dr. Brian L. Benson, ex catedrático de Fisiología Vegetal de

la Universidad de California y propietario de la empresa *California Asparagus Seed & Transplants, Inc.* -semillerista autorizado de la variedad UC-157, a la sazón la última lanzada al mercado americano y todavía con áreas relativamente pequeñas en California-, para que visitara el valle, opinara sobre la factibilidad de sembrar allí espárragos verdes para exportación y, en el caso de encontrarlo conveniente, vendiera la semilla y diera las primeras instrucciones para el cultivo.

El Dr. Benson consideró que Ica tenía semejanzas con la zona central del valle de San Joaquín y dejó instrucciones que permitían suponer que a partir del tercer año se podría lograr rendimientos de 3,000 kilogramos por hectárea al año. Dado este primer paso se invitó a la empresa Couture Farms Corp. de Kettleman City, productora de espárragos de la zona y exportadora, a actuar como agente comisionista de la Asociación en Estados Unidos para la venta del espárrago.

La Asociación convocó a los agricultores para desarrollar el proyecto, consiguiendo para la primera etapa a dieciséis participantes, cuyas tierras sumaban 350 hectáreas. Para esto se adquirió semilla de última generación, y se instaló un almácigo en camas altas con riego por microaspersión para la producción de *speedlings*, que era la adaptación de una nueva técnica que sustituía a las coronas, forma tradicional de reproducción. Por la magnitud inicial del proyecto, el almácigo fue el más grande del mundo.

Paralelamente y con crédito obtenido del Banco Agrario, la Asociación emprendió la construcción y el equipamiento de una planta de empaque de crecimiento modular basada en las observaciones hechas en California. Se desarrolló un PERT para el seguimiento del proyecto y la planta empacadora fue construida y equipada en sólo noventa días; y los contratos comerciales y la

logística de la exportación estuvieron listos oportunamente para el inicio de la cosecha. Se establecieron estándares de calidad más exigentes que los del California Agricultural Code, para no tener observaciones de ninguna clase, y se entrenó al personal de la planta antes de iniciar la campaña, esperándose una producción de 36,000 cajas de 5 kilogramos netos con base en el estimado de producción del Dr. Benson. La operación fue un éxito completo, pues se exportaron 38,960 cajas (8,22 % más de lo calculado) y se alcanzó un retorno para el agricultor de US \$ 2,80 por kilo exportado, que superó ampliamente todas las expectativas.

Fue la primera experiencia nacional en la exportación de espárragos frescos y entusiasmó a los agentes del mercado por la intensidad del color de los turiones y lo cerrado de las puntas, que superaban la calidad del espárrago importado de Chile en ese momento.

Los resultados de la primera etapa sorprendieron a los agricultores de toda la costa, dando inicio a un *boom* impresionante que elevó en doce años el área esparraguera nacional a 24,000 hectáreas en 1999.

El factor más importante en los logros obtenidos ha sido la acertada elección de un cultivo que se adecúa a las condiciones del medio y que ofrece ventajas comparativas muy difíciles de igualar por otros países. Otro factor decisivo ha sido el ingreso al mercado cuando se iniciaba el declive de la producción en los países tradicionalmente cultivadores de espárrago, y era posible conseguir altos precios que permitían cubrir rápidamente las inversiones.

Dentro de la estrategia seguida por el sector privado, la integración de las empresas se está convirtiendo en el factor más importante para el sostenimiento y defensa de la actividad. Los productores se vienen asociando por zonas para instalar plantas

empacadoras y, a su vez, las empacadoras se unen para exportar, reduciendo el número de oferentes al mercado y de agentes comisionistas en el exterior. A su vez las plantas procesadoras que nacieron sólo como industrias, van adquiriendo importantes extensiones de tierra que dedican al cultivo del espárrago, cubriendo un porcentaje de utilización de su capacidad instalada. La aplicación de alta tecnología en el campo para lograr incrementos en la productividad y reducir el costo de producción es un tema de todos los días, así como el aumento de la eficiencia de las plantas industriales

Espárrago. *Asparagus officinalis*. Hortaliza originaria de las costas del mar Mediterráneo y de Asia Menor. Se trata de una planta herbácea que se adapta bien a las zonas templadas y tropicales con inviernos moderados. De esta planta se consume el brote tierno denominado turión. Bajo en calorías, grasa y colesterol, y con alto contenido en vitaminas A, B y C, tiamina, riboflavina, es también rico en potasio y en fosfato de calcio, lo que la convierte en una fuente importante de compuestos que contribuyen a una adecuada circulación sanguínea.

Se conocen más de 150 variedades de espárragos cultivables. Los tipos más comunes son el verde y el blanco. Cada tipo tiene una serie de características y usos culinarios. El verde contiene mayor valor nutritivo, textura más carnosa y firme; aroma más intenso, sabor más dulce y requiere mayor exposición al sol. Por su parte, el blanco cuenta con mayor contenido de azúcar y una cáscara dura, lo cual requiere que sea pelado y cocinado para ser consumido, y el consumidor está habituado a adquirirlo procesado.

La planta de espárragos tiene una vida productiva de alrededor de diez años, los brotes jóvenes del espárrago crecen bajo tierra, siendo de color blanquecino. Cuando salen de la tierra y toman contacto con la luz adquieren el color verde. El color del espárrago depende del uso que se le dé al cultivo, si es cosechado antes de salir de la tierra, se obtendrán espárragos blancos.

La Cadena de Valor

El *núcleo* de la cadena está ubicado en la región de La Libertad, y es a ellos quienes dedicamos nuestra mayor atención. Los restantes miembros de la cadena ya no intervienen sobre los productos, simplemente distribuyen y ofertan al consumidor, por lo que pueden estar ubicados muy lejos del *núcleo*.

La cadena principal de formación de valor se compone de tres subsistemas: el *núcleo* de la cadena, las industrias proveedoras y las instituciones de apoyo. Lo que denominamos *núcleo* de la cadena productiva del espárrago se conforma en torno a las tres etapas fundamentales del proceso productivo, que van desde la producción agrícola hasta el procesamiento, distribución y comercialización o exportación del espárrago.

1. Producción Agrícola

Comienza con la selección de las semillas, las cuales deben ser resistentes a las enfermedades, adaptarse al clima y tener buenos rendimientos. Luego sigue la siembra, el trasplante al campo y el proceso de crecimiento de la planta, donde resultan importantes la fertilización y el riego. La primera cosecha se realiza a los 18 meses, las siguientes pueden ser entre 6 y 12 meses. La cosecha es una labor manual que supone cortar uno a uno los espárragos. Es muy importante que el espárrago sea llevado con la máxima rapidez a la

planta de procesamiento para evitar su deshidratación o pérdida de cualidades.

Los actores que integran el primer eslabón de la cadena de valor del espárrago son:

- Un conglomerado de 295 agricultores de espárragos de los Valles Chao y Virú, con 5275.91 hectáreas sembradas de espárrago.
- 29 medianas empresas agrícolas con fundos esparragueros.

2. Procesamiento en Planta

El tratamiento varía según el tipo de espárrago. Los distintos procesos tienen lugar en 9 plantas ubicadas en Virú y en Trujillo.

El espárrago verde en fresco, una vez que llega a la planta, es pesado y controlado en su calidad, lavado, desinfectado, clasificado, cortado y enfriado.

Por el contrario, el espárrago blanco requiere de un proceso de elaboración para su comercialización. En cuanto llega a la fábrica, es lavado y clasificado. De aquí rápidamente pasa a ser pelado, tanto de forma manual como mecánica, cortado y enfriado. Le sigue una última clasificación y a luego es colocado en su envase. Finalmente, pasa a la autoclave para garantizar su esterilización y condición de conserva.

El eslabón de tratamiento está integrado por empresas ubicadas en la Provincia de Virú y en la Provincia de Trujillo, que controlan, dirigen, programan y manejan bajo una sola dirección todo el proceso de producción y distribución del producto. Es decir, el exportador de espárragos es a la vez productor y procesador, cumpliéndose la integración vertical campo-planta-procesadora. Estas empresas, además de procesar la producción

propia, en algunos casos adquieren el espárrago de otros agricultores de la zona. Algunas tendencias indican que estas empresas absorben a los pequeños agricultores, comprando sus tierras.

En torno a las agroindustriales se ha formado también un conglomerado de empresas que proveen de semillas, pesticidas, fertilizantes, maquinaria agrícola, transporte, etc.

3. Comercialización

La logística de comercialización y distribución del espárrago fresco y espárrago blanco resulta muy importante. El espárrago blanco en sus dos modalidades, en conserva o preparado, y congelado, se comercializa vía marítima. El espárrago verde en fresco o refrigerado se comercializa principalmente vía aérea. El proceso total desde que el espárrago entra en la planta hasta que es embarcado dura entre 24 y 48 horas. Así, el espárrago fresco puede estar en las estanterías de los supermercados de destino en 72 horas, tras haber pasado por el importador y distribuidor.

El eslabón comercial indica que el exportador de espárragos es a la vez productor, procesador y responsable de la exportación, dándose una clara integración vertical. El más claro ejemplo es Campo Sol, empresa que además de producir y procesar, dispone de distribuidores en los mercados europeos y estadounidenses.

Desarrollo del Cluster

El ciclo de vida del cluster ha estado marcado por un crecimiento en tres etapas claramente identificables que se diferencian por el tipo de desafío que han enfrentado las empresas.

Primera Etapa

Destinada al aprendizaje inicial, cubre el período 1950 a 1985, durante el cual se impulsaron las iniciativas para aprovechar las ventajas comparativas de clima en torno a lo cual se comenzó a establecer las primeras plantas procesadoras. Se puede considerar exitosa esta etapa, cuando en 1985 se producen las primeras 80,000 toneladas destinadas a la exportación.

A fines de los años setenta y comienzos de los ochenta, se dio impulso a las actividades industriales a través de las principales plantas procesadoras. Todas estas empresas se caracterizaban por no contar con áreas para la siembra de espárragos.

Entre los años 1983 y 1985, los procesadores exportan espárrago blanco en conserva a España e Italia. La comercialización carecía de certificados y exigencias de calidad, ya que entonces no existían los organismos encargados de establecer las normas fitosanitarias o los estándares de calidad; por lo que eran los principales países ofertantes de espárrago los que establecían dichas regulaciones.

Inicialmente, la exportación de espárragos blancos fue en lata. El precio de comercialización variaba entre 0.40 centavos a 1 dólar por kilo.

Segunda Etapa

El sector entra en una segunda fase de maduración, entre los años 1986 y 2000, cuando asume el desafío es alcanzar las escalas de producción que exigían las nuevas condiciones del mercado mundial. Esto implicó cambios importantes en la capacidad instalada en los centros de cultivo y, junto a ello, la creación de canales de comercialización.

En 1995 se pone en marcha el Proyecto de Irrigación e Hidroenergético CHAVIMOCHIC. El objetivo de este proyecto fue mejorar el riego en los valles y ampliar la frontera agrícola, al mismo tiempo que se incrementaba la producción y la productividad agroindustrial para la exportación de espárrago, y así favorecer la apertura a nuevos mercados.

En esta fase, el cumplimiento de las exigencias tanto de calidad como fitosanitarias son el punto de partida para romper las barreras de exportación, lo cual permitió aumentar enormemente las exportaciones de espárragos, y así empresas como Campo Sol, Sociedad Agrícola Virú, Danper, TALSA, entre otras, logran insertarse en el mercado internacional.

Tercera Etapa

Caracterizada por la globalización del cluster, marca una ruptura con los ciclos anteriores: sobreviven y lideran el proceso las empresas de procesamiento de mayor tamaño, con mejor inserción en el mercado mundial, en parte asociadas a capitales externos, e integradas en las

diferentes fases de cultivo, procesamiento y distribución. Estas empresas se preocupan por incrementar no sólo sus exportaciones, sino también sus áreas de siembra, para tener un mayor dominio de la cadena. En esta etapa, muchas pequeñas empresas proveedoras de espárrago tienden a desaparecer y se aumenta considerablemente el tamaño promedio de los fundos. La concentración agrícola es también una respuesta a la exigencia de los compradores en Europa y los Estados Unidos, donde las cadenas de supermercados también han entrado en una dinámica de fusiones, cuando sus clientes demandan grandes volúmenes y mayores variedades al mismo tiempo, exigencias que es preciso satisfacer con garantías logísticas, de volumen y calidad.

Patrones Predominantes de *Governance*

El surgimiento de la industria procesadora de espárrago, como se mencionó en las fases del desarrollo del cluster, fue posible gracias a una visión de colaboración de las primeras plantas procesadoras complementada con esfuerzos individuales en materia de cooperación para una adecuada adaptación del espárrago blanco e iniciar las primeras exportaciones.

El patrón predominante de *governance* en esta etapa de aprendizaje inicial, fue entonces el de la red de colaboración entre los actores con bajo poder individual y un importante desafío compartido, el cual era desarrollar una oferta capaz de acceder al mercado europeo.

Después de esta primera etapa de aprendizaje, la mayoría de los actores del cluster optaron por seguir sus propias sendas, en

tanto muchas de las empresas procesadoras cerraron o fueron absorbidas por nuevas empresas.

Durante la etapa de maduración, el imperativo pasó a ser la adquisición de capacidades productivas para incrementar la competitividad, lo cual llegó desarrollarse gracias a la instalación del proyecto de irrigación CHAVIMOCHIC, cuyos logros se vieron reflejados en el incremento de la producción a través de la incorporación de tierras aptas para el cultivo, con unos rendimientos por hectárea sembrada, tres veces mayores a los alcanzados en la primera etapa. En esta fase resalta también la acción colectiva de la Asociación de Agricultores Agroexportadores Propietarios de Terrenos de CHAVIMOCHIC (APTCH), cuyo trabajo se ha orientado a la capacitación en torno a buenas prácticas agrícolas.

La *governance* interna del cluster fue perdiendo fuerza paulatinamente al pasar de la etapa de maduración a la de globalización. El aumento del tamaño medio de las empresas procesadoras y su integración a la cadena de valor, la irrupción progresiva de actores globales y el establecimiento de empresas proveedoras locales de bienes y servicios, determinan que cada vez más las relaciones entre las distintas firmas respondan a un patrón de *governance* típicamente conducido por las condiciones de los compradores externos y las empresas del cluster de mayor tamaño y capacidad financiera.

El Caso Inka Gold

La empresa procesadora de espárragos Inka Gold que se ubica en el distrito de Víctor Larco, Buenos Aires Sur, en la provincia de Trujillo, y exporta espárrago verde y blanco en fresco.

Se trata de un claro ejemplo de la construcción de una red vertical, lo cual implica la existencia de comunicación y, sobre todo, confianza entre los actores de la cadena productiva.

Inka Gold ha logrado construir confianza y habilidades individuales para cooperar con un socio alemán, el cual se encarga de operar en el mercado alemán y holandés, distribuyendo los espárragos verdes y blanco en fresco a los principales supermercados holandeses.

La habilidad que demuestra Inka Gold para adquirir capacidades gerenciales de negocio, explica el éxito en los mercados internacionales, resaltando que esta empresa peruana cuenta con marca propia y reconocida en los supermercados alemanes y holandeses, además de certificación de calidad de un supermercado alemán.

El objetivo estratégico de la empresa *no es buscar un lugar en el mercado, sino crear su propio mercado*. Con esta perspectiva, ha sido necesario seis largos años de exámenes de control de calidad, mejoramiento de la cadena logística exportadora, satisfacer las exigencias de los consumidores alemanes y holandeses, antes de posicionarse con una marca propia: *Inka Gold*.

Conclusiones

La actividad esparraguera en los valles de Chao y Virú tiene características de una cadena de valor localizada en el territorio y está conformada por más de una decena de empresas procesadoras y cerca de 30 fundos agrícolas que han desplazado en importancia a cerca de medio millar de pequeñas unidades agrícolas esparragueras.

Frente a la demanda internacional ha desarrollado una agroindustria en gran escala aprovechando las ventajas climáticas y el Proyecto de Irrigación Agrícola CHAVIMOCHIC que ha permitido

la incorporación de grandes extensiones de áreas propicias para riego tecnificado. Esto ha conducido a liderar la productividad a nivel mundial ante la ventaja de poder obtener dos cosechas al año.

Un problema central son los elevados fletes por la lejanía a los principales mercados de destino con respecto a otros competidores como México.

Un caso de articulación y cooperación empresarial e institucional para implementar las buenas prácticas agrícolas (BPAs) y el control biológico de plagas es la Asociación de Propietarios de Terrenos de Chavimochic (APTCH), una organización privada en la que empresarios agroindustriales cofinancian los gastos operativos para desarrollar y prestar servicios de asesoría, capacitación y extensión agrícola. Otro caso de asociatividad empresarial lo constituye Frío Aéreo que incorpora a sus clientes en calidad de socios para compartir las decisiones del negocio en el cual todos están incorporados como accionistas.

El *núcleo* de la cadena es a su vez el conglomerado representado por las empresas agroindustriales que tienen sus propios fundos agrícolas de mediana y gran extensión agrícola. Sin embargo la cadena de valor del espárrago supera en extensión territorial al cluster. En este caso, los proveedores de insumos agrícolas y los clientes están distantes de Virú.

Al interior de la cadena existen ramificaciones en cuanto al tipo de procesamiento, la logística interna y el transporte aéreo o marítimo tratándose de espárrago verde o blanco, en fresco o refrigerado, en conserva o congelado.

Los costos de transporte representan entre el 30 al 50% del total del producto, y dependen directamente de los volúmenes enviados. A menor volumen mayor costo por unidad. Se consiguen reducciones importantes de costos a partir de envíos superiores a

las 10 toneladas, siendo lo ideal envíos de 14 toneladas, volumen que esta cerca de la capacidad de un remolque completo y permitido para su fumigación en el Aeropuerto de Miami.

Alrededor de la actividad esparraguera intervienen seis entidades y programas estatales, sin embargo su acción puede ser mejorada con el diseño e implementación de una estrategia de fomento a la competitividad agroindustrial en la cadena del espárrago.

El patrón predominante de *governance* y los términos de relación cuasi jerárquica y de cooperación, son determinados por las exigencias de los compradores internacionales, y la cada vez mayor dimensión empresarial de los ofertantes en el cluster.

7. Red de Agricultores de Mango de Laredo

La cadena es tan fuerte como su eslabón más débil.

REFRÁN POPULAR

Cuando Gabriel García Márquez componía *El general en su laberinto*, se le ocurrió que Simón Bolívar comiera mango en cierto pasaje de la obra. Sin embargo, uno de sus lectores le advirtió que semejante fruta, aun siendo tan abundante en la actualidad en los territorios que anduvo el libertador, no existía en aquella época fuera del Asia. El debate sigue abierto, porque si bien es verdad que no contamos con evidencias arqueológicas como en el caso de la chirimoya o la lúcuma, algunos autores sostienen que el mango pudo arribar a América en el galeón Manila que cubría la ruta de Filipinas a Méjico, y cuyos productos eran comerciados en El Callao.

Sea como fuere, el mango goza de la preferencia de los comensales sudamericanos. Se trata de un producto cuya alta rentabilidad le permite su sostenibilidad en el tiempo, cuando la demanda en el mercado extranjero crece en los últimos años, especialmente en los países más ricos, donde los frutos exóticos ganan cada día en interés para el consumidor.

Así la cadena del espárrago también sirve de corredor para otros productos como el mango. En los últimos años las empresas procesadoras y exportadoras de espárragos incursionan en otros productos como alcachofas, pimientos, paltos, mangos etc. Esta es una oportunidad para pequeños productores que pueden insertarse a esta cadena dominada por grandes empresas con complejos procesos logísticos para llegar en calidad y oportunidad a mercados internacionales.

La Campiña La Merced, ubicada en el distrito de Laredo, cuenta con ventajas competitivas para el cultivo del mango, como son: ubicación, suelo, clima apropiado, agua durante todo el año y buena infraestructura de riego. Al igual que sucede con el espárrago, la producción se ha disparado desde que el proyecto Chavimochic baña los valles de la costa norte. Sin embargo, a diferencia del caso anterior, se trata de una experiencia de menores dimensiones, y por lo mismo, sirve de ejemplo de la actividad promocional de MINKA de la filosofía de las redes empresariales que exponemos en esta obra.

Hay que destacar que la cercanía de los valles agrícolas a la ciudad de Trujillo y las vías de acceso, facilitan el traslado oportuno de la producción, y permiten un contacto frecuente con los proveedores de insumos agrícolas. Otra ventaja competitiva es el tiempo de cosecha: los meses de febrero, marzo y abril; fechas en las que el resto del país no produce este frutal.

<p>MANGO. <i>MANGIFERA INDICA</i>: Fruta de pulpa dulce y carnosa, algunas veces fibrosa. De origen asiático, principalmente de la India. La planta suele ser un árbol leñoso, que puede superar los 30 metros de altura, en condiciones de luminosidad adversa.</p>

La red de Agricultores de Mango nació como iniciativa de la Municipalidad Distrital de Laredo, a través de su Departamento de Desarrollo Económico, y fue fundada en marzo del 2004. Cabe destacar que la red se inicia teniendo dentro de su entorno la Asociación de Agricultores del Valle Santa Catalina, fundada en Junio del 2000.

Está integrada por 12 agricultores de mango de la Campiña La Merced, distrito de Laredo, provincia de Trujillo, Región La Libertad, en la cuenca baja del río Moche. El mango que cultivan pertenece a la variedad Kent, que además de presentar un vistoso color amarillo y rojo cuando está maduro, es resistente al transporte, y posee una calidad organoléptica superior a las otras variedades; razones por las cuales tiene mayor demanda y aprecio en los mercados internacionales.

Al año siguiente, en el 2005, se dinamiza el proceso de Articulación con la intervención de **MINKA** en el marco del Proyecto APOMIPE (Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa) financiado por COSUDE, siempre trabajando de manera conjunta con el Departamento de Desarrollo Económico.

El primer objetivo de la red consiste en incrementar la productividad de las parcelas, articulando a grandes y medianas empresas procesadoras y exportadoras de mango, tanto de La Libertad como de Ancash y Piura, para obtener una comercialización sostenible en el tiempo. En general los exportadores requieren de ciertos volúmenes que un solo productor no puede atender.

Con el propósito de incrementar la productividad, en primer término se vio la necesidad de capacitar a los agricultores en cuanto al control de plagas y enfermedades, así como para mejorar el manejo de los cultivos; lo cual fue posible durante los primeros seis meses de trabajo, gracias a la participación de un consultor especializado y financiado por la propia red.

Una de las claves para que los proyectos de articulación se sostengan en el tiempo, ha sido que los miembros de la red perciban beneficios claros en el corto plazo. Esto permite

involucrarse en metas de mayor envergadura y con un horizonte más lejano.

Los agricultores de la red desarrollan los siguientes proyectos conjuntos:

Centro de Acopio

Aquí se acopia la fruta y se realiza el proceso de selección y control de calidad, para su posterior comercialización, incrementándose así el volumen y el poder de negociación del grupo.

Optimización de Espacios Inter-plantones

La finalidad del proyecto ha sido aprovechar los espacios sin sembrar que se dejan entre las plantas de mango, los cuales miden entre 2 y 4 metros; para sembrar alfalfa. Se ha optado por la alfalfa no sólo por razones económicas, sino también por motivos técnico-sanitarios, ya que ésta tiene la cualidad de fijar el nitrógeno en la planta de mango. De este modo se generan ingresos permanentes a los agricultores que venden la alfalfa a los ganaderos del distrito.

Centro Experimental de Mango

El proyecto consiste en separar un grupo de árboles de mango en el distrito de Laredo, y someterlos a un intenso programa tecnológico para obtener indicadores de rentabilidad de las plantaciones, con el fin de diseñar una estrategia comercial que contemple el mercado exterior, el mercado nacional y el procesamiento industrial del mango.

Mientras que el consumidor extranjero busca fruta de alta calidad, bien presentada y con garantía de su origen y modos de

producción ecológicos, el industrial requiere de grandes volúmenes para la preparación de néctares y otro. El consumidor nacional, en cambio, puede adquirir casi cualquier variedad. Teniendo tal abanico de posibilidades, interesa satisfacer la demanda más rentable para el productor. Los distintos proyectos y la conformación de la red acercan a nuevos miembros.

Trabajo Comunitario

En cada finca, todos los integrantes de la red participan en la realización de faenas agrícolas en conjunto, apoyándose unos a otros. Todos los miembros de la red visitan con cierta frecuencia las parcelas de sus compañeros, para ver el estado en que se encuentran éstas y evaluar los aspectos en los que puedan apoyar.

Se ha establecido como política de trabajo el uso de los equipos por todos los integrantes en forma ordenada siguiendo un cronograma establecido, rotando el uso de moto fumigadoras y lavadoras a presión. Cada integrante pueda utilizar los equipos de 2 a 3 días, aportando 5 nuevos soles por cilindro. El cálculo del número de cilindros se efectúa por hectárea. El dinero recaudado por este concepto es empleado para el mantenimiento de los equipos, lo cual representa un avance en cuanto a la organización para los agricultores de la red, ya que anteriormente tenían que pagar 30nuevos soles por cilindro al alquilar los equipos.

A partir de las relaciones de cooperación y el trabajo en conjunto, el nivel de confianza alcanzado entre los miembros de la red es muy bueno y permite que haya cohesión.

Relaciones Inter-empresariales

Dentro de la red existe un clima de confianza entre los miembros que permite realizar reuniones de trabajo rotativas, dentro de una política de trabajo establecida por los mismos integrantes.

Las reuniones de integración se celebran rotativamente en los domicilios de los miembros de la red. La celebración de fechas especiales como el Día del Padre, almuerzos de confraternidad y actividades deportivas, son una clara muestra del compañerismo existente entre los agricultores de la red.

La Red de Agricultores de Mango no sólo mantiene estrechas relaciones al interior de la organización, sino también al exterior de la misma. Así pues, se relacionan con la Red de Ganaderos de Laredo, para intercambiar alfalfa por abono. La red de Agricultores de Mango obtiene alfalfa de los espacios inter plantones, a cambio adquiere abono que procede de la Red de Productores Lácteos. Del mismo modo se relaciona con la Red de Agricultores de Páprika, a fin que ésta provea de insumos agrícolas a la Red de Agricultores de Mangos.

Oportunidades de Negocio

Si bien es cierto que la idea primigenia consistía en desarrollar una mejor producción y comercialización del mango, aquí vemos cómo el trabajo articulado genera nuevas oportunidades, originalmente no previstas por cada uno de los integrantes aislados.

Como hemos señalado, los agricultores de la red han encontrado la oportunidad de realizar un conveniente negocio, aprovechando el espacio inter plantones para cultivar alfalfa para obtener abono.

Asimismo, se ha planificado promover la crianza de cuyes, como oportunidad de negocio rentable, ya que se tendría asegurado el alimento. De esta manera se diversificaría la línea de producción de la red, obteniéndose mayores ingresos.

La posibilidad de desarrollar la apicultura como negocio complementario es todavía sólo una idea. De concretarse el proyecto, consistirá en la crianza de abejas alimentadas con la flor del mango. Esta actividad tendría una doble ventaja: los ingresos obtenidos por la venta de la miel de abeja y la contribución de las abejas a la polinización de las plantas.

Actividades

Para lograr el cumplimiento de sus objetivos, la organización en estudio ha realizado hasta la fecha numerosas actividades, muchas de las cuales tenían por objetivo la generación de confianza, a continuación se mencionan las más importantes:

Ejecución del Proyecto Piloto *Introducción de una Mejora Tecnológica para la Eliminación del Hongo Oidium*. Este es el proyecto piloto de la red que ha sido ejecutado en su totalidad durante la fase de generación de confianza, en respuesta al problema que representa el hongo *Oidium* o *ceniza de las flores*, el cual al crecer sobre las hojas, ramas y frutos de las plantas, causa severos daños en los cultivos. El manejo inadecuado de este problema ha sido uno de los factores que ha contribuido a la baja productividad de las plantaciones en años anteriores, no obstante, gracias a la puesta en marcha de este proyecto piloto se ha logrado erradicar esta plaga. Para lograrlo se requirió del asesoramiento técnico de un especialista, quien capacitó a los agricultores en el control de la enfermedad, aplicando insumos químicos y empleando equipos adecuados en las plantaciones, a partir de lo cual, se realizaron

faenas de trabajo que comprendieron las fumigaciones en cada una de las parcelas de los integrantes.

A iniciativa de la red se realizaron diversos Seminarios y Talleres de contenido técnico, organizacional, etc., con la cooperación de instituciones como UPAO, SENASA, o la Municipalidad de Laredo, instituciones que brindan la asesoría requerida para el desarrollo de este tipo de eventos.

La faena de lavado de plantaciones de mango consistió en la aplicación de productos químicos en las plantaciones para eliminar impurezas de las hojas que dificultan la acción de los rayos solares. La importancia de este tipo de actividades, además de contribuir al mejoramiento de los cultivos, radica en los lazos de solidaridad y confianza que fomentan, al contar con la participación de todos los integrantes de la red. Esta actividad, necesaria para una mejora de la producción, se realiza de forma periódica

La I Feria Promocional del Mango fue organizada en coordinación con la Municipalidad de Laredo, y realizada en mayo del 2006, con el objetivo de difundir el cultivo del mango de la variedad Kent y promocionar a la red. Este evento comprendió el desarrollo de conferencias técnicas y la degustación de productos elaborados a base de mango.

En el 2006 seis los integrantes de tres redes de Laredo (2 de la Red de Páprika, 2 de los Productores Lácteos y 2 de la Red de Mangos) realizaron una visita a la Asociación CEPI CAFÉ ubicada en el departamento de Piura, empresa que agrupa a 5,000 agricultores cafeteros, además de productores de frutales de mango, caña de azúcar ecológica, entre otros. El objetivo de la visita fue adquirir conocimientos acerca del aspecto organizativo e institucional de esta Asociación. La visita fue productiva, ya que generó un

importante aprendizaje colectivo para los integrantes cada una de las redes.

Entre otras actividades, interesa destacar la visita que realizaron los 12 miembros de la red empresarial al distrito de Tambo Grande, ubicado en Piura, donde se encuentran un gran número de productores de mango, con la finalidad de aprender sobre el manejo de este cultivo, el funcionamiento del Centro de Acopio que poseen, y otros aspectos sobre la negociación que realizan en forma directa con las empresas exportadoras.

Modelo Organizacional

La red como toda institución involucra en su funcionamiento diversas áreas que trabajan interrelacionadas, y cuenta con una dinámica organizativa propia, al margen de la personería jurídica que adopte. La dinámica organizativa es flexible, pues permite a los integrantes de la red asumir diversas funciones, organizados en diversas áreas de acuerdo a las necesidades de la red.

Tecnificación del Manejo de Cultivo

Esta área se encarga de coordinar la realización de actividades permanentes, como capacitación y asesoría técnica para seguir con la Tecnificación del Manejo del Cultivo de Mango.

Consultor

La red ha contratado los servicios de un Consultor Especialista en el Cultivo de Mango, para que brinde el asesoramiento técnico adecuado y controle permanente el cultivo en toda la red. Los agricultores son conscientes

de la importancia de la asesoría técnica, y es por ello han tomado la decisión de recibirla de forma permanente, planificando encuentros una semana cada mes.

Comercialización de Mercados Alternativos

Componente que se encarga de buscar nuevos mercados para la producción de la red. Esta misión reviste gran importancia, por lo cual probablemente estaría a cargo de varios miembros de la red.

Por otra parte, el Centro de Acopio de Mango, unidad a la que ya nos hemos referido, tiene dos tareas:

Unidad de Acopio

Que se encarga específicamente de recolectar y transportar el mango que se produce en cada parcela de los miembros de la red.

Unidad de Planta

Aquí se le daría un procesamiento primario al mango, es decir limpieza y encerado.

Instituciones Involucradas

La creación de una red de agricultores como la que examinamos aquí requiere de una activa participación de las instituciones, especialmente de aquellas que actúan en el espacio geográfico donde se encuentran los productores.

En este caso hemos querido relacionar las instituciones involucradas, para dar una idea de la dinámica necesaria para conseguir los fines propuestos.

Municipalidad Distrital de Laredo

Brinda apoyo al proceso de articulación de la red, mediante la promoción y difusión de la estrategia de redes, a través de los profesionales del Área de Desarrollo Económico, asimismo colabora con la implementación de algunas herramientas y cofinancia pequeños proyectos.

Asociación de Productores Agropecuarios, Industriales y afines de La Merced-Laredo

Conformada por alrededor de 120 productores, brinda apoyo a la red mediante la supervisión y el préstamo de equipos y herramientas, del mismo modo que colabora con mano de obra cuando interviene en algunos proyectos.

Municipalidad Provincial de Trujillo

Ofrece apoyo ocasional a los integrantes de la red facilitando el uso en préstamo de equipos agrícolas, como por ejemplo fumigadoras.

Dirección Regional Agraria La Libertad

Este organismo promueve las actividades productivas agrarias y constituye la instancia de coordinación a nivel regional de las actividades del Ministerio de Agricultura.

Dentro de sus actividades estratégicas ha promovido el desarrollo de cadenas productivas para mejorar el proceso productivo y el programa de encauzamiento de ríos a través de la acción concertada con las juntas de usuarios, comisiones de regantes, empresas

agropecuarias, agroindustriales y autoridades locales, en las diversas provincias localidades de la región.

Servicio Nacional de Sanidad Agraria, SENASA

Entidad pública descentralizada, tiene por objetivo lograr una constante mejora de la sanidad agrícola y pecuaria, dotando a estas actividades de un marco legislativo sanitario. Apoya y regula la producción, procesamiento, comercialización interna, importación y exportación de productos y sub-productos agrarios.

En relación al mango, impulsa su exportación a través del control fito sanitario y el tratamiento hidrotérmico (procedimiento que consiste en pasar la fruta por agua caliente), para controlar la plaga de la mosca de la fruta, ya que los compradores internacionales son muy exigentes en ese aspecto.

El tratamiento hidrotérmico y el control fito sanitario son parte del Plan de Manejo Integrado de la Mosca de la Fruta, así como el monitoreo, la evaluación de trampas tipo Mack Phail y Jackson y la capacitación a los agricultores sobre el control de la plaga.

SENASA brinda asesoramiento técnico a través de talleres de capacitación, para transferirles las estrategias de control de plagas y especificaciones técnicas sobre el cultivo, como las charlas desarrolladas en la I Feria Promocional del Mango.

Proyecto de Desarrollo Integral La Libertad-Cajamarca, PRODELICA

El proyecto de cooperación técnica entre la Unión Europea y el Perú, cumple con impulsar las iniciativas de los actores locales. La finalidad del proyecto es elevar la competitividad regional e impulsar el proceso de desarrollo económico de estas regiones, mediante el financiamiento y asesoría a los Corredores Económicos, a fin de que éstos puedan licitar y ejecutar proyectos que impulsen el desarrollo de las cadenas productivas.

PRODELICA ha contribuido con la red de Productores de Mango financiando el proyecto *Fortalecimiento de Capacidades para el Manejo Adecuado de Mango Variedad Kent*, licitado a través de la Asociación de Municipalidades del Corredor Económico Alto Andino Cesar Vallejo.

Asociación de Municipalidades del Corredor Económico Alto Andino Cesar Vallejo

El Corredor realiza convocatorias y licitaciones de fondos concursables para el desarrollo de proyectos, de esta manera obtuvo el cofinanciamiento para el proyecto de la Red *Fortalecimiento de Capacidades para el Manejo Adecuado de Mango Variedad Kent*.

Universidad Particular Antenor Orrego, UPAO

A través de su Facultad de Ingeniería Agrónoma, la UPAO facilita el apoyo de consultores y practicantes ad honorem para colaborar en algunos trabajos técnico - fitosanitarios con los productores de la red, mediante la

interacción con docentes y estudiantes, en muchas ocasiones los docentes también llevan a sus alumnos para mostrarle el trabajo de la red como un caso de éxito.

MINKA

Gestiona el proceso de articulación de la red. Difunde y promueve el conocimiento de la metodología de redes, organiza a los productores, desarrolla proyectos y los apoya a lograr una articulación vertical con empresas procesadoras y exportadoras.

Desarrollo Local

Los integrantes de la red participan activamente en el desarrollo de instrumentos de gestión del distrito de Laredo, convocados por la Municipalidad de esa jurisdicción, para incorporar la articulación empresarial dentro de planes de desarrollo local como el Presupuesto Participativo 2006, el Plan de Desarrollo Económico Local, el Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad Distrital de Laredo y el Plan de Competitividad de la Asociación de Municipalidades del Corredor Económico Alto Andino César Vallejo (desarrollado en conjunto con la ONG CEDEPAS).

La importancia de la participación en el desarrollo de estos instrumentos se traduce en la posibilidad de obtener mayor respaldo, tanto económico como político, para el desarrollo del sector agro-exportador de Laredo.

Existe la iniciativa de una ONG para formar en la macro región norte un sistema integrado de información agrícola, es decir, un sistema que brinde amplia información a los productores sobre los diversos cultivos existentes en la región, el control de plagas, el uso de tecnología adecuada, aspectos organizativos, etc. Este

sistema comprendería a los productores que estén o no asociados en redes.

Desde la conformación de la Red de Agricultores de Mango en el año 2004, hasta la fecha, se ha logrado incrementar la productividad de 7 a 13 toneladas por hectárea, lo que supone un aumento del 85 %. En consecuencia, se ha mejorado la rentabilidad del cultivo para los productores que han visto crecer sus ingresos en un 60 %, elevando el monto promedio de 5.000 a 9.000 nuevos soles en la cosecha de 2006.

Como resultado del trabajo conjunto y la primera cosecha obtenida a nivel de red, se presenta un volumen más atractivo para los compradores, logrando establecer contactos con aproximadamente 20 empresas, entre ellas Sunshine, Fresh Fruit, Industrias Alimentarias.

Con la negociación en bloque se consiguió un mejor precio, realizando una exitosa transacción comercial con la empresa CAMPOSOL, obteniendo el precio de 0,65 nuevos soles por Kg de mango. Esta cifra es significativa, considerando que se trata de un precio a granel para toda la producción, mientras que en años anteriores los agricultores de manera individual conseguían precios diferenciados inferiores al actual.

De la misma forma, la comercialización en conjunto ha mejorado significativamente (entre un 10 y 20 %), las condiciones de negociación, y ha suprimido actitudes negativas en la transacción, especialmente las que realizaban los acopiadores e intermediarios con el peso y la forma de pago.

Por otra parte, desde la conformación de la red se han reducido los costos de producción en la compra de insumos (insecticidas, pesticidas, detergentes, abonos, etc.), ya que ahora se realizan en forma colectiva, obteniendo un menor precio y mejores

condiciones de pago. Sobre este punto cabe destacar que la red se ha convertido en un cliente importante para la empresa Cruz Blanca, quien además de brindarle facilidades de pago, les concede seguimiento y capacitación técnica para la adecuada aplicación de los productos y el mejoramiento del cultivo.

Todo el proceso de producción de la Red de Mangos de Laredo beneficia directamente a sus integrantes, y de manera indirecta a un estimado de 4.000 personas en todo el distrito, además constituye una fuente de empleo directo y permanente para las familias productoras, que son propietarias de los cultivos.

Actualmente la producción de la red se ha incrementado en un 85 % desde su formación en el 2004, y tiene una oferta exportable de un 50 %.

Cada integrante de la red cuenta aproximadamente con una hectárea de terreno y presenta en promedio una carga familiar de ocho personas que están dedicadas exclusivamente a la agricultura, esta actividad les reporta ingresos mensuales promedios de 800 nuevos soles

En época de cosecha la red genera un promedio de 200 jornales por hectárea., de las cuales la mano de obra femenina constituye alrededor de un 70 %, es decir que como fuente directa de empleo se incrementa en un 100 %.

En los conglomerados de Laredo (Campaña La Merced y Conache) existen 40 productores de mango, que generan 4 puestos de trabajo por cada agricultor, mientras en Trujillo se ubican dos grandes empresas procesadoras DANPER y CAMPOSOL. En tanto que en Piura y Casma se cuentan con alrededor de 10 empresas procesadoras. Estas grandes empresas dan trabajo alrededor de 50 personas sólo en el área de procesamiento. Asimismo, se generan empleos en un centenar de empresas de rubros conexos como las

que brindan asistencia técnica y las productoras de agroquímicos, cada una ofrece en promedio 3 puestos de trabajo.

Los siguientes factores han sido muy importantes para alcanzar los resultados de la Red Empresarial de Agricultores del Mango:

- La oportunidad del negocio agroindustrial en el territorio.
- La existencia de un entorno institucional y gremial de fomento y apoyo al sector, ya que las instituciones relacionadas a la red le brindan un soporte para su desarrollo.
- El apoyo de la Municipalidad Distrital de Laredo, demostrando ser un gobierno local proactivo para fomentar el desarrollo de sus unidades económicas territoriales, sumándole a ello la buena disposición del personal del Área de Desarrollo Económico.
- El nivel de confianza alcanzado entre los miembros de la red a partir de las actividades de generación de confianza, ha permitido que se intensifique el esfuerzo cooperador para la consecución de los objetivos.
- El conocimiento por parte de los miembros de la red empresarial, de los sectores productivos y de los espacios de incidencia política en su localidad, en los cuales han cobrado una activa participación en beneficio de su organización.
- Las cualidades de liderazgo, buena disposición y receptividad de los integrantes de la red, para adquirir nuevos conocimientos y ejecutar diversas actividades.

El caso de la Red Empresarial de Agricultores de Mango de Laredo muestra que es posible generar negocios inclusivos aprovechando las ventajas del crecimiento. Para ello es clave disponer de políticas, instrumentos y herramientas que rindan beneficios tangibles para los pequeños productores.

8. Cluster Textil Alpaquero

*La mayor nostalgia es el recuerdo de
las cosas que nunca ocurrieron*

YASUNARI KAWABATA

La alpaca vive vestida de una fibra singularmente fina, cuyo diámetro oscila entre 18 y 33 micras. La especie andina es el resultado de un milenario proceso de domesticación, crianza y selección, que ha implicado un peculiar tratamiento del animal, cuya lana tiende a engrosarse cuando vive a menor altura, perdiendo calidad.

El Perú es el principal productor de fibra de alpaca, aportando el 80 % a la producción mundial. Bolivia lo sigue de lejos con aproximadamente el 15 %. La producción de otros países es casi anecdótica. En consecuencia, el Perú es también el primer exportador de fibra, con el 88 %; Bolivia ocupa el segundo lugar con el 10 %, y Chile y Argentina se reparten el 2 % restante. Pese a esta primacía en la producción y en las exportaciones, la fibra de alpaca representa en términos económicos tan sólo el 1,35 % de las exportaciones totales, y el 5 % de las exportaciones no tradicionales en el rubro de textiles.

En el 2005 la cadena exportó alrededor de 80 millones de dólares en fibra y productos terminados de alpaca, cifra que se mantuvo al año siguiente. El 80 % de las exportaciones de este sector lo constituye el *top*, es decir, la fibra de alpaca resultante del proceso de cardado y peinado a partir del cual se elaboran los hilos y prendas de vestir; y el 20 % restante, los hilados y productos terminados.

El precio actual del *top* fluctúa entre 12 y 20 dólares por kilogramo. Los principales demandantes son China, Italia, Reino Unido, Japón y Alemania. Las circunstancias de la demanda sin embargo, generan una permanente fluctuación de precios en el mercado internacional, debido a las tendencias variables internacionales de la moda y la competencia con otros pelos finos, fibras naturales y sintéticas.

Alpaca. del quechua *alpaqa* o *paqo* -*Lama pacos*-, es un camélido rumiante capaz de alimentarse con pastos muy pobres. Llega a medir un metro y a pesar entre 60 y 70 kilogramos. Se discute aún si tiene su origen en el huanaco o la vicuña. Cuenta con dos razas: la *huacaya* y la *suri*. La fibra de la primera es opaca, rizada y esponjosa, parecida a la lana de oveja; mientras que la fibra de la *suri* -ñandú en quechua-, es lacia, sedosa, lustrosa y brillante. Para su buen cuidado, el animal ha de ser bañado periódicamente evitando así los parásitos o infecciones en la piel.

Descripción del Cluster

La actividad económica alpaquera se sustenta en la explotación de la fibra de la lana de alpaca, comprendiendo desde la fase de producción pecuaria hasta la comercialización de la fibra, telas y prendas de vestir. Considerando las características generales del cluster, que incluye una concentración territorial de empresas afines que interactúan, colaboran y cuentan con un soporte institucional desarrollado, se considera como objeto de estudio a los tres

elementos de esta actividad económica que se desarrolla en Lima y en la región Macro Sur del Perú: Arequipa y Puno.

- Conglomerado pecuario productor de vellón de alpaca, localizado en el sur del Perú: Puno y Arequipa.
- Cadena industrial de la fibra de alpaca.
- Cluster textil alpaquero de Arequipa.

1. Conglomerado Pecuario

El mayor conglomerado pecuario productor de vellón de alpaca se encuentra en Puno, región que antaño vio florecer la civilización Tiahuanaco, y que más tarde se incorporó a los dominios incaicos, conservando no obstante las singularidades de su cultura, como el idioma aymará.

Puno. Departamento localizado en la meseta del Collao, a orillas del Lago Titicaca. Su extensión es de 71,999 Km², y sus altitudes van desde 820 hasta 4,725 metros. Las temperaturas anuales promedio rondan los 8 grados centígrados; lo que en conjunto configura condiciones climáticas propicias para la crianza de la alpaca.

El conglomerado pecuario comprende a los criadores de alpacas, que en conjunto suman alrededor de 35,000 familias, concentradas en las provincias altas de Puno como Carabaya. Estas familias cuentan con cerca de 1,800 cabezas, de las cuales un 85 % son alpacas de raza Huacaya y 15 % de raza Suri. Pese a su desventaja en pastos, Puno es más propicio para la crianza de este auquénido por el conjunto de sus condiciones climáticas y por el manejo de los hatos ganaderos.

Otra parte del conglomerado pecuario está en ubicado en el departamento de Arequipa, cuya capital es una de las ciudades más importantes del Perú, ubicada en las faldas del volcán Misti.

Arequipa. Departamento localizado en la parte sur occidental del Perú, a 1,000 Kms de Lima, abarca una superficie de 63,345.39 km², y posee 1'656,270.22 has. (81.11%) de pastos naturales, pese a lo cual no acoge la población alpaquera que podría albergar.

Las áreas productoras de alpacas dentro de Puno y Arequipa se encuentran en las provincias más altas y aisladas, las cuales son también las más pobres, tanto desde el punto de vista de ingreso por habitante, como desde la perspectiva de la satisfacción de las necesidades básicas. Son las provincias con las peores condiciones de transporte, comunicación; los niveles más bajos de educación y un acceso reducido a los servicios de agua, alcantarillado y electricidad.

Cabe resaltar que en medio de esta situación de pobreza, la explotación alpaquera genera el principal ingreso económico para las familias, convirtiéndose en su modo de vida. Por ejemplo, en las zonas arequipeñas de crianza de alpaca, el ingreso promedio por familia varía entre los 700 a 1500 dólares anuales, de los cuales proceden de la fibra el 55 % y de la carne le 45 %. Estos ingresos poseen una fuerte dependencia de las variaciones de los precios anuales.

La crianza de alpacas es realizada por pequeños y medianos productores, y les permite también ingresos adicionales a través de la venta de carne y pieles y de la exportación de camélidos en pie. Esta última actividad es realizada pese a las restricciones estatales

que existen.

Los productores de vellón afrontan problemas de sanidad, nutrición, genética de las alpacas y precios bajos del vellón. Los precios bajos se deben a la diferencia alcanzada entre lo que se paga al productor por la fibra y la cotización de los productos de exportación. Esta diferencia es una de las razones por las que la actividad es precaria y de subsistencia, lo cual se agudiza por la deficiente infraestructura vial que impide el acceso a las comunidades, el monopolio montado por los intermediarios para la compra y la insuficiente inversión en estructura y tecnología adecuada para la crianza y el tratado del vellón.

2. Cadena Industrial de la Fibra de Alpaca

La producción de fibra de alpaca está concentrada en Arequipa, y oscila entre 3,200 y 4,000 toneladas al año, un monto relativamente pequeño si se compara con la producción de otras fibras naturales.

En Arequipa se ha desarrollado la implantación de una industria de *tops* de fibra de alpaca para la exportación, y desde hace algunos años, una importante industria de tejidos que tiene dos niveles:

El primero consiste en la elaboración fabril de *tops*, hilo, y productos terminados; y el segundo, producción manufacturera y artesanal de prendas de vestir.

Las pequeñas y micro empresas confeccionistas constituyen el elemento central de este cluster. Se trata de aproximadamente un centenar que se encuentran articuladas en torno a una veintena de tiendas ubicadas en el centro histórico de Arequipa, y a un número similar de éstas en Lima. Se estima que una tercera parte de estas empresas atiende el mercado local-regional, otra es subcontratada por exportadoras de Lima para atender pedidos de mayor calidad,

diseño y precio, y el otro tercio trabaja con INCALPACA y PROSUR a través de relaciones de subcontrata.

Los factores que sustentan el desempeño de las mypes alpaqueras son la renovación tecnológica, la calidad de la mano de obra y la experiencia acumulada, ya que muchos de estos confeccionistas han sido trabajadores de las grandes textiles o reciben capacitación de las grandes empresas al estar articulados a éstas. A pesar de estos factores potenciales, los volúmenes producidos aún son insuficientes para atender pedidos importantes de Europa y Norteamérica.

La cadena industrial de la fibra de alpaca en su conjunto tiene un gran potencial para el desarrollo regional expresado en términos de generación de empleo y divisas. En forma directa comprende a más de 150, 000 familias en las actividades de fabricación de *tops* y prendas de vestir, e indirectamente brindan empleo a más de 500,000 familias en actividades conexas.

3. Cluster Textil Alpaquero en Arequipa

Este cluster está formado por los tres grandes grupos industriales de Arequipa que son los mismos que integran la cadena de la fibra de alpaca.

Grupo Inca

Inició sus operaciones en 1957 con capital nacional y europeo, con el nombre de PATTHEY & CORZO. Esta firma se dedica a la adquisición, selección y exportación de la fibra de alpaca en sus varias calidades y colores. Su filosofía de trabajo consiste en evolucionar continuamente, para satisfacer mercados que exijan

calidad y volumen.

El Grupo Inca genera divisas por más de 40 millones de dólares al año. Su división textil está integrada verticalmente. La adquisición de la fibra, elaboración y comercialización de *tops* e hilados se realizan en Inca Tops. La transformación en telas, chompas y confecciones de alta calidad está a cargo de INCALPACA TPX, cuyos productos son exportados a los mercados más exigentes del mundo y también vendidos localmente a través de su cadena de boutiques ALPACA 111.

Inca Tops ha posicionado exitosamente sus productos en el mercado nacional e internacional, y constituye una fuente de trabajo para más de 500 personas.

En 1996, los accionistas del Grupo Inca deciden unir las dos divisiones en Incalpaca TPX S.A. Este grupo alcanza y mantiene altos estándares de calidad, innovación y servicio, posicionando exitosamente sus productos en el mercado nacional como en el internacional con las marcas TUMI y CONDOR.

El Grupo Pro Sur

Forma parte del grupo Sarfaty, establecido en Arequipa, en 1954, como Cía. Roberto Sarfaty S.A. Cambia su nombre en 1989 por el de Productos del Sur. Actualmente está conformado por Negociación Lanera del Perú S.A., PROSUR y Manufacturas del Sur S.A.

El grupo Pro Sur organiza e integra sus varias instalaciones verticalmente, alcanzado ventas anuales por más de 20 millones de dólares. Destina una proporción

sustancial de sus productos a mercados de exportación en Europa, Asia, Norteamérica y Sudamérica. Las compañías mantienen una red de agentes en más de 40 países y proveen stocks de productos especiales para lugares estratégicos del mercado de exportación.

Grupo Michell

Constituye la iniciativa empresarial pionera en la industria textil alpaquera. Michell extiende su labor empresarial a Tacna, donde instala inicialmente una planta de lavado. Posteriormente, se amplía y llega a tener hasta cinco empresas. Así se creó una empresa que hacía *tops*, otra que producía hilos, otra que daba el servicio de transporte, otra que producía telas, y todas estas aparecían como empresas exportadoras. El crecimiento fue tal, que ampliaron sus inversiones a diversos rubros económicos

En la actualidad el Grupo cuenta con más de 70 años de experiencia procesando alpaca, en *tops* alcanza una capacidad mensual de producción de 400 TM.

Considerando la producción anual y el valor de las exportaciones que realizan los grupos industriales en su conjunto, que actualmente bordea los 80 millones de dólares, el cluster textil alpaquero tiene un enorme efecto multiplicador en la economía, y genera gracias a las exportaciones un alto valor agregado a lo largo de la cadena productiva.

Cadena de Valor

Está integrada por la totalidad de las fases desde la crianza hasta la comercialización final de los productos terminados de fibra de alpaca, pasando por la producción de la fibra, intermediación, transformación primaria (clasificación, lavado, cardado-peinado), procesamiento industrial (hilatura, teñido, tejido), y confección de prendas de vestir. El último eslabón presenta diversas ramificaciones e involucra actividades de proveeduría y venta de productos finales.

Al analizar los eslabones de la cadena se determinan los siguientes elementos que la conforman:

Unidad Pecuaria

Compuesta por los conglomerados pecuarios de Puno y Arequipa, este eslabón comprende la crianza de las alpacas y la obtención del vellón.

Acopio

A cargo de alrededor de un millar de intermediarios, entre rescatistas, acopiadores locales y alcanzadores. Los intermediarios recolectan el vellón y lo distribuyen a las empresas textiles y pequeñas hilanderías para transformarlo en fibra. De la misma manera también acopian y distribuyen la fibra entre las empresas textiles y los pequeños confeccionistas de Arequipa.

Una característica saltante de este eslabón es que el vellón es acopiado de un gran número de unidades productoras que se encuentran muy dispersas geográficamente, por esta razón subsiste una larga cadena

que agrupa a los diversos intermediarios; lo cual hace de este sistema la forma más eficiente de acopio. Sin embargo, también provoca una gran especulación de precios, significativas demoras en la entrega a los clientes y la tediosa necesidad de renegociar precios a lo largo de toda la actividad comercial. Esta situación se agudiza por las acciones de acaparamiento y adulteración. Este cúmulo de factores desemboca en una abrupta retracción del mercado, obligando a los compradores a sustituir la alpaca por otras fibras con mayor oferta, y por ende más estables.

Procesamiento Industrial de la Fibra

La transformación industrial de la fibra de alpaca en *tops* se realiza en las tres grandes empresas del cluster textil alpaquero. Estas mismas empresas realizan la transformación del *tops* en hilos y telas.

Confección de Prendas de Vestir

Se realiza tanto por pequeñas empresas manufactureras y artesanales de Arequipa, como por las empresas de los tres grupos empresariales del cluster textil. Gran parte de las pequeñas y micro empresas de tejido, están articuladas con medianos distribuidores de Lima, y otras a la empresa Incapalca, las que tienen pequeñas tiendas o participan en ferias donde venden sus productos en el mercado local y a los turistas.

El grueso de los productos terminados son exportados al extranjero y sólo un pequeño porcentaje es destinado al mercado local.

Comercialización

Este eslabón comprende la comercialización de los tops y los productos terminados, tanto en el mercado interno como externo por parte de las grandes empresas textiles y las empresas distribuidoras y exportadoras y acopiadores.

En Lima se encuentra una veintena de empresas distribuidoras que venden prendas de vestir de alpaca o las exportan; generalmente subcontratan los servicios de talleres arequipeños. Las pequeñas empresas se insertan al mercado de exportación en modalidades diversas. Por otro lado, en Arequipa se encuentran los tres grupos del cluster textil que distribuyen y exportan directamente sus productos terminados a través de sus diversas empresas, representadas en Lima.

Algunas empresas deciden convertir contactos personales en clientes desplazándose directamente al extranjero, otras lo hacen sin salir del país a través de agentes, o a través de ruedas de negocio promovidas por el gremio empresarial o por PROMPEX.

Las prendas rústicas y semi rústicas casi en su totalidad son vendidas en las ferias artesanales de Lima directamente por los acopiadores. Sólo un pequeño porcentaje de éstas son exportadas al Japón por subcontratistas.

La problemática en la comercialización de las prendas esta referida a la finura de la fibra, a la vaga imagen que proyecta ésta en el mercado, la cual no está en relación con el precio, y los volúmenes de oferta reducidos.

En las distintas fases de la cadena existen organismos públicos y privados que brindan asesoramiento técnico y comercial, con el fin de elevar la calidad de producción de la fibra de alpaca.

Articulación Empresarial

Uno de los casos más sobresalientes de encadenamiento data desde inicios de los 90, se trata de la relación entre INCALPACA y una red de empresas de confección, que producen prendas de vestir de fibra de alpaca, bajo la coordinación de esta empresa industrial textil que está integrada al mercado internacional y cuenta con una cadena de tiendas en Lima, Arequipa y Cuzco.

INCAPALCA facilita el pedido, insumos, asesoría técnica e incluso soporta el financiamiento para maquinaria y capacitación de operarios. La asesoría técnica se da de manera esporádica al inicio de cada pedido. En los meses en que las microempresas tienen baja demanda local, INCAPALCA intensifica su producción, por ello en los meses de mayor demanda como fiestas patrias y navidad, para lo cual se necesita de un mayor número de microempresas con capacidad instalada disponible para los volúmenes requeridos. Su proyección es contar con medio centenar de microempresa capacitadas técnicamente para prestar servicio en meses *punta*.

Las pymes que abastecen a INCAPALCA no tienen ninguna imposición por parte de ésta para una proveeduría exclusiva, pero si existe una condición de lealtad con la misma.

Este proceso difícilmente podría gestionarse con pequeñas empresas aisladas. La articulación con una empresa especializada en el complejo mundo de la exportación de prendas finas ha sido clave. Con la ayuda de INCAPALCA el pequeño productor puede atender al mercado local, en el que la gran industria no ingresa.

Además del eslabonamiento con INCAPALCA, muchas de las micro y pequeñas empresas atienden pedidos de empresas subcontratistas de Lima, Cuzco y Arequipa, desarrollando incluso pedidos específicos en calidad y tintura.

La tercera parte de los pequeños empresarios tiene sus propias marcas y ofertan sus productos en tiendas propias en el centro histórico de Arequipa.

9. Red de Tejedoras de Pampamarca e Iscahuasi

La vida no es más que un tejido de hábitos

EPICTETO

Si bien los productos manufacturados en el caso que exponemos aquí se realizan a partir de lana de alpaca, se trata de experiencias en las cuales partimos de un grupo de artesanos incubados por **MINKA**, aprovechando las ventajas de la fibra de alpaca y las tradiciones artesanales milenarias de la zona.

La red de artesanas se ubica en el entorno de la actividad minera. Aquí conviene saber que la producción minera en el Perú se ha multiplicado de forma sorprendente como consecuencia del incremento de los precios internacionales, así como de las inversiones realizadas. Las empresas mineras, además de los impuestos y tasas de ley, tienen la obligación de entregar parte de sus beneficios en forma de canon a los gobiernos locales y regionales. La actividad minera no es ajena a los problemas sociales y ecológicos, que a menudo adquieren un carácter político.

Por otra parte, el auge minero genera expectativas y no siempre se traslada en mejoras para las poblaciones próximas a los yacimientos, lo cual incuba en muchos casos conflictividad social. En este contexto, las empresas mineras buscan alternativas para conseguir repercutir de forma estable sus inversiones sociales en beneficios para las poblaciones relacionadas más directamente con su entorno.

Así pues, la *Compañía Minera Ares*, a través de su Programa de Relaciones Comunitarias y **MINKA** establecieron un acuerdo de colaboración, el mismo que se tradujo en la creación de las redes de artesanos de Pampamarca e Iscahuasi.

La producción de tejidos era más bien episódica, y en todo caso, generaba prendas pobres en calidad y diseño, siguiendo patrones pobres y no obstante muy difundidos en los Andes.

Mientras que en otras experiencias partimos de productores agropecuarios o artesanales ya establecidos, aquí tuvimos que identificar la actividad artesanal como una opción nueva, que sin embargo consiguió la atención de los pobladores implicados.

En la *Metodología para el Desarrollo de Redes Empresariales* que presentamos en el Apéndice final, partimos de la identificación de las empresas. Pero aquí pasamos por un período previo de *incubación productiva*, en el que barajamos distintas posibilidades, hasta identificar la actividad de tejido como opción válida para las comunidades implicadas.

Una vez elegida esta opción, fue necesario un período de aprendizaje del tejido en telar, así como la adquisición de los telares apropiados. A continuación se impartió formación en serigrafía y costura.

La producción se sistematizó creando una fórmula mixta. Se trabaja en primer término en unos Módulos Domésticos de Producción, y adicionalmente, se habilitó un Taller Colectivo. Así fue posible concentrar la actividad con mayor inversión en un solo lugar, y al mismo tiempo, cada miembro de la red utiliza su propia vivienda como lugar de trabajo.

Por otra parte, se decidió confeccionar chalinas, bolsos, fundas de cojines, y en general, un conjunto de prendas definidas sobre modelos establecidos para el conjunto de la red.

Como se trata de una actividad relativamente ajena a las comunidades implicadas, fue necesario establecer canales de distribución y venta, para lo cual se presentaron los productos manufacturados en distintas ferias tanto en Lima como en el Cuzco

y en el extranjero, con resultados positivos no sólo en cuanto a los resultados de venta, sino en la medida en que contribuyeron a que los miembros de la red tomaran conciencia de las ventajas del trabajo en comunidad, así como en la necesidad de incrementar la calidad de la confección, la originalidad de los diseños, y en definitiva, tomar el camino seguido por otros grupos exitosos de artesanos andinos.

El diseño es una de las claves del éxito en los productos artesanales, máxime cuando el mercado evoluciona hacia una exigencia mayor cada día. Aquí nos encontramos con uno de los aspectos más interesantes de esta experiencia.

Una vez resueltos los problemas organizativos relacionados con la producción artesanal propiamente dicha, ya generada la confianza necesaria en las redes creadas, identificada la actividad más conveniente, y en general, con los talleres produciendo de forma adecuada, el diseño se presenta como el punto determinante para diferenciar la producción, así como para generar valor agregado en un entorno altamente competitivo.

Podríamos haber diseñado las prendas en Lima o en cualquier otra ciudad del país o del extranjero. Sin embargo, esto hubiera determinado por una parte mantener a los miembros de la red al margen del diseño; y por otra parte, los motivos no tendrían por qué resultar singulares a los compradores potenciales. Por ello decidimos involucrar a la diseñadora Olga Engelmann, que ha trabajado en la zona, capacitando al personal de las redes para que pudieran desarrollar sus propios motivos artesanales, con la singularidad de que cada una de las piezas es una *prenda única*, y así se señala en las etiquetas, lo que despierta especial interés entre los compradores.

Los diseños de Pampamarca e Iscahuasi son por lo tanto originales y no se repiten, lo que significa en el mercado de la moda actual, producir prendas absolutamente originales, enraizadas en el lugar donde se crearon y confeccionaron. Si a esto le sumamos los estándares de calidad y el nivel de productividad alcanzado, podremos comprobar que la filosofía de redes empresariales ha resultado altamente beneficiosa para unas comunidades que se encontraban al margen de las oportunidades del mundo globalizado de nuestros días, y que podían ser testigos ausentes del auge de la minería que se desarrolla en su entorno; y que ahora tienen una oportunidad valiosa para abandonar la pobreza.

Conclusiones

Vale la pena destacar que la experiencia descrita antes, partió de la iniciativa de una empresa minera; que no existía una tradición artesanal previa, tampoco un mercado vinculado a la zona para los productos artesanales, ni menos unos diseños propios.

Para la iniciativa privada tradicional, conseguir la confección de prendas originales, así como unos mercados para la producción generada, probablemente hubiera requerido de mayores inversiones y más tiempo para su consolidación. Por otra parte, la iniciativa estatal nunca se habría ocupado de unas comunidades alejadas de la actividad socioeconómica nacional. Por eso no es exagerado decir que gracias al empleo de la filosofía de redes empresariales, las comunidades involucradas en esta experiencia pueden aspirar a salir de la pobreza material y tecnológica y abrirse una ruta de vida distinta.

10. Bibliografía

Altenburg, Tilman y Christian von Drachenfeld. 2007: *Creating an Enabling Business Environment in Asia: To What Extent is Public Support Warranted?. German Development Institute. Bonn, Discussion Paper 2/2007.*

Altenburg, Tilman, ed. 2006: *Shaping Value Chains for Development. The European Journal for Development Research. 18(4).*

Altvater, Elmar/ Birgit Mahnkopf. 1997: *Grenzen der Globalisierung. Oekonomie. Oekologie und Politik in der Weltgesellschaft. Westfaelisches Dampfboot. Muenster.*

Colclough, Christopher/ James Manor. 1999: *States or Markets? Neoliberalism and the Development Policy Debate. IDS Development Studies.*

Deutscher Industrie- und Handelstag – DIHT. 1997: *Handbuch der Foerdermassnahmen fuer mittelstaendische Unternehmen. Steueranreize und Foerderprogramme. Bonn.*

Dussel Peters, Enrique. 2001: *Claroscuros. Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México. México.*

Dussel Peters, Enrique. 2002: *Territorio y Competitividad en la Agroindustria en México. Plaza y Valdés. México.*

Kaplinsky, Raphael. 2005: *Globalisation, Poverty and Inequality. Polity Press. Cambridge.*

López Cerdán, Carlos. 2003: *Redes Empresariales. MINKA. Trujillo, Perú.*

Messner, Dirk. 1997: *The Network Society. Economic Development and International Competitiveness as Problems of Social Governance*. Frank Cass. London.

Messner, Dirk. 1998: *Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la competitividad sistémica*, *Materiales de Trabajo No.5*, Friedrich Ebert Stiftung.

Meyer Stamer, Jörg. 2001: *Was ist Meso?* INEF Report 55. Duisburg.

Murra, John. 2004: *El Mundo andino*. Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú/ Instituto de Estudios Peruanos. Lima.

Pietrobelli, C./ R. Rabellotti, eds. 2006: *Upgrading to Compete. Global Value Chains, Clusters and SMEs in Latin America*. Harvard University Press.

Ruiz Durán Clemente/ Enrique Dussel Pers. 1999: *Dinámica Regional y Competitividad Industrial*. Universidad Autónoma de México. Fundación Friedrich Ebert. México.

San Martín, Francisco: MINKA 1995. *Distritos Industriales. Conceptos, experiencias y bibliografía*.

Schmitz, Hubert, Ed. 2004: *Local Enterprises in the Global Economy. Issues of Governance and Upgrading*. Cheltenham. Edward Elgar Publishing.

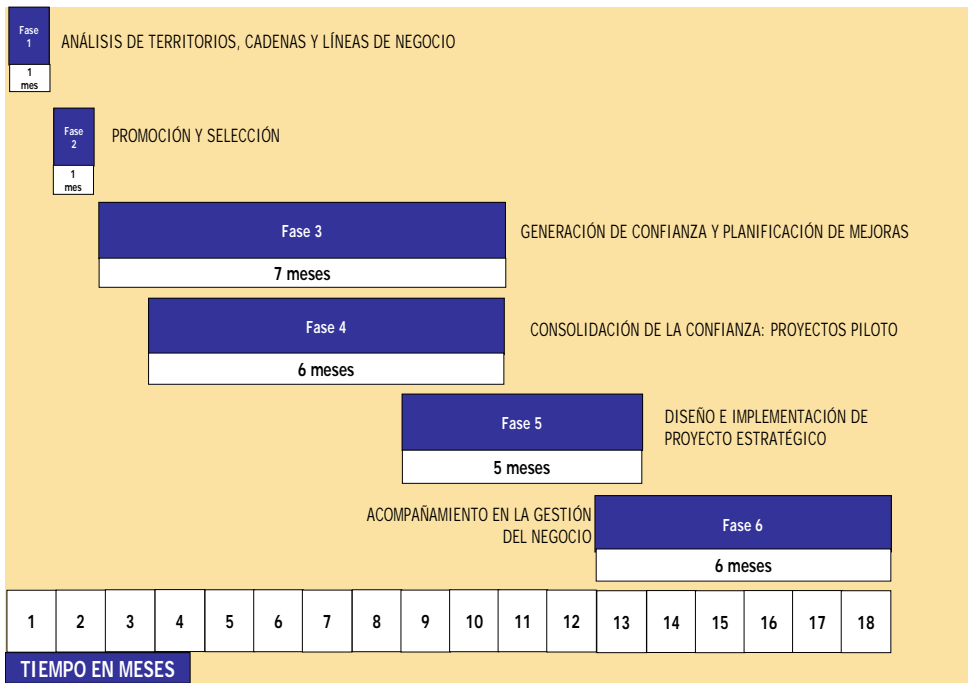
Storper, Michael. 1997: *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*. The Guilford Press. New York, London.

Wade, Robert. 1990: *Governing the Market. Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialization*. Princeton University Press. New Jersey.

11. Apéndice

Metodología para el Desarrollo de Redes Empresariales

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE REDES



MINKA aplica dos metodologías de articulación, en función del tipo de red:

1. Redes Horizontales

Fase I: Promoción y Selección: Despertar el interés selección de empresas.

Paso 1: Difusión de la idea: Despertar interés, mostrar la oportunidad de un negocio conjunto.

Paso 2: Identificación de empresas: Selección de cartera inicial de empresas. Estudio de la disponibilidad para invertir.

Paso 3: Análisis Preliminar de Empresas: Evaluación de las capacidades de las empresas.

Paso 4: Evaluación de los Factores Críticos: Estimar dificultades para poder construir relaciones de confianza.

Paso 5: Selección de grupos de empresas, con oportunidad de negocios y menores costos de transacción.

Fase II: Generación de base de confianza: integración del grupo de empresas. La mayor parte de actividades principales están orientadas a generar confianza.

Paso 1: Realización de Reuniones Colectivas: analizar las potencialidades del grupo.

Paso 2: Presentación de empresas visita a plantas: crear confianza y cohesión en el grupo.

Paso 3: Visita a Red y Empresas Modelo: Visualizar ventajas de las redes o empresas modelos (además sirve para contactar clientes y proveedores).

Paso 4: Apoyo a empresas individuales contacto con empresas de fomento. Crear credibilidad y confianza entre empresas y consultor.

Paso 5: Inicio de Elaboración de Reglamento Interno. Regular operación del grupo.

Las principales evidencias de que existe una base de confianza son la existencia de un fondo común, y un reglamento interno, resultado de la visión de un proyecto común.

Fase III: Desarrollo de acciones Piloto: experimentar al grupo, prepararlo para mejores retos.

Paso 1: Decidir objetivo común de corto plazo: definir con precisión que se quiere lograr.

Paso 2: Diseño de Proyectos: crear un consenso sobre acciones piloto.

Paso 3: Elaboración de Carta de Compromiso: Formalizar participación de empresarios.

Paso 4: Constitución de Fondo de Ahorro Común: Garantizar aportes al proyecto. Capital de negocios conjuntos.

Fase IV: Diseño Estratégico a Largo Plazo: Lograr definir un proyecto viable.

Paso 1 Diagnóstico individual: investigación más profunda con material de validación.

Paso 2: Identificación Objetivo Común: sobre posición de diagnósticos individuales.

Paso 3 Diseño de Proyectos Estratégicos: proyecto viable a largo plazo.

Paso 4: Elaboración de Bussines Plan Común de Negocios: Garantizar la existencia de oportunidad y viabilidad de la red.

Fase V: Gestión: Iniciar operaciones, administrar.

Paso 1: Constitución Jurídica: formalizar la red.

Paso 2: Selección y Contratación de Gerente-Administrador: asegurar la gestión de la red.

Paso 3: Independización: Crear las bases para la autosostenibilidad de la red.

Paso 4: Monitoreo y Evaluación: Supervisión de Proyectos. La red empieza a encaminarse sin el apoyo del articulador.

2. Redes Verticales

Fase I: Promoción de la Demanda, esta fase tiene por objeto despertar el interés de las empresas para conformar la red.

Paso 1: Identificación de oportunidades

Paso 2: Contacto con las empresas

Paso 3: Venta de la idea

Paso 4: Identificación y Selección de Empresa-Cliente.

Fase II: Diagnóstico de Empresa-Cliente y Empresas Proveedoras, el objetivo es identificar las fortalezas y debilidades de las empresas interesadas.

Paso 1: Análisis de Interés y expectativas

Paso 2: Análisis de elementos, estrategias, desarrollo de proveedores

Paso 3: Definición del ámbito de negocios de la empresa – cliente

Paso 4: Evaluación del proveedor.

Fase III: Desarrollo de la Primera Base de Confianza, al igual que en la formación de redes horizontales, la confianza es indispensable para sustenta una articulación vertical.

Paso 1: Venta de la idea al proveedor

Paso 2: Reuniones con proveedores

Paso 3: Selección de proveedores

Paso 4: Mapa de fuentes de apoyo

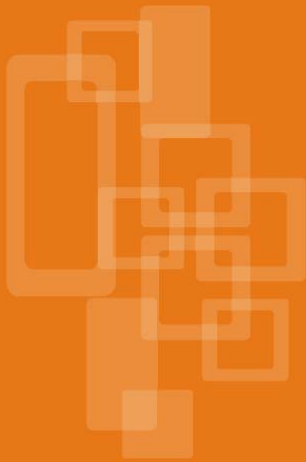
Paso 5: Constitución de Fondo de Aportaciones Común, con aportaciones de la empresa-cliente y proveedor.

Fase IV: Elaboración del Plan de Desarrollo de Proveedores, en esta fase se fortalece las relaciones con los proveedores.

- Paso 1: Carta de compromiso
- Paso 2: Diseño del Plan
- Paso 3: Desarrollo del Plan de Mejora Cliente-Proveedor
- Paso 4: Formalización Contractual
- Paso 5: Puesta en servicio del Proyecto de Proveeduría

Fase V: Gestión, en esta fase se cimentan las bases para la continuidad en el tiempo de la red.

- Paso 1: Independización
- Paso 2: Monitoreo, seguimiento y ajustes
- Paso 3: Evaluación (retroalimentación, medición de logros).



Territorios y Empresas en Red presenta diversos casos para ilustrar la forma en que se puede generar inclusión social a partir de insertar pequeñas empresas en procesos económicos dinámicos, mostrando así una ruta de cooperación empresarial en Clusters, Cadenas y Redes. Estos ejemplos pueden reportar un efecto positivo para grupos sociales hasta ahora marginados de los beneficios del crecimiento económico.

