

Ayuda para el Comercio : Experiencias concretas PERU

Desarrollo de Asociaciones de Exportación de Artesanos Textiles del Cusco: equidad de género, emprendimiento e inclusión en el desarrollo comercial

Fecha de presentación: Enero de 2011

Región : Sudamérica

País : Perú

Tipo : Estrategia / Desarrollo de negocios y del comercio

Autor : Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Datos para las comunicaciones: lhonorio@mincetur.gob.pe; rvilchez@mincetur.gob.pe

511-5136100 anexo 1241

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Desarrollo de Asociaciones de Exportación de Artesanos Textiles del Cusco: equidad de género, emprendimiento e inclusión en el desarrollo comercial.

Fecha de presentación: Enero de 2011

Región : Sudamérica

País : Perú

Tipo : Estrategia / Desarrollo de negocios y del comercio

Autor : Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Datos para las comunicaciones: lhonorio@mincetur.gob.pe; rvilchez@mincetur.gob.pe

511-5136100 anexo 1241

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Resumen

El Programa de Competitividad para el Desarrollo de Asociaciones de Exportación de Artesanos Textiles de Cusco es ejecutado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) gracias a la cooperación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). El programa busca desarrollar las habilidades de los productores y empresarios artesanos textiles del Cusco en materia de información, gestión empresarial, innovación tecnológica y diseños, así como orientar la implementación de modelos asociativos, para así relacionarse con operadores comerciales en el mercado nacional e internacional.

El proyecto beneficia a 425 artesanos productores de textiles, aglutinados en 5 asociaciones en las zonas rurales del Cusco. Cerca del 91 por ciento de estos artesanos textiles son mujeres, principalmente de habla quechua. Los principales logros del proyecto son la innovación en los productos, procesos y técnicas de fabricación con miras a la exportación, y la creación de KAMAQ, marca propia de los beneficiarios. Asimismo, se dio el primer paso a la conformación de alianzas público-privadas en la promoción de las exportaciones de la región del Cusco, con asociaciones de productores y artesanos textiles con un sobresaliente liderazgo y visión empresarial.

1. Cuestiones tratadas

La artesanía cumple un rol importante en la economía peruana, constituyéndose en una fuente de empleo y divisas para el país. La competencia global exige a los artesanos y a las empresas artesanales estar permanentemente informados, capacitados, y actualizados con los nuevos diseños de productos competitivos a nivel nacional e internacional en un mercado mundial de constante movimiento.

Muchos de los artesanos nacionales basan su producción en criterios tradicionales y culturales, desconociendo las tendencias del mercado internacional. Esta situación genera una falta de nuevos diseños y técnicas de producción. Asimismo, los artesanos manejan de manera insuficiente los costos de producción y enfrentan además carencias tecnológicas relacionadas con la productividad y la rentabilidad del sector.

En la región del Cusco, antes del inicio del proyecto se tenía una percepción comunal y cotidiana de la actividad artesanal, con una producción que estaba centrada en el ámbito local. De las cinco asociaciones sólo una había participado en ferias artesanales internacionales, ocasionando una escasa visibilidad de sus productos en el mercado de exportación. Asimismo, el pleno desconocimiento de la demanda nacional e internacional, daba lugar a que los artesanos desarrollen su actividad solo en el filo de la subsistencia con un catálogo de productos limitado.

Por otro lado, Cusco es una región cuya estructura empresarial está compuesta por micro y pequeñas empresas (MYPE)¹ en un 99 por ciento. De este número más del 60 por ciento son economías de subsistencia, y sólo el 12 por ciento de las MYPE son economías de alta productividad con capacidad de generar ventajas competitivas. Estas empresas o unidades productivas se caracterizan por ser unidades heterogéneas, dispersas, desarticuladas de los mercados con baja productividad, con limitado acceso a mercados financieros y de servicio de desarrollo empresarial. Asimismo, no se ha generado un vínculo entre estas MYPE y las instituciones públicas y privadas que deben impulsar la competitividad en la región.

2. Objetivos

El objetivo general del programa es promover procesos de desarrollo económico local en áreas deprimidas y de bajos ingresos económicos en la región Cusco, a través de su inserción en el mercado internacional. Asimismo, se busca aprovechar las oportunidades de acceso a los mercados fruto del proceso de liberalización comercial, incluyendo la negociación de acuerdos comerciales. Además, se busca:

- Fortalecer la articulación empresarial y conformar asociaciones de exportación, a través de redes artesanales en las áreas de intervención del proyecto.
- Innovar en los productos, procesos y técnicas de fabricación, para mejorar los productos y poder conectar a las redes articuladas con los mercados nacionales y principalmente de exportación.
- Incrementar las exportaciones, renovando constantemente la oferta nacional siempre en función de los requerimientos del mercado internacional.
- Impulsar las alianzas público-privadas en la promoción de las exportaciones de la región del Cusco, apoyando la consolidación de una plataforma de servicios para la exportación.
- Desarrollar capacidades en los miembros del Comité Regional de Exportaciones (CERX) y en el gobierno regional, para la gestión de proyectos de asociaciones de exportación.
- Desarrollar las habilidades de los productores y empresarios artesanos textiles del Cusco en materia de información, gestión empresarial, innovación tecnológica y diseños.
- Orientar la implantación de modelos asociativos, para articularse con operadores comerciales en el mercado nacional e internacional.

3. Diseño y ejecución

El proyecto se enmarca dentro del Plan Estratégico Regional de Exportación de la Región Sierra del Cusco (PERX Cusco). El objetivo primordial es elevar el nivel de competitividad, inversión y oferta exportable de las regiones de manera que, bajo el continuo proceso de globalización y apertura comercial, se genere una descentralización productiva y se aprovechen las oportunidades de acceso a los mercados.

El programa está siendo ejecutado gracias a una cooperación no reembolsable del BID a través del Fondo de Ayuda para el Comercio y del Fondo sobre Comercio y Pobreza del DFID. El proyecto se encuentra enmarcado en el apoyo del BID al gobierno del Perú para el aprovechamiento de los acuerdos comerciales, en particular para fortalecer las capacidades de acceso a las oportunidades de la apertura comercial en los productores de bajos ingresos. La ejecución efectiva ha sido de 18 meses, y actualmente se está explorando una segunda etapa del proyecto gracias a los óptimos resultados alcanzados.

¹ Se considera a los artesanos del sector de artesanía textil dentro del sector MYPE de la región Cusco.

En primera instancia se llevó a cabo una evaluación ex ante con el fin de analizar la situación inicial del proyecto, niveles de pobreza, género, y otros aspectos económicos, sociales y culturales, así como medición de capacidades iniciales. Se procedió con una fase de estudio y análisis de mercados, priorizando estos con el concurso de consultores, diseñadores, y especialistas en la industria textil. Además, el programa incluye una fase de capacitación e implementación de modelo asociativo, que incluye:

- **Sensibilización**, con el objetivo de promover un entorno favorable para el desarrollo y mejoramiento de la competitividad de la artesanía.
- **Capacitaciones** enfocadas en transferir conocimientos y herramientas para que los artesanos puedan iniciar un proceso de organización y administración, con el fin de convertir a cada asociación en un polo de desarrollo importante en la línea artesanal específica, en temas como gestión empresarial, diseño y desarrollo de productos, definición e implementación de modelos asociativos para la formación de líderes que impulsen cada asociación orgánicamente desde su interior.

La intervención culminó con una evaluación ex post con el fin de monitorear y evaluar el impacto de la intervención sobre los factores definidos en la evaluación inicial.

Para la ejecución del proyecto se han formado alianzas estratégicas con instituciones regionales y locales, entre las que se encuentran:

- **Alianza MINCETUR-Gobierno Regional del Cusco** para realizar un trabajo de coordinación y seguimiento del proyecto.
- **Alianzas Público – Privadas regionales** entre la Dirección Regional de Comercio Exterior de Cusco (DIRCETUR Cusco) con las ONGs que fortalecen las asociaciones de productores para la ejecución, evaluación, y seguimiento a nivel regional.

Con este proyecto se conformaron asociaciones a partir de redes de características particulares. La primera, en el distrito de Písaq, representa a una asociación de artesanos que comercian en el Centro Artesanal de Písaq. La segunda, en los demás distritos, representa a una central de artesanos, que comercian a través de la central y se rigen bajo los mecanismos del comercio justo. Es necesario indicar que las 5 asociaciones beneficiarias del programa de competitividad están presididas por mujeres, salvo el caso de Písaq.²

Se sensibilizó a un total de 85 artesanos cusqueños sobre los alcances y objetivos del proyecto, así como acerca de la importancia del liderazgo, trabajo en equipo, el valor agregado y el comercio internacional. Se brindó capacitación en los siguientes temas:

- Costos, inventario y mejoras al proceso productivo (116 participantes).
- Marketing (103 participantes).
- Planeamiento y control financiero (87 participantes).
- Gestión de la calidad y medio ambiente (108 participantes).
- Certificación de productos y procesos (109 participantes).
- Elaboración de diseños y tendencias de la moda (47 participantes).

Por otro lado, a nivel del negocio y emprendimiento, se desarrollaron 250 diseños de nuevos productos y se produjeron 100 de ellos para su comercialización. La implementación de los diseños fue supervisada en detalle por diseñadores experimentados, participando en la producción más de 110

² Ver Tabla 1 con características de las asociaciones en el Anexo.

artesanos, los cuales además fueron capacitados en la lectura y elaboración de fichas técnicas y otros aspectos asociados a la elaboración de artesanías textiles.

4. Problemas que se plantearon

- **Dificultades geográficas y de idioma:** Las cinco asociaciones beneficiadas con el programa se encuentran ubicadas en diversas zonas rurales de la región Cusco. El traslado en automóvil desde la ciudad capital hacia algunas comunidades toma entre una y tres horas, hecho que dificulta visitar más de dos comunidades en un día. Esta situación derivó en inconvenientes para la realización de las consultorías, el monitoreo y supervisión del programa, sin que ello signifique un obstáculo de importancia para el logro de los objetivos.

Por otro lado, se requirió diseñar mecanismos para superar la barrera del idioma, dado que casi la totalidad de los beneficiados son quechua-hablantes. Se trabajó con coordinadores técnicos y administrativos bilingües que facilitaron la comunicación entre la entidad ejecutora, los consultores y los beneficiarios para la ejecución de las actividades.

- **Diferente nivel de desarrollo empresarial:** El nivel de desarrollo empresarial y productivo entre las asociaciones beneficiarias era diferente. Por lo tanto fue fundamental realizar un diagnóstico que permitió modular y especificar el alcance de las actividades del proyecto, de acuerdo a la realidad y nivel de cada asociación.

Por ejemplo, durante la fase de implementación del programa se identificó que no existía un patrón común de producción – es decir, cada asociación contaba con su propio catálogo productos y diseños, los cuales eran elaborados sin tener en cuenta las características y requisitos de la demanda. Este hecho derivó en la necesidad de acordar un catálogo único de productos bajo un mismo enfoque y objetivo que fuese asimilado por las cinco asociaciones.

5. Factores que determinaron el éxito o el fracaso

- **Estrategia nacional en torno al comercio internacional como pilar fundamental de la estrategia de desarrollo del país:** La definición del comercio como elemento fundamental de la estrategia nacional de desarrollo de país generó condiciones favorables para que se busque fomentar un carácter emprendedor y con miras a mercados internacionales en poblaciones desfavorecidas. Esta situación también influencia positivamente en la atracción de fondos de cooperación de socios bilaterales y multilaterales para la aplicación de este tipo de iniciativas.
- **Rol de alianzas público-privadas:** Los logros obtenidos en cuanto a equidad de género, crecimiento empresarial, mejoramiento de la calidad de vida, y fortalecimiento de las capacidades comerciales entre otros resultados, ha sido posible debido a factores como la articulación y alianzas entre los participantes, la sociedad civil, el estado peruano, los organismos ejecutores, cooperantes y del sector privado.
- **Entorno favorable a artesanías:** Otro factor determinante fue el entorno socio económico del país a través de las condiciones del mercado, incluyendo el proceso de apertura comercial y de negociaciones comerciales, que permitieron la promoción y desarrollo de la oferta de estos productos. Asimismo, el aumento del turismo nacional y extranjero incidió en la demanda del sector artesanal.
- **Empoderamiento de la mujer:** Las artesanas que conforman estas asociaciones asumieron la decisión de superar las limitaciones y desplegar sus potencialidades uniendo esfuerzos para tener competitividad. El empoderamiento de la mujer en las zonas rurales del país ha sido un

elemento fundamental para superar la exclusión y lograr el acceso de estos sectores a la integración socio-económica y a la cadena de valor que generan sus actividades.

6. Resultados obtenidos

En lo que se refiere a los logros de la iniciativa, es necesario evaluar el impacto del programa en el mejoramiento del empleo e ingresos, productividad y de calidad de los productos artesanales de acuerdo a las exigencias del mercado nacional así como de exportación. Además de la capacitación en materias empresariales y de comercio internacional, se resaltan los siguientes resultados:

- El papel que desarrollan las mujeres dentro de la asociación ha cambiado significativamente ya que ahora participan en toda la cadena del proceso productivo, e inclusive en algunos casos en la comercialización de los productos que elaboran.
- La formación de la empresa KAMAQ, la cual se desarrolló en coordinación con los artesanos y agrupa a las cinco asociaciones de artesanas. La marca se inscribió en diciembre del 2010 ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), que es el ente regulador de marcas y patentes en el Perú.
- Se desarrollaron más de 250 diseños de alto nivel, y se produjeron 100 de ellos para su comercialización. La implementación de los diseños fue supervisada por diseñadores experimentados, participando en la producción más de 110 artesanos, los cuales también fueron capacitados en la lectura y elaboración de fichas técnicas y otros aspectos asociados a la elaboración de artesanías textiles.
- Se viene llevando a cabo la implementación del modelo asociativo idóneo, que permita constituir jurídicamente a las asociaciones a través de una empresa. Dicha empresa beneficiará directamente a las asociaciones, será administrada por los representantes de estas, y desde finales del mes de abril del 2010 ha sido inscrita en registros públicos bajo el nombre de Asociación KAMAQ.
- Las artesanas manejan procedimientos para una adecuada participación en las ferias artesanales. Además, se ha logrado participar en dos ferias internacionales: Perú Gift Show (Lima) y 19° Expo Mercería y Manualidades (México). En la primera de ellas se contó con dos stands promocionales y participaron 8 representantes de las asociaciones. En la segunda se contara con dos stands y participarán 3 representantes de las asociaciones. Estas actividades, orientadas principalmente a la promoción de productos y registro de potenciales compradores, permitieron a KAMAQ exponer cerca de 70 productos y establecer importantes contactos directos con cerca de 140 posibles clientes tanto a nivel nacional como internacional.
- Adicionalmente, la participación en estas ferias ha permitido que los artesanos: (i) interioricen la importancia de la innovación en el diseño y de la formalización, (ii) comparen sus productos con el de otros competidores a nivel internacional, (iii) conozcan las ventajas del comercio internacional y los desafíos que éste conlleva, (iv) incrementen su nivel de articulación como grupo empresarial, y (v) conozcan la demanda de sus principales productos a fin de elaborar políticas de producción adecuadas para un eficiente abastecimiento.

7. Enseñanzas extraídas

- **Importancia de este tipo de capacitación al sector rural:** Al llevar este tipo de capacitación a zonas normalmente excluidas de los procesos productivos, no sólo se combate directamente

a la pobreza con la difusión e implementación de estos conocimientos, sino que también se muestra directamente la importancia de tener una visión empresarial exportadora. Asimismo, se fomenta el apoyo a una política comercial de estado más abierta.

- **El apoyo al comercio incide en la inclusión social:** Al observar el rol de las mujeres en la administración de la empresa, se toma conciencia que los sectores vulnerables de la población rural han sido excluidos durante mucho tiempo debido a factores ancestrales, sociales o de dependencia. El apoyo al comercio es una excelente herramienta para mejorar las condiciones de vida de grupos similares en el Perú y otros países en vías de desarrollo, por lo que enfocarse en ellos debería ser una prioridad.
- **Importancia del liderazgo político, administrativo y técnico:** Estos aspectos contribuyen a que los proyectos, los programas y las asociaciones se implementen y realicen con éxito, sobre todo aquellas intervenciones menos tradicionales.
- **Importancia de la asociatividad para la exportación.**

8. Conclusión (aplicabilidad a otros programas)

Al analizar los resultados obtenidos se puede concluir que esta experiencia es un proyecto de mucho éxito en el marco de la Iniciativa de Ayuda para el Comercio. Además, estas intervenciones comerciales pueden y deberían convertirse en una herramienta fundamental de la política social de países en vías de desarrollo. A pesar de los logros alcanzados, quedan muchas tareas por realizar a fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto:

- Certificación de los productos.
- Asistencia en mejora de los procesos productivos y calidad.
- Infraestructura productiva.
- Asistencia para la promoción y comercialización de los productos.
- Asistencia para la consolidación del modelo asociativo exportador.

Cabe precisar que las capacitaciones se realizaron con aquellos artesanos líderes y/o representativos de las asociaciones, quienes luego de las mismas replicaron la intervención dentro de sus equipos. Se ha concluido la primera etapa y es necesario identificar los recursos y priorizar las necesidades para la retroalimentación de formulación de la Segunda Etapa.

ANEXO

Tabla 1: Asociaciones Beneficiadas con el Programa

Asociación	Nivel de ruralidad	Mujeres	Beneficiarios
Asociación Distrital de Artesanos de Lares – ADAL	73%	100%	104
Red de Artesanos de Ccatca	87%	84%	94
Red Rural de Artesanos de Chinchero	72%	78%	45
Red de Productoras Artesanales de Pisac	64%	90%	58
Central de Artesanos y Artesanos del Sur Andino “Inkakunaq Ruwaynin”	61%	93%	124
Total	75%	91%	425