



APOMIPE

PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ

EL PODER DE LAS REDES EMPRESARIALES

CINCO EXPERIENCIAS EXITOSAS DE EMPODERAMIENTO A PARTIR DEL TRABAJO DEL PROGRAMA APOMIPE EN CUSCO, CAJAMARCA Y LA LIBERTAD



La lucha contra la pobreza es uno de los grandes desafíos que encierra el desarrollo de un país como el Perú. **APOMIPE**, el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú, fue uno que buscó mejorar la competitividad de microempresas de subsistencia articuladas en redes empresariales en cadenas productivas con potencial y territorios priorizados de La Libertad, Cajamarca y Cusco, de modo que puedan mejorar sustancialmente sus condiciones de vida y salir de la situación de pobreza en la que se encuentran.

Con una inversión de recursos de US\$6,8 millones desde 2005 hasta 2011, **APOMIPE**, un programa de cooperación bilateral de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (Cosude) y el Ministerio de la Producción (Produce), fue ejecutado por **HELVETAS Swiss Intercooperation** en alianza con las ONG nacionales Minka (La Libertad), Cedepas Norte (Cajamarca) y el Centro Bartolomé de las Casas (Cusco).

En este documento damos a conocer, a través de entrevistas en profundidad, las experiencias de cinco líderes de las redes empresariales apoyadas por **APOMIPE** en estas regiones del Perú, de modo que puedan usarse como estudios de caso sobre el impacto de este programa, que postula que al conformar paso a paso una red empresarial de pequeños productores orientada a negocios y ganar economías de escala, productividad y rentabilidad, los pequeños productores fortalecen la confianza entre ellos, crean un capital social, lo que les permite superar juntos los retos y desafíos de hacer empresas sostenibles en zonas pobres del Perú.

Se tomaron aquellos casos en los que ha habido un impacto significativo en la superación de la pobreza y una mejora sustancial en las condiciones de vida de estas personas, coincidentemente todas mujeres. Las entrevistas en profundidad realizadas en octubre de 2011 giraron alrededor de los siguientes grandes temas:

- Pobreza, cultura y condiciones de vida;
- Visión empresarial;
- Percepción de las ventajas de la asociatividad;
- Impacto del programa en el negocio individual y en la red empresarial;
- Rol de la mujer en los negocios de las redes.

Este documento presenta las entrevistas en extenso a Bernardina Raya, Sonia Zamalloa, Ferlinda Sánchez, Dominga Gormaz y Myriam Portilla, así como algunas conclusiones derivadas de las conversaciones con ellas.

Los resultados de **APOMIPE** han sido exitosos. Sus dos fases (de 2005 a agosto de 2008 y de setiembre de 2008 a diciembre de 2011) han logrado promover a 1.254 microempresas o pequeños productores asociados en 118 redes empresariales. El primer grupo, de 350 productores asociados en 33 redes empresariales, incrementó sus ingresos anuales entre 2006 y 2011 provenientes de la actividad apoyada en 351%, sin apoyo del proyecto los últimos dos años. Mientras tanto, en la segunda fase, 901 microempresas o pequeños productores asociados en 85 redes empresariales, aumentaron sus ingresos anuales provenientes de la actividad apoyada en 138%, en solo dos años de haberse constituido como red empresarial. Adicionalmente, a 2011, existen 19 entidades nacionales e internacionales que han asumido la metodología de redes empresariales, lo que ha beneficiado a otros 5.786 pequeños productores o microempresas. Como capital humano, **APOMIPE** ha formado a 60 líderes que, además de dedicarse a sus negocios, trabajan por el desarrollo económico de sus territorios; asimismo, ha logrado formar a 70 articuladores de redes empresariales y ha supervisado su experiencia en campo. Ahora ellos pueden masificar la aplicación de la estrategia de redes empresariales.

Las entrevistas que se hicieron así lo corroboran, y evidencian los cambios positivos que han promovido **HELVETAS Swiss Intercooperation** y sus socios en las vidas de estas personas.



entrevistas



Bernardina Raya (54 años)

Red Empresarial de Productores de Flores Munay Rosas

“AHORA ME CONSIDERAN EMPRESARIA”

Bajo el cielo de la Comunidad Campesina Ccorao, distrito de San Sebastián, Cusco, a 3.700 m.s.n.m. aproximadamente, siete pobladores asociados en la Red Empresarial de Productores de Flores Munay Rosas bregan desde hace más de dos años en producir exitosamente para el comercio flores de corte: rosas, lirios y claveles, en un clima adverso para esas plantas.

Bernardina Raya, casada, madre de cuatro hijos, quechuahablante y oriunda de la mencionada comunidad, nos confiesa que sus expectativas, al igual que las de sus compañeros de la red, sobre el futuro comercial de sus flores son alentadoras y que agradece el apoyo brindado por el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (APOMIPE).

-¿Hace cuánto tiempo empezó con este negocio?

Con este negocio estamos más de dos años, desde que vino un representante de APOMIPE, que nos explicó cómo podía surgir el proyecto e informó que ellos nos brindarían apoyo técnico. Así, conversamos en grupo la posibilidad de ingresar a la red.

- ¿Cómo nace la Red Empresarial de Productores de Flores Munay Rosas?

Nos organizamos un grupo de 20 personas de la zona y empezamos a coordinar cómo íbamos

a trabajar para producir flores en invernaderos hechos de plástico y adobe. Sacamos la cuenta de cuánto íbamos a gastar y con cuánto podíamos empezar, pero los compañeros se retiraron poco a poco, desanimados por la exigencia de invertir tiempo y dinero en el proyecto. Todavía éramos 13 los que participábamos en las pasantías (viajes realizados para conocer otras experiencias de asociaciones de productores de flores), pero ahora solo quedamos 7. En estos viajes cuándo más me interesó el proyecto, porque veía rosas grandes; entonces me decía: cómo no voy a llegar a esta meta, siempre llegaré, como sea.

Así, aunque en un principio renegaba al lado de mis compañeros por los gastos, hicimos actividades para construir nuestros invernaderos y comprar en grupo la semilla patrón. Recaudamos la plata para comprar todo eso, y estamos yendo adelante, adelante...

-¿Cuánto invirtió en un principio?

Los gastos han sido altos. La inversión hecha desde la construcción del invernadero y todo lo demás suma casi S/.10.000, pero ahora ya estamos recuperando poco a poco, siempre hay. Tengo además mil plantas que costaron cada una S/2. También para la construcción y demás gastos, como la compra de semillas patrones de Ecuador, solicité un préstamo de la caja municipal.

-¿Cuánto está ganando ahora?

Semanalmente gano desde S/.40 hasta S/.150.

-Antes del proyecto, ¿cuánto percibía semanalmente?

Semanalmente casi no sacaba nada. Mi mamá era viuda, yo no conocí a mi papá. Entonces siempre trabajamos en el campo, en el ayni. Yo tenía que ir siempre a ayudar, trabajaba desde chiquita, siempre me dediqué a las flores, a los gladiolos y claveles, las cuales solo florecían a la intemperie en época de lluvia, por lo que percibía durante algunos meses de S/.200 a S/.300. Llevaba al mercado para vender a S/.3 o S/.4 la docena, no era mucho. Antes no había ni agua aquí, y como es pampa de helada no se puede sembrar en tiempo de helada.

-¿Y con la producción del invernadero?

Con esto sí, bastante gano aunque sea en tiempo de lluvia, cuando abundan las flores a la intemperie, y bajan de precio en el mercado. Y es que los compradores [de flores] del mercado reclaman a las florerías, porque sus flores no son como las nuestras, de mejor calidad, que duran naturalmente hasta un mes, por eso nos envidian [ríe].

-Según lo que ha invertido, su trabajo, su tiempo, su esfuerzo, ¿considera que está siendo retribuida?

Sí, siempre hablo de eso, aunque sea llorando o no llorando lo he logrado. ¡Cuántas veces todos desconfiaban! Y es que al principio las cosas no nos salían, nos desanimábamos. Pero



El invernadero instalado por Bernardina Raya le permite producir flores de alta calidad todo el año y aprovechar así la demanda cusqueña que se está volviendo más exigente año tras año.

“Los compradores [de flores] del mercado reclaman a las florerías, porque sus flores no son como las nuestras”.

otra vez ponía mi entusiasmo, y otra vez salían mejor las cosas, entonces me decía: seguiré. Y ahora [nos dice entusiasmada] ya hay para la mensualidad de mis hijas [para los estudios de sus hijas], ya saco con más tranquilidad para apoyarlas. Antes no teníamos. Hay productos para la casa, que llevo semanalmente; hay para comprar también. No sufro como antes, ya hay de dónde sacar.

-¿Qué necesita para que crezca su negocio?

Formalizarnos, tecnificarnos más, para por ejemplo combatir las enfermedades que aquejan a las plantas, porque aún sabemos poco de eso. Así, debemos reunirnos de nuevo todo el grupo y hablar sobre ese tema.

-¿Qué opina de la formalización y qué ventajas tendría al formalizarte?

La formalización sería en grupo, para que nos reconozcan. Vendería directamente, en un sitio fijo, sin que nadie nos diga nada; venderíamos con más tranquilidad.

El rol de la mujer

-¿Cuántas mujeres son en la red?

Todos los integrantes de la red somos mujeres.

-¿Cómo se considera a sí misma?

Mujer líder. Ahora [nuestros esposos] recién están contentos, antes no nos creían. Hasta nos hacían amargar diciéndonos: “Uds. están perdiendo el tiempo, ¿cuánto van a sacar?”. Recién se han callado y están tranquilos: nos apoyan. Te cuento que cuando quise construir el invernadero, solo mi hijo, que aún no viajaba a Argentina, me apoyó. Mi esposo me reclamaba, no me entendía y me decía: “¿A qué hora va a secar el adobe, cuándo vas a hacer, para qué, tú pagarás?”. Era tiempo de lluvias. Mi hijo me defendía y discutía con su padre: “Si mi mamá quiere hacerlo, dale su gusto... siquiera hay que apoyarla”. Luego de tanta pelea, mi marido e hijo construyeron el invernadero.

-¿Qué piensa su familia de su nuevo quehacer?

Mi familia me apoya, mi esposo es el encargado de fumigar, por ejemplo. Mis hijos no participan de las ventas porque tienen que dedicarse a estudiar. Además no quiero que estén como yo, que solo estudié hasta el cuarto de primaria. Ellos se alegran de que tenga un trabajo suave, porque para mí es trabajo suave. Antes trabajábamos con hortalizas, pesada era la carga que llevábamos para poca plata. Pero esto no, aunque llevo poco ya tengo platita.

-¿Sus vecinos también la consideran líder?

Sí me consideran así, me dicen qué gasto habrás hecho, cómo has llegado a esta meta, porque algunos pensaban que en vano íbamos a gastar.

-¿Valoran su apuesta?

La valoran, hasta yo misma la valoro.

-¿Se autodenomina empresaria?

Por supuesto, también pienso eso...

-¿Cree que su experiencia podría servir de

ejemplo para otras comunidades?
Claro.

-Como red, ¿tienen algún contacto con el municipio, Ministerio de Agricultura, etc.?
Estamos buscándolo.

Experiencia de colaboración

-¿Conoce alguna experiencia de APOMIPE en Cusco, Cajamarca, La Libertad?

Sí, Tambolac, ellos están formalizados, tienen un sitio y venden con garantía. Además de otra experiencia sobre la crianza de cuyes.

-¿Le gustaría pertenecer a una red así?
Sí.

-¿Sabe que el programa APOMIPE ha sido financiado con recursos de la Cooperación Suiza?
Sí.

-¿Qué opina de esta cooperación a APOMIPE?
Está bien, para nosotros está bien ese apoyo, porque por APOMIPE estamos saliendo adelante. Sin ese apoyo no llegaríamos a cumplir nuestras metas.

-Les exigen tiempo, dedicación y que inviertan también parte de su dinero para que el proyecto marche. Después de haber vivido todas esas etapas, en las cuales muchos declinaron, ¿considera que la estrategia de APOMIPE estuvo bien?
Sí, estuvo bien.

-¿Por qué?
Porque algunos no entendían eso, decían para qué vamos a perder tiempo si no estamos saliendo, las compañeras, pensaban ganar rápido y no poco a poco...

-¿Siente confianza en el proyecto?
Sí.

-¿Considera que necesitan asociarse a otra red y tal vez después vender a mayor cantidad?
Eso estamos buscando.

-¿Lo considera como su meta personal?
Esa es mi meta. ☒

Sonia Zamalloa (33 años)

Red Empresarial de Productores de Cuyes Sima

“SOÑAMOS CON EXPORTAR CUYES”

Casi todos los pobladores de la Comunidad Campesina de Simataucca, distrito de Chinchero, provincia de Urubamba, Cusco, se dedican a la ganadería y a la agricultura. Pero 15 de ellos decidieron dejar esas actividades y dedicarse exclusivamente a la cría de cuyes para la comercialización. Pese a los tropiezos, hoy cosechan las ganancias de su apuesta y se animan a pensar en la exportación.

Sonia Zamalloa Jorge (33), oriunda de Simataucca, es una madre quechuahablante, entusiasta miembro activa de la Red Empresarial de Productores de Cuyes Sima, promovida por el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (APOMIPE).

Ella nos cuenta que, al lado de sus compañeros de negocios, están pensando construir más galpones de cuyes y hacer un centro beneficiario, para que todos pongan por igual los cuyes, y vendan juntos. Su actitud frente a su familia y su comunidad ha cambiado; ella se siente ahora con fuerza para decidir su futuro.

-¿Desde cuándo se dedica a esta actividad?
Desde hace dos años crío cuyes para la venta.

-¿Antes a qué se dedicaba?
Criaba vacas, chanchos, ovejas y gallinas para la venta y el consumo personal; ahora ya no los crío para comercializarlos, sino para consumirlos. También me dedicaba a la agricultura.

-¿Y cómo le iba?

No había mucha entrada de dinero. Si vendía, por ejemplo, papa tenía que llevarla al Cusco; con mi pasaje y todo ya no era rentable, porque la arroba de papa costaba S/.2 y todo el saco costaba S/.25.

-Cuénteme sobre el proyecto Sima, ¿cómo empezó?

Éramos un grupo de 18 pobladores los que queríamos criar más cuyes. Cuando nos estábamos juntando para comprar sutuchi (bagazo resultante de la producción de cerveza, hecha a base de cebada, usado como alimento para cuyes) se presentó un ingeniero representante de APOMIPE y nos invitó al programa de apoyo a la pequeña y microempresa en la crianza de cuyes. Antes nos advirtió que debíamos invertir tiempo, dinero y esfuerzo. Aceptamos las condiciones porque queríamos que nos enseñe más sobre la crianza de cuyes. Pero poco a poco se retiraron algunos miembros que manifestaban no tener tiempo, ni querían dejar la ganadería ni la agricultura. Otros aducían que no querían perder su tiempo. Así, los que queríamos



trabajar nos quedamos. Ahora somos 15 socios, los cuales debíamos hacer actividades para salir adelante y tener fondos. Esto sucedió en la tercera fase del proyecto, llamada generación de confianza, donde nosotros hacíamos actividades y nos visitábamos de galpón en galpón, de casa en casa; veíamos qué nos faltaba y luego hacíamos críticas constructivas. También hemos ido a Sicuani de pasantía.

- ¿Y ahora cómo le va con su negocio?

Yo entré con 13 cuyes, porque antes criaba solo para consumir. Mis vecinas tenían 30, 50, incluso más de 100, por lo que de Sicuani, como grupo, hemos traído reproductores. Así, adquirimos 80 cuyes madres reproductoras y de ahí hemos empezado a criar exitosamente.

- ¿Cuántos cuyes tiene ahora?

Ahora tengo 280 hembras y 60 machos para vender, tras dos años de trabajo

Mejoras en el hogar

-¿Antes de este negocio cuánto ganaba para el sustento familiar?

Antes de criar cuyes vendía mis productos al mercado y a la semana ganaba de S/.60 a S/.80.

-¿Aparte de lo que su esposo le daba?

Sí.

-¿Y ahora?

Ahora supero su sueldo. Él trae a veces de S/.180 a S/.240, y si yo vendo semanalmente, saco S/.400 o S/.500 y si lo hago en grupo, vendo más.

-¿Qué dice su familia de eso?

Mi esposo se admira y me comenta que tengo mucha plata. Mi hijo de 16 años, que se está preparando para postular a la universidad, le dice a su padre: "Mi mamá te gana. Lo que trabajas no da. Mi mamá está en la casa, tiene que arreglarla, lavar la ropa, atender a los cuyes, y mira cómo trae más". Por todo eso, mi esposo se ha animado y planea construir y ampliar otro galpón más para dedicarse también a la crianza de cuyes y dejar la construcción y agricultura. Te cuento que para construir mi galpón él no me ayudó porque viajó por motivos de trabajo y tuve que suplicar a mis vecinos que me ayuden, invitándoles cerveza.

Mi hijo de 16 años, que se está preparando para la universidad, le dice a su padre: "Mamá te gana. Mira cómo trae más".

-Me comenta que su hijo estudia... Entonces ¿considera que la educación es uno de los pilares para su desarrollo?

Sí, el futuro de mi hijo. Su papá y yo solo tenemos primaria completa.

-¿Podría afirmar que sus condiciones de vida han mejorado notablemente con el negocio?

Sí.

-¿Cree que su experiencia podría servir de ejemplo para otras redes?

Sí.

-¿Qué importancia tiene la red en el desarrollo de su negocio personal? ¿Sin la red podría vender igual?

No podría abastecer sola al mercado, perdería mi tiempo. Siempre juntarse y trabajar en grupo es bueno.

-¿Están formalizados?

No, nos gustaría sacar a nombre de la red una

boletera para poder vender a más precio y con garantía.

-¿Ustedes se contactaron con algún municipio o institución pública para capacitarse, vender, etc.?

Nuestro municipio no nos apoyó. En Chincheros formamos una asociación de criadores de cuy, pero no funcionó, porque los integrantes querían solo regalos; todos se empadronaron pero no asistían a las reuniones. El municipio de Chincheros dio cuyes en calidad de préstamo, pero algunos socios no regresaron el préstamo; por eso la asociación Mateo Pumacahua fracasó. Luego pasamos casi dos años capacitándonos con la región (el gobierno regional).

-Respecto a las indicaciones técnicas que APOMIPE les brinda, ¿cuán importantes han sido?

Sí, APOMIPE nos enseñó cómo criar el cuy en pozas, cuántas madres deben estar en una poza, cómo alimentarlos, cuánto de forraje deben comer, lo que es el costo de producción, etc.

El rol de la mujer

-De los 15 integrantes de la red, ¿cuántas son mujeres?

De los 15, 12 somos mujeres.

-¿Qué le parece el rol de la mujer?

Su rol me parece muy interesante. Las mujeres somos entusiastas, queremos salir adelante, los varones no. Dicen voy a seguir con mis animalitos, voy a trabajar mi chacra. Pero las mujeres somos caprichosas, queremos lo mejor.

- Caprichosas no, inteligentes. Entonces ¿se considera una mujer líder, conoce a alguna integrante de la red que considere una líder?

No, todavía no; no todos somos líderes, tal vez después de un tiempo, ahora no. Pero todos los socios somos como una familia.

-¿Se autodenomina empresaria? ¿Su meta es ser empresaria?

Por el momento no, soy criadora de cuyes. Pero sí es mi meta.

-¿Cómo realizan la venta de sus cuyes?

Nosotros antes vendíamos en forma rotativa,



MEMBRE	MADRES	MACHOS	TOTAL	GENC. 2/1
JUAN DE DIEGO	120	20	200	
PAJUNDO	120	24	220	
EVARISTA	150	25	300	
JUCHA	120	29	275	
MARIA	100	15	160	
JULIANA	100	20	150	
LUCRICA	110	15	170	
GENERA	110	19	150	
ANGELA	30	5	125	
SONIA	100	15	160	
LILIANA	200	40	350	
TEODORA	400	70	550	
ANGELICA	150	20	300	
	1732	307	3105	



El galpón de Sonia Zamalloa fue construido por sus vecinos. Hoy su esposo planea construir uno y criar cuyes, pues es notoriamente más rentable que la construcción y que la agricultura.

dos socios por turno, contratábamos un taxi y llevábamos los cuyes a una de las principales expendedoras de cuy del Cusco. Pero desde ahora ella será la que vendrá a comprar a la comunidad. Solo le vendemos a ella porque no podemos abastecer a otros mercados.

-¿La meta es abastecer otros mercados?

Sí.

-¿Cómo considera esta actividad, qué expectativa tiene, cómo lo ve en el futuro?

Creo que la crianza estará muy bien en el futuro, porque otras comunidades y municipios ya están en esto, y creo que podemos abastecer con cuyes al mercado.

Sobre el programa APOMIPE

-¿Conoce alguna red empresarial de APOMIPE en el Cusco, Cajamarca, La Libertad?

En Cajamarca, sobre la crianza de cuyes y sobre artesanía.

-¿Sabe que el programa APOMIPE ha sido financiado con recursos de la Cooperación Suiza? ¿Qué opina del apoyo a APOMIPE?

Sí lo sé. Creo que es bueno, porque no solo ayuda dando plata, sino también exige financiación propia. Ello nosotros ya sabemos valorar, ya no queremos solo regalos, sino que nos cueste nuestra plata también.

-¿Valoran la exigencia?

Sí.

-¿Cree que es necesario que esta red se una a otras redes?

Sí, sería necesario, veríamos más mercados, exportaríamos.

-¿La meta es la exportación?

Sí, nosotros siempre hemos soñado con exportar nuestros cuyes porque nos dijeron que en otros países cuestan entre S/.25 y S/.30. Aquí un cuy de 900 gramos cuesta S/.17.



Ferlinda Sánchez (45 años)

Red Empresarial Ogosgón Vista Alegre

“HEMOS APRENDIDO A TENER CONFIANZA”

Las posibilidades de trabajo en el Caserío La Esperanza, distrito de Condebamba, en Cajabamba (Cajamarca) son escasas. Antes de que llegara el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE) a esta zona, Ferlinda Sánchez debía caminar cada madrugada alrededor de tres kilómetros para trabajar en las chacras de la zona baja de Condebamba, para recibir un jornal mínimo de quince soles. Hace dos años y medio tuvo contacto con la red de productores de cuyes de la zona, a partir del cual empezó a producir cuyes y a mejorar su calidad de vida notablemente. Tiene un hijo en la universidad y sus expectativas de crecer aún más están al tope.

-Hace dos años empezó con la crianza de cuyes. ¿Cómo llegó al proyecto?

Me enteré por una amiga, me interesó porque no había forma de dónde conseguir plata en el campo; allí no hay trabajo. Le dije que sí quería participar, y empecé a asistir a las reuniones. Antes de que empiece con esto del cuy, trabajaba en la parte baja de Condebamba en jornales, caminaba tres kilómetros diarios. En esos tiempos trabajaba sacando papas o en las cosechas de maíz. Me pagaban S/.15 por día y trabajaba desde las seis de la mañana hasta las ocho de la noche; era un jornal y medio.

-¿Y le alcanzaba?

No alcanzaba, pero servía para algo en la casa. Antes tejía telares, pero tampoco era rentable.

-¿Alguna vez pensó en irse de la zona?

Sí, supe que por Trujillo, en Virú, había trabajo pero no podía irme porque tenía a los niños pequeños. Tengo cuatro hijos: uno está en la universidad, los otros tres son pequeños aún.

-¿Por qué empezó a criar cuyes, por qué no lo hizo su esposo?

Quería apoyar en algo a mi esposo y a la casa. El dinero es muy importante, y como él trabajaba en las chacras, en ese tiempo no quería saber nada de lo que son los cuyes.

-Su esposo no quería criar cuyes. ¿por qué?

Él lo veía como una pérdida de tiempo, casi sin valor, yo en cambio pedí que me asesoraran para saber cómo podía manejar a los animales. Tenía la idea de que si los criaba sin capacitación, rápido iban a morir, en cambio si me enseñaban cómo atenderlos, iba a poder continuar con la crianza.

-¿Cuáles son los cambios más importantes que se han generado desde que usted ingresó a formar parte de la red?

Las cosas fueron mejorando porque ahora, por ejemplo, ya tengo un trabajo permanente al cual me dedico: tengo que cortar la yerba,

dar de comer a los cuyes; con eso obtengo dinero, y me ha permitido mejorar mi vida. Antes era diferente, apenas tomábamos una taza de agua, ahora de repente tomamos el desayuno con pan y un poco de queso. Ahora puedo vender el cuy y puedo comprar aceite y muchas cosas más.

-¿Gana mucho más que con el jornal?

Sí, más, posiblemente el triple. Además que la diferencia es que en el jornal tenía que estar todo el día, de sol a sol. En cambio, ahora no, porque corto la yerba un rato y después le doy de comer a los cuyes y estoy completamente libre para otras actividades.

Expectativa de vida

-¿Qué educación tiene?

Primaria completa. No terminé porque no tenía posibilidades. Mi mamá no tenía recursos para que me siguiera educando, y no tuve padre, apenas me firmó y me dejó abandonada. Al-

gunos de mis hermanos sí acabaron de estudiar, pero por su cuenta.

-¿Considera que la educación es importante para las personas?

Es muy importante, es por eso que mi esposo y yo decidimos seguir educando a nuestros hijos, porque lo que nosotros no fuimos esperamos que ellos logren ser algún día. Espero que mis hijos terminen su secundaria y, por lo menos, cojan una carrera corta.

-¿Qué rescata de lo que le ha enseñado su madre?

Que una debe ser honesta, también que se debe trabajar para obtener cualquier cosa.

-¿Qué aspecto de su carácter la ha ayudado a obtener lo conseguido hasta el momento?

Soy empeñosa. Cuando empecé ni a mi esposo ni a mi familia les gustaba que participe. Decían que era una pérdida de tiempo. Esto es cuando no se ve dinero, pero poco a poco tuve ingresos.

-¿Alguna vez se sintió tan desanimada como para abandonarlo todo?

Sí, alguna vez, cuando estaba en mis inicios. Había empezado con 20 cuyes y se me murieron 15, entonces llegué desanimada a la reunión con la moral bien baja. Los compañeros me decían. “¿qué tienes?, ¿qué te pasa?”, entonces les conté lo que pasaba y me decían que no me desanimara, que siguiera adelante. Recuerdo que una compañera me dijo: “no tengo para darte cuyes, pero te voy a apoyar vendiendo tantas madres”. Otra me dijo: “yo te doy las madres y tú me devuelves las crías”, y así, gracias a los compañeros que me dieron ánimo seguí adelante.

-¿Hace cuanto tiempo está con la red?

Ya estoy dos años y medio .

-¿Con cuántos cuyes empezó y cuántos ha logrado tener a la fecha?

Empecé con 20 cuyes y ahora estoy bordeando los 400.

-¿Hasta dónde piensa llegar?

Pienso en algún momento tener tres veces más los cuyes que tengo hoy. He bajado la producción porque estamos construyendo una parte del canal para regar y además he estado ven-

El soporte de sus compañeros de red ha sido clave para que Ferlinda Sánchez persevere en su proyecto. En dos años y medio ha multiplicado por 20 la cantidad de cuyes que cría. Y va por más.



diendo. El canal va a ayudar a regar y producir más alfalfa para poder criar más cuyes. Tengo un huerto donde voy a poder sembrar más hierba e instalar los forrajes, porque es muy importante su alimentación.

-¿Cree que este negocio tiene futuro?

Sí, porque empecé con poco y ahora seguimos creciendo.

-¿No considera que podría ser riesgoso seguir invirtiendo en esto?

No, hace poco tuvimos una reunión y pensamos procesar el cuy; para eso tenemos que criar más. Cada vez hay más opciones de cómo venderlo.

-¿Hoy aparte de criar cuyes desarrolla otras actividades?

No, me he propuesto dedicarme a la crianza de cuyes y a la huerta. Mi esposo trabaja aparte, ha concursado y entrado al mantenimiento de la carretera; su contrato se terminará en tres meses.

Sobre el programa APOMIPE

-¿Confía mucho en el programa?

Sí, gracias a ellos se he logrado avanzar, porque de lo contrario sola no hubiera podido hacer nada.

-¿Qué ha aprendido con APOMIPE?

Hemos aprendido, sobre todo, a tener confianza y a estar en grupos. Que se puede obtener muchas más cosas organizados.

-¿Cuán importante es la confianza para usted?

La confianza es muy importante, porque si no hay confianza en los demás no se avanza. Hasta el momento no hemos fallado todavía; en la red en la que estoy somos diez productores.

-¿Tuvo antes alguna experiencia en el mundo de los negocios?

No, no conocía nada. Antes solo criaba cuyes para mi casa nomás, no sabía cómo hacer negocios con el cuy. Cuando empecé a producir-

“Antes apenas tomábamos una taza de agua. Ahora, tomamos el desayuno con pan y queso. Ahora puedo comprar aceite y más.”

los para hacer negocio la gente me desanimaba porque decían que estaba criando para que se beneficien otras personas; entendían una cosa por otra. Yo crío y sé que todo lo que gano es para mí. Yo les decía: “voy a morir, pero no me voy a correr”. Entonces dejé que hable la gente lo que quiera, yo estaba convencida de que el bien era para mí.

-¿Sus hijos no la apoyan en el negocio?

Como son pequeños, no. Todos estudian.

-¿Se siente empresaria?

Así dice la gente. Me empezaron a llamar empresaria. Porque como antes recibía dinero del programa Juntos, la gente se quejó y dijo: “¿por qué le van a seguir dando a ella si es empresaria y vende cuyes y tiene dinero?”. Entonces al final me quitaron lo que recibía.

-¿Y usted se siente empresaria?

Si me llaman así, digo: “bueno, seré empresaria”.

Antes no tenía, ahora hay de donde vender, por eso ya no recibo ayuda.

-¿Ha intentado formalizar su negocio, constituirlo en Registros Públicos y pagar impuestos?

Como estoy en una asociación tenemos todo eso, vendemos con factura; es importante ser formales porque con ello se pueden tener más ventas¹.

-¿Conocía antes a las personas que integran su red?

Las conocía, pero éramos distantes. Cuando ingresé a la red empezamos a ser una familia.

-Cuando ingresó a la red ¿cuáles fueron las primeras exigencias?

En primer lugar, tenía que ser puntual, estar en las reuniones, no faltar; porque solo a través de eso uno podía seguir adelante. Es muy raro que deje de ir a las reuniones, las valoro mucho porque si no voy, no sé qué temas trataron.

-¿Cuánto de su tiempo diario dedica al negocio y a la crianza de cuyes?

Alimentarlos, darles de comer y todo me toma medio día, no es mucho.

-¿Y en la familia usted es la única que se dedica a esto?

Mi esposo me ayuda en las tardes a traer hierba. Yo corto y él viene a ayudarme a cargarla. Los niños pequeños también ayudan bastante. Ellos se dan cuenta de que esto es importante, porque por ejemplo dicen que ya hay para comer y comprar frutas.

-¿Cuán importante ha sido la cooperación? ¿Cree que lo hubiera logrado sola?

No, todo lo he hecho a través del grupo. Yo he construido un galpón, pero a través de la organización. Individualmente, nunca hubiera tenido nada. Organizarnos viene la ayuda para todos. Es al grupo al que apoyan, no a una sola persona.

-¿Ha animado a alguien más para que se sume a la crianza del cuy?

Sí, pero unos no quieren porque les parece una pérdida de tiempo, siguen pensando así; otros, por el contrario, sí están interesados y piden formar redes. Yo tenía una compañera a la que le decía: “Vamos a las charlas”, pero ella decía no, porque está lejos y porque su esposo tampoco

quería. Ahora que ha visto cómo está mi galpón y estoy criando a mis animales, me dice: “No debería haber dejado de ir, ya estaríamos iguales”. Se arrepiente. Yo creo que la única forma para salir adelante es esto, debemos apoyarnos entre nosotros para obtener dinero, de otra forma no hay posibilidad de tener trabajo.

-¿Sabe usted que el programa APOMIPE ha sido financiado con recursos de la cooperación Suiza?

Sí lo sé, y lo valoro mucho. Si antes hubiera habido esto, yo ya estaría en otras condiciones. Estaría mejor, no hubiera hecho mucho esfuerzo físico, ya hubiera adquirido un motocarro para llevar mis cuyes a donde pueda venderlos, hubiese mejorado mi casa.

-¿Considera que las condiciones de salud y educación han mejorado en su hogar?

Sí, han cambiado. Mi primer hijo está en la universidad, y en lo que respecta a la salud he construido mis servicios higiénicos.

-¿Ve el futuro de su familia ligado a la producción de los cuyes?

Hasta el momento sí.

-¿Siente que podría liderar una nueva red con la experiencia que ha tenido hasta el momento?

Claro que sí. Aunque aún me falta mucho por aprender, por ejemplo en el tema de sanidad; día a día se presentan enfermedades distintas. El otro tema es la gestión de negocios y la ubicación de mercados.

-¿Su esposo participa en la producción?

Sí, pero no se anima a estar en el negocio. A mí me gustaría que toda la familia colabore para salir adelante.

-¿Considera que con la red de redes se puede hacer algo más grande?

Sí, claro, porque en este caso podemos atender pedidos más grandes, como de 1.000 cuyes. Una red pequeña no va a poder sola. Si somos varios, sí lo podríamos hacer, nuestra red solo puede atender 50 cuyes por semana.

¹ Esta asociación existía previamente a la intervención de APOMIPE por promoción del municipio. Actualmente, gracias a la asesoría del programa, esta red junto con otras, está por firmar un contrato de Consorcio sin Contabilidad Independiente, estrategia que les permitirá obtener mayores ganancias.

Dominga Gormaz (27 años)

Red de Productores El Huayo

“ME GUSTARÍA DAR TRABAJO A OTRAS PERSONAS”

Dominga Gormaz y su familia han tenido que migrar constantemente en búsqueda de bienestar económico. Inicialmente su familia se desplazó desde la zona rural de Cajabamba a la zona de El Huayo, donde se encuentra la carretera que une Cajamarca con Cajabamba. Dominga también buscó oportunidades en Lima y Pichanaki (Junín); finalmente el 2005 regresó a El Huayo, pues encontró la posibilidad no solo de salir adelante con la producción de cuyes, sino también de ser dueña de sus propias decisiones.

Dominga tiene 27 años, es madre soltera y ambiciona una vida distinta para su hijo, de apenas cuatro años, a la que ella tuvo. Hasta el día de hoy no solo ha logrado multiplicar la producción de cuyes, sino que también lidera su red gracias a sus ambiciones de seguir creciendo.

-¿Dónde nació y a qué se dedicaban sus padres?
Nací en Otuto en 1984, la parte alta de Condebamba. A los ocho años más o menos bajamos a la parte del valle, porque en la altura era difícil poder hacer algo. Mi papá se dedicaba a sembrar papa y menestras. Nosotros solo nos alimentábamos con eso: papas, menestras y trigo.

-¿Cuándo decidieron bajar al valle y a El Huayo?

En 1996, tenía ocho años. Aquí todo era diferente de como es ahora; la gente era muy pobre, solo se trabajaba para comer. Cuando vinimos aquí nos dedicamos a lo mismo que hacíamos en Otuto, con la diferencia de que aquí se producen frutas y otros productos. Pasamos del trigo y de la papa a dedicarnos a sembrar yuca y camote. Sin embargo, aquí la vida era más tranquila, por lo menos aquí podíamos consumir fruta: pero en la altura no; allá ni siquiera la conocíamos. Aquí teníamos más acceso al mercado y podíamos vender cualquier cosa, como teníamos la carretera cerca podíamos salir a una tienda o al mercado que está a unos diez minutos. En la altura teníamos que caminar a Cajabamba: eran tres horas de camino.



-¿Fue al colegio?

En ese tiempo en Otuto no había colegio, aquí en El Huayo tampoco. No hay hasta ahora, los chicos tienen que ir a la Grama a estudiar. Estudié hasta tercer grado de primaria. Sé leer y escribir, pero como mis hermanitos eran más pequeños mi papá dijo: “ustedes ya estudiaron hasta tercer grado y ahora que estudie el resto”. Ellos también estudiaron hasta ese grado nomás.

-¿Cuántos hermanos son?

Somos diez. Cinco mujeres y cinco hombres, mis hermanos varones por ejemplo sí han estudiado la primaria completa. Es lo que decía mi papá: los hombres tienen que estudiar la primaria completa y las mujeres hasta tercer año.

¿Cómo recuerda su niñez?

Al menos lo que es yo recuerdo que sentía que nos humillaban aquí porque éramos de la altura. Éramos personas bien sencillas, teníamos un cuartito donde dormíamos todos, cocinábamos afuera. No teníamos una mesa, una silla donde sentamos. Yo siempre soñaba y decía: “algún día voy a hacer algo, me gustaría tener una casa donde tenga mi propio dormitorio”. El tiempo pasó y a los doce o trece años más o menos me fui a Lima.

-¿Cómo llegó a Lima?

Mi hermana mayor que no había terminado la primaria se fue de aquí, también de niña; la llamé y le dije que yo también quería ir. Trabajé de empleada doméstica, mi sueldo era de S/.150 mensual. Para mí eso era buen dinero porque aquí no conseguíamos ni un sol. Así estuve los tres primeros meses, y ya como veían que me desenvolvía bien en mi trabajo, entonces me decía a mí misma: “¿por qué no puedo ganar más? Entonces me busqué otro trabajo donde gané S/.300 y luego otro donde trabajé siete años y me pagaban S/.500. Luego me subieron hasta S/.700 y de ahí mi sueldo se mantuvo hasta el 2005, en que terminé de trabajar.

La importancia del ahorro

-¿Por qué regresó si dice que ganaba bien?

Porque desde chiquilla trabajé y ya me sentía cansada. Trabajaba duro, desde las seis hasta las diez de la noche sin sentarme. También hice mucha fuerza en el trabajo y me había lastimado la columna, entonces ya no tenía fuerzas y me dije: “mejor regreso”. Aquí ya había venido el proyecto

de APOMIPE y ya se estaba dando capacitación para criar cuyes. Decían que los cuyes daban plata. Mi mamá me dijo: “quédate y trabaja aquí”, y me contó cuánto podría ganar con los cuyes.

-Llegó cuando el proyecto ya funcionaba.

Mi mamá pertenecía al programa. Yo empecé a asistir a las charlas, pensé que era una buena opción para hacer algo aquí, porque las cosas eran distintas, por lo menos ya había luz, antes no había ni agua potable, tomábamos agua del canal. En el 2007 empecé a construir una casa, había ahorrado. Me costó más o menos S/.8.000. Aparte me había comprado un terrenito en Pichanaki (Junín), en la selva, donde está uno de mis hermanos.

-¿Quién la motivó a ahorrar?

Ahorré por la misma situación en que vivía aquí de niña, por los vecinos que teníamos antes cuando éramos muy pobres y no teníamos ni qué comer. Siempre comíamos sopa de chococa con camote; esa era nuestra comida, eso es lo que me motivó en mí a ahorrar. Siempre soñaba en que un día iba a tener mis cosas, incluso soñaba con tener una bicicleta; nunca la tuve.

-¿Fueron sus padres quienes la disciplinaron en el ahorro?

No. A lo mejor fue por mis hermanos, porque empezaron a tener sus cosas, sobre todo los mayores. Ahorraba porque así sí podría tener capital y ser independiente. A mí me fastidiaba trabajar de empleada doméstica porque todos me mandaban. A veces sin querer rompía cualquier cosa y me gritaban. No me gustaba que me llamaran la atención.

-¿Cuáles valores considera que sus padres le han dado para enfrentar la vida?

Lo que siempre me dijeron es que uno tiene que ser honrada, y siempre nos decían (a todos los hijos) que donde quiera que ustedes vayan tienen que ser atentos, ayudar a hacer las cosas y trabajar dignamente. A nosotros nos tenían en regla, nos castigaban cuando hacíamos algo malo, y eso también nos ayudó a ir por un buen camino.

-¿Qué es lo que espera para su hijo?

Darle lo que yo no tuve. Nosotros nunca conocimos un juguete, no tomamos un vaso de leche. Lo bueno es que ahora él tiene esas posibilidades. Hoy mi hijo tiene un cuarto con los juguetes

que quiere, tiene zapatos. A esa edad yo no tenía ni zapatos; usaba yanques.

-¿Siempre tuvo en la mente que un día sería independiente?

Sí, siempre tenía esa idea. Trabajaba todos los días, y cuando me sentía cansada me decía: "algún día voy a trabajar sola, por lo menos voy a ser independiente, ya no quiero estar en esta situación". El mismo trabajo me hacía pensar y ahorrar. Cuando yo tenía la plata siempre pensaba en eso y decía: "algún día voy a tener mis hijos y no quiero terminar como los hijos de mis papás, que tengan algo más que lo que nosotros hemos vivido".

-¿No pensó en casarse?

Tenía mi enamorado aquí desde cuando tenía 14 años. Quería comprometerme a esa edad y salir, ya no vivir en la casa. El chico con el que salía tenía ganado y tierras, pero lo encontré con otra, le llamé la atención y me dijo que no estaba conmigo porque era pobre. Eso también hizo que me fuera a Lima y me decía: "voy a regresar y le voy a demostrar que sí puedo hacer algo".

-¿Se siente dueña de su vida?

Soy madre soltera pero trabajo, y en la casa he asumido el mando. Pago a luz, el agua, todo.

-¿Cómo se imagina a su hijo?

A lo mejor ya grande estudiando en un mejor colegio. Darle lo que no tuve, me gustaría que vaya a la universidad, que tenga una profesión.

Sobre el programa APOMIPE

-Regresando a sus inicios con el programa de APOMIPE, ¿cuántos cuyes tenía su mamá cuando empezó a entrar en el negocio?

Tenía como 20, entonces le dije que había que ampliar el galpón. Construimos la casa donde ahora vivimos y la parte de aquí [la antigua casa] la usamos para que sea el galpón. Ahí es cuando decido quedarme, arreglé la casa, la pinté.

-¿Qué es lo que ha conseguido con APOMIPE?

He logrado tener confianza y trabajar en conjunto. Me parecen bien las capacitaciones que APOMIPE nos ha dado. En estos tres años que estoy asistiendo tuve la oportunidad de conocer más y desenvolverme mejor. Me he comprado una moto. Siempre soñé con tener un carro; eso es lo que

me falta. Siempre decía quiero manejar un carro pero que sea mío. No pude comprarlo pero compré una moto, pienso que algún día lo conseguiré.

-¿Cuántos cuyes tiene y de cuánto son sus ganancias?

Tengo algo de 600. Mensualmente saco algo de S/1.500. No solo eso, sino que además puedo descansar sin que nadie me obligue o diga: "haz esto".

-¿Cree que el negocio tiene futuro?

Esto va a llegar lejos, porque hay demanda de cuyes. Ahora mismo a nosotros nos faltan cuyes porque los pedidos son grandes. Por eso tenemos la red de redes, porque un solo productor no puede abastecer a un mercado, por eso trabajamos en conjunto. A veces te piden 2.000 o 3.000 cuyes, y un solo productor no puede atender este pedido.

-¿Cuál es su aporte en el proyecto?

Lo único que aportamos es una contrapartida.

-¿Le gusta hacer negocios?

Sí, eso es lo mío porque siempre he pensado en eso. Yo creo que nada es fácil, pero siempre poniéndole empeño y trabajo uno logra lo que quiere. No hay nada imposible, y siempre les digo a mis amigas solteras: "pero hagan algo, trabajen, ahorren su plata, hagan algo por la vida", porque una se siente orgullosa y también lo disfruta porque es su trabajo.

-Ha identificado algunos riesgos en la manera de hacer negocios?

Sí, a veces pienso: ¿qué va a pasar si los mercados se saturan o el precio del cuy baja? Pero no creo, porque supuestamente el cuy está superando a cualquier carne. Es la mejor que tenemos, y yo creo que es difícil que eso pase; al contrario, la gente está consumiendo más.

-¿Qué mercados están atendiendo?

Por ejemplo, hoy tenemos un mercado en Trujillo. Estamos vendiendo cien cuyes semanales beneficiados. APOMIPE nos enseñó a beneficiar al cuy, pelarlo, pasarles navaja y que esté bien acabado. Para ese mercado tenemos que enviar el cuy en buenas condiciones.

-¿Cuánta gente trabaja en su red?

Somos ocho. Llegué a la red por mi mamá.



Dominga Gormaz tuvo que sacrificar un espacio en su casa para ampliar su producción de cuyes, pero valió la pena. Hoy es consciente que deben unirse para atender pedidos más grandes.

“Hoy mi hijo tiene los juguetes que quiere, tiene zapatos. A esa edad yo no tenía ni zapatos”.

-¿Se siente empresaria?

Sí.

-¿Cree que su negocio hubiera funcionado sin la red?

La red es importante, es necesario porque nos han hecho conocer muchas cosas, nos han llevado a pasantías, hemos podido aprender de otras experiencias, traerlas aquí y ejercerlas.

-¿Cree que siempre es importante estar en grupo?

Sí, porque podemos tener cualquier ayuda de cualquier ONG o del alcalde, porque individualmente no nos van a dar. Siempre con APOMIPE decimos: queremos balanzas, coolers... sabemos que no nos pueden dar en forma individual sino en grupo. Por ejemplo, ahora hemos solicitado poner el agua, hemos hecho una contrapartida y nos han dado el tanque. Sin la red no nos lo hubieran dado. Sin la red hoy el cuy estaría a un bajo precio. Un buen cuy costaba antes S/7 y ahora está por los S/20.

-¿Quién lidera su red?

Yo, la empecé a liderar porque nuestra red no tenía una líder, la anterior renunció, entonces cuando se iban a escoger los centros de beneficio donde se iban a faenar los cuyes nosotros no teníamos una fecha para hacerlo y nos dijeron: "o benefician o los clausuramos". Entonces le dije al grupo: "hay que ponerse las pilas y beneficiemos el cuy, hagamos una contrapartida para que nos den un cooler y las balanzas, y que nos den un mercado para poder enviar semanal". Las señoras dijeron que sí, nos pusimos a trabajar en el centro, a pintarlo, a instalar el agua y empezamos a beneficiar, entonces quedaron tres centros de beneficio donde se faenaban cuyes. Uno era el nuestro.

-¿Conoce otras experiencias de APOMIPE?

Sí, los gestores son importantes para nosotros porque ellos vienen, nos reúnen, nos dicen: "para tal día vas a enviar tantos cuyes para tal sitio". O de repente tenemos un problema con los cuyes, por ejemplo con sanidad, entonces los llamamos y les decimos: "tengo este problema". Y nos ayudan a solucionarlo.

-¿Cómo valora los principios y las estrategias de APOMIPE, el tema del cofinanciamiento, la estrategia productiva de la red, la exigencia de tiempo, dinero y esfuerzo?

Yo creo que ellos han sido lo más importante para nosotros. Nos han ayudado mucho, han trabajado mucho, escuché a una señora que les dijo: "Ustedes han venido jovencitos y ahora se van viejos por las tantas cóleras que les hemos dado", porque ellos venían a las reuniones, esperaban, tenían la paciencia de entender a las personas, porque como le digo aquí éramos muy conformistas.

-¿Cómo podría ayudarla más APOMIPE?

Con lo que es el libro contable. Porque hoy exigen tus entradas y salidas, las ganancias y pérdidas. Si quieres sacar un préstamo te piden eso. Además necesitamos que nos capaciten en lo que son negocios, porque ahora sabemos lo que es sanidad, producción. Ya sabemos acerca de todas las enfermedades que les pueden dar a los

cuyes, pero de repente no sabemos cómo buscar mercados con mejores precios.

La red empresarial

-¿Considera necesaria la organización en la red de redes?

Ahora somos una de las que está en red de redes. Son nueve redes y siempre tenemos una reunión. Solo faltaría poder trabajar con gente que sí quiere salir adelante, porque en esa red de redes hay mucha gente que no quiere lograrlo y que a veces no asiste a las reuniones. Tenemos tres reuniones al año, deberíamos estar siempre.

-¿Siente que con su experiencia podría liderar políticas que ayuden a otros empresarios de su entorno?

Sí, a mí me gustaría que otras personas como nosotras tengan capacitaciones o que los pueda ayudar. Al menos, a mis vecinos y amigos siempre les digo: "trabajen y ahorren". A mí me tocó ser beneficiaria del programa Juntos, yo les dije: "si me dan eso es porque me quieren dar, porque yo no lo necesito, yo trabajo". Las organizaciones públicas deben enseñar a trabajar a la gente, para que hagan algo, un negocio por ejemplo, y que poco a poco salgan adelante. He visto que más se preocupan por la Plaza de Armas, hacer un parque, etc.

-¿En su red la mayoría son mujeres?

Sí, las ocho.

-¿Considera que esto ha sido importante en la obtención del éxito?

Sí, porque los hombres son machistas aquí. Si ellos estuvieran de repente impondrían más sus ideas y de repente no habría mucha confianza.

-¿Tiene la impresión de que los negocios hechos por mujeres son más exitosos?

No lo creo. Es más cuestión de personas que de sexos, por ejemplo en El Porvenir y Naranjos hay hombres y mujeres que lo están haciendo bien.

-¿Aparte del auto, con qué otra cosa sueña?

Me gustaría tener un negocio grande y muchas personas que me ayuden. Me gustaría tener gente bajo mi mando, hoy tengo dos personas que me ayudan a sacar el pasto y a limpiar el galpón. Me gustaría dar trabajo a otras personas. ☺

Myriam Portilla (46 años)

Red Manos Laboriosas, del anexo Farías, Chocope (La Libertad)

“AHORA SOMOS MÁS CONOCIDAS Y NOS INVITAN A LAS FERIAS”

La red Manos Laboriosas empezó como un grupo de encuentro de mujeres bordadoras en el anexo de Farías, en Chocope (La Libertad). De este grupo forma parte Myriam Portilla, quien vio crecer a la organización productora de telares y productos bordados, los que ahora son colocados en mercados más grandes, como Lima. Como otras artesanas, inicialmente Portilla no tuvo el respaldo de su familia, sin embargo tras mucha persistencia su trabajo no solo es reconocido por los miembros de su hogar, sino incluso por todo el distrito de Chocope.

-¿Cómo empezó a gestarse el grupo?

Hace diez años nos reuníamos entre amigas y nos poníamos a tejer en las calles. Recuerdo que bordábamos en punto cruz. Entonces vino un proyecto de Aprolar y fuimos a un CEO (centro de educación ocupacional) en Chocope para recibir clases. Éramos 15 amigas que nos conocíamos desde chicas y desde ahí empezamos. En el 2005 ingresó APOMIPE y Minka, desde ahí formamos el taller de una forma más firme.

-¿Qué han logrado hasta el momento?

Con APOMIPE hemos logrado salir adelante. Cuando empezamos cada una tenía que hacer cosas con su dinero, y la que no tenía, no hacía nada. Hoy estamos organizadas y hemos comprado telares, máquinas y sobre todo hemos logrado tener acogida, porque ahora somos más conocidas

y nos invitan a todas las ferias. Antes no nos conocía nadie.

-¿Este tipo de experiencia de conocer mercados y clientes, en general, la dinámica empresarial es como usted se la imaginaba?

Sí nos imaginábamos cómo era, porque veíamos a otras personas. Por ejemplo, en Magdalena de Cao tienen más años que nosotras haciendo artesanías, y cuando íbamos a visitarlas veíamos que atendían a los turistas. Nosotras decíamos: “tenemos que ser mejor que ellas”, y lo hemos logrado.

-¿Aparte de Magdalena de Cao, tenían otro referente de organizaciones que sabían que existían y que habían logrado superarse?

También escuchamos de talleres en Cajamarca. Cuando iba-



mos a pasear allá veíamos cómo lo hacían y veníamos cargados con gorros, bufandas, chompas y decíamos: “compramos todo esto cuando podemos hacerlo”. Ahora con lo que nosotros hacemos ya no vamos a Cajamarca, aquí lo podemos hacer.

-¿Se considera empresaria?

Un poco. Porque pese a todo lo que estamos logrando todavía nos falta más, queremos lograr ser buenas empresarias.

-¿Le gustaría que la reconozcan como empresaria?

Claro, porque cuando una es niña le gustaría que la reconocan y que digan: “qué bien que lo hacen”.

-¿La organización nunca ha corrido el riesgo de quebrarse?

No, nunca. Tenemos bastante confianza entre nosotras, nos conocemos de tiempo. Si ha pasado que algunas socias dieron su brazo a torcer; ellas pensaban que no íbamos a salir adelante. Siempre hay desconfianza, no de dinero, sino de no lograr lo que uno quiere. Se retiraron.

-¿Cree que la persistencia ha sido uno de sus principales valores?

Sin la persistencia el grupo decae. Tuvimos una socia que murió; eso nos desmoralizó bastante porque era una buena bordadora. Pero dijimos que teníamos que seguir adelante. Nuestra presidenta es una persona que nos da ese aliento, porque no da su brazo a torcer y siempre está empujándonos a crecer.

-¿Es importante la labor de un líder?

Sí, un líder debe ser activo, buscar mercados, ferias, contactos. Nuestra presidenta nunca dice: “no puedo asistir”. Asiste a donde la inviten, y nosotras estamos ahí con ella.

Historia de vida

-¿Usted nació en Farías?

Sí.

-¿Me puede contar cómo era económicamente su niñez?

Nunca hemos sido pobres porque mi papá trabajaba en la empresa azucarera y ahí nos daban de todo: carne, menestras, arroz. Recuerdo que a las once de la mañana venía el camión y repartía alimentos. La educación también era buena.

-¿Su padre era un asalariado?

Sí, era un regador. Mi papá ahora tiene 85 años. Era una persona que no sabía mucho, trabajó desde los diez años, porque antes casi no daban educación a los hijos. Sin embargo nunca le ha gustado que sus hijos nos quedemos sin estudiar.

-¿Cuántos hermanos tiene?

Dos hermanas y tres hermanos varones.

-¿Todos viven aquí?

No, la mayoría está afuera. Tengo un hermano en Lima que es militar, otro en Laredo, dos hermanas en La Esperanza y otros dos viven aquí, uno que es soltero y que vive con mi papá y yo que vivo aparte en mi casa.

-¿Todos tuvieron educación completa?

Todos, hasta profesión tienen mis hermanos.

-¿En el caso de usted?

Yo también, estudié inglés en el ICPNA de Trujillo, pero cuando iba a ejercer como maestra me casé a los 22 años. Tuve muchos ofrecimientos para enseñar. En esos tiempos tenía familiares que estaban en la UGEL, que me pedían que presente mis papeles. Pero mi esposo no quería.

-¿Cuántos hijos tiene?

Tres, un varón y dos mujeres. El varón tiene 23 años y trabaja en Lima, tiene cuatro años dedicados al pintado de aviones; la segunda tiene 21 y estudia en el Senati, está casi terminando; y la tercera tiene seis años y está en primer grado de primaria.

-¿Cuál es la enseñanza más significativa que guarda de sus padres?

El amor a los hijos. Por más que hayan sido ignorantes siempre estuvieron detrás de nosotros para que no nos enfermemos y nos eduquemos. Ambos han sido muy apegados a sus hijos, igual yo. Siempre han sido rectos con nosotros, pero siempre nos han demostrado cariño.

-¿Hay otros valores que recuerde, además del amor a los hijos?

La ayuda al prójimo, que debe haber compañerismo, nunca dejar de ayudar a la personas que lo necesitan. En ese sentido siempre colaboramos, hay personas que necesitan medicinas, no tienen dinero, hacen actividades y colaboramos con ellos. En este pueblo todos nos apoyamos.

-¿El bordado lo aprendió de niña?

Sí, pero lo volví a retomar, no fue difícil porque se queda grabado en la mente; eso no se olvida.

Formalización de sus ventas

-¿Qué tan importante es la formalización para usted?

Es importante. En eso estamos bien avanzadas, estamos constituidas en Registros Públicos, entregando facturas, etc. Es importante porque a veces piden RUC, facturas o boletas; es una exigencia del mercado, y además, por norma de la organización, todo tiene que estar en orden.

-¿Qué faltaría para que ustedes puedan lograr más ganancias?

Buscar más puntos de venta y otros mercados.

-¿Y por qué cree que no pueden lograrlo?

Porque estamos empezando poco a poco. A Lima ya hemos llegado. Lo bueno es que ahora somos conocidas, por ejemplo estamos haciendo 1.000 portataptops.

-¿Cuántas son en el grupo?

Dieciocho. Cada una tiene especialización, pero la presidenta dice que tenemos que hacer varias cosas: diseñar, coser, bordar, etc. Hemos tenido capacitación de diseño, costos y gastos, todo eso.

“Pese a todo lo que estamos logrando todavía nos falta más, queremos ser buenas empresarias”.

-¿Cómo las apoyó APOMIPE?

Nos apoyó con dinero, también con pasantías, capacitaciones de pintura, bordado, costos y gastos. También vinieron profesoras a enseñarnos bordado, aunque ya sabíamos ellas nos enseñaron un poquito más a combinar colores, porque antes bordábamos así: la hoja es verde, entonces la hago de color verde; porque la flor es amarilla, la hago de color amarillo. Pero hay que buscarle otro tono, aunque no sea del color natural, porque cuando combinamos sale mejor. Todo eso hemos aprendido.

-¿Cuál cree que ha sido la importancia de asociarse?

Hemos ganado estando en grupo mucho más que estando solas. Antes hacíamos de todo se-



El taller de Manos Laboriosas agrupa a 18 artesanos con experiencia en diferentes labores. Si bien venden sus trabajos en Lima, tienen en la mira exportar.

paradas, y cuando salíamos a ferias juntábamos los productos y los vendíamos, pero ahora no. Todo se hace aquí y ganamos mejor. Eso es parte de la cooperación y la confianza.

-¿Cuál ha sido la importancia de la confianza en este proceso?

Nosotras aquí nos conocemos desde pequeñas, hemos crecido y estudiado juntas. Pero aquí hemos dicho bien claro: “si me quieres decir algo, me lo dices en la reunión; si no te gustó algo, no lo digas detrás de mí”. Nosotras sabemos que la confianza es importante, pero aquí tuvimos que tomarla más en serio porque se recibía dinero, y el dinero hace desconfiar a todo el mundo. El dinero siempre es un factor de desunión; sin embargo, la confianza aquí es muy fuerte.

-¿Qué tan difícil ha sido compenetrarse con las demás?

La diferencia de edades puede hacer que esto sea un poco difícil, porque hay jóvenes, personas adultas y mayores que no son como una. A las jóvenes hay que estarles diciendo: “pórtate bonito, tranquila”, mientras que las personas mayores también nos llaman la atención. Igual en los colores; a las chicas les gustan los colores más fuertes, a las mayores les gustan los más serios, pero a veces el mercado demanda colores más fuertes. Decimos: “esta vez ganaron las chicas”.

-¿Conoce de la experiencia de otras redes empresariales promovidas por APOMIPE?

Sí, la de Magdalena de Cao. Conocemos también el caso de Tembladera, vamos a todas las ferias con ellas. En Tembladera creo que están un poco más avanzadas porque tienen contratos para el extranjero; nosotras recién hemos llegado a Lima.

-¿Las capacitaciones que les han impartido las han ayudado mucho?

Sí, bastante, porque antes no sabíamos sacar el costo de una tela. Por ejemplo, antes nos preguntaban: “¿cuánto cuesta esta bolsa?” y decíamos: “S/.30”. “¿Y por qué cuesta así?”. Y nosotros decíamos: “porque así hemos dicho que cueste”. Pero con las capacitaciones tenemos que sacar cuánto nos cuesta el metro de tela, cuánto el hilo, la costura; a veces la bolsa cuesta mucho más.

-¿Qué les falta aprender?

Nos falta conocer más experiencias como qué hacer para exportar.

-¿Antes de ingresar aquí cuál era su ingreso mensual?

Mi esposo ganaba un mínimo de S/.500; desde que estoy aquí ya estamos en más de S/.1.000 y S/.1.400.

-¿Usted aporta más del 50% de los ingresos mensuales?

Nosotras ganamos de acuerdo a como vendamos. Hay un tiempo en que se gana poco. El mínimo que se ha ganado son S/.250, pero ahora tenemos un poco más. Por lo menos S/.450 a S/.500 de promedio mensual.

-¿Estos ingresos cómo se han reflejado en el hogar?

Ha habido muchos cambios, porque teniendo más solvencia podemos hacer otras cosas. Mi hija por ejemplo tiene que ir a Trujillo y ya tiene para sus pasajes. Antes uno se las veía oscuras porque el sueldo de mi esposo no alcanzaba.

-¿Hubo cambios en la casa?

Hemos podido comprar algunas cosas que nos faltaban. Salimos a pasear más seguido. Los domingos por ejemplo salimos a veces por Magdalena de Cao a comer en la calle, y ya no comemos en la casa; hay un poco más de solvencia para salir.

-¿Su esposo valora sus ingresos?

Sí, ahora sí. Antes no, porque vendíamos poco. Ahora cuando vamos a comer él dice: “ella paga, porque ella es la que trabaja”. Lo dice porque tengo tarjeta de crédito, que es algo que he conseguido estando aquí.

-¿Cree que el negocio dará para más años?

Sí, no vamos a parar todavía. Nosotros decimos que si el negocio sigue creciendo, vamos

a comprar una combi para poder transportarnos, porque cuando salimos a las ferias llevamos mesas, mostradores y muchas cosas más. Por mi parte, mi sueño es ser una persona más importante, ahora soy secretaria de la organización.

-¿Usted se ve haciendo su negocio propio o cree que siempre va a estar acompañada del grupo?

Yo creo que con el grupo. Me parecería raro ir sola. Como estamos en pueblo chico no tendría sentido estar en competencia.

-¿En el poblado saben que existe el taller y que tienen ingresos?

Claro, primero no teníamos el taller. Minka nos apoyó, y con el esfuerzo de nosotros lo construimos. El municipio también nos apoyó. De la existencia del taller se enteraron varios, hasta en Chocope. En la escuelita del distrito saben que hay un taller de artesanía en Fariás, y a veces vienen los colegiales a tomarnos fotos y a entrevistarnos. Una vez estaba en el colegio y de repente veo que en el periódico mural estábamos nosotras con un titular grande que decía: “El progreso de Fariás”. Hoy si usted pregunta dónde está Manos Laboriosas, le señalarán al instante dónde estamos.

-¿Qué opina de hacer negocios vía red de redes?

Es importante, porque así conocemos otros lugares más y se llega a otros sitios. En Huanchaco, por ejemplo, la red de allá tiene turistas permanentemente y llevamos nuestros productos allá.

-¿Su actitud como persona ha cambiado?

Sí, antes era bien callada, no hablaba, ahora levanto mi mano y expreso lo que tengo que decir, porque a veces una anda calladita y después afuera empieza a hablar y decir que no quería ni esto ni lo otro. Ahora si no puedo, digo: “no puedo”.

-¿Ha cambiado el comportamiento de su familia a partir de su presencia en la red?

Ellos saben que esto es importante para mí. Cuando tengo que venir, por ejemplo, un domingo, me ayudan. Mi hija dice: “no te preocupes, mamá, yo cocino”. Lo mismo mis compañeras: sus esposos han sabido comprender que esto es algo fructífero.



EN LO ORGANIZATIVO

- En los cinco casos es posible identificar un “antes” y un “después” de las actividades de las redes empresariales. Las entrevistadas han pasado de la subsistencia a un estado de mejora relativa, que se expresa en mayores ingresos económicos, más confianza en sus capacidades personales y una respuesta positiva a participar en asociaciones de mayor envergadura, que les garantice mejores oportunidades de desarrollo.
- Las cinco entrevistadas consideran que el trabajo organizado y asociativo es una manera eficiente de ser consideradas actoras relevantes en sus sociedades. Gracias a la formación de las redes de trabajo, no solo han mejorado sus condiciones para comerciar su producción, sino también para dirigirse a las autoridades, ser invitadas como participantes a eventos y ser tomadas en cuenta para definir los presupuestos participativos locales.
- Las cinco entrevistadas identifican la confianza en sus pares y la autoconfianza como un valor fundamental para conseguir sus objetivos. Dentro de las propias organizaciones es común hallar ejemplos de ayuda mutua en momentos de dificultad, y en otras redes no existen mayores problemas para unirse con estas con el fin de lograr un objetivo específico. Desde ese punto de vista, es posible identificar que las personas que participan en el programa comprenden que primero es necesario generar un capital social.
- Las mujeres son las que perseveran en las iniciativas de redes, las toman desde un inicio y permanecen en los proyectos hasta el final. Ellas dedican con exclusividad su tiempo a las acciones de sus redes. De los casos analizados, casi la totalidad de miembros de las redes son mujeres, mientras que los varones ingresan luego de ver resultados concretos.

EN LO EMPRESARIAL

- Las cinco entrevistadas consideran que la formalización es una herramienta necesaria para hacer crecer sus negocios. Contar con un RUC, una razón social y pagar impuestos no es observada como una traba, sino como una posibilidad de acceder a mejores oportunidades para colocar sus mercaderías. En el caso de los riesgos para sus actividades, las respuestas son variadas. En cuanto a crianza de cuy, se menciona como riesgo que baje el precio de esta carne, mientras que en los talleres artesanales la preocupación es no poder responder a un pedido de mercadería de gran tamaño.

EN LO PERSONAL

- El impacto del trabajo de las redes empresariales en la autoestima de las entrevistadas es muy relevante. Todas ellas consideran que están emergiendo gracias a su propio esfuerzo, y asumen de manera positiva ser consideradas líderes en sus comunidades. Asimismo se consideran a sí mismas agentes que pueden contribuir con los cambios en su entorno. También toman de manera positiva el hecho de ser llamadas empresarias por sus vecinos.
- Las cinco entrevistadas no tuvieron educación básica completa (primaria y secundaria). Proveer una mejor educación para sus hijos es ahora una de las prioridades de gasto con sus nuevos ingresos. Dos de las entrevistadas ven a sus hijos en la universidad, mientras que las tres restantes esperan que, por lo menos, puedan terminar una carrera técnica.
- En los cinco casos, las emprendedoras no tuvieron el apoyo inicial de sus familias (esposos y padres) para ingresar a las redes empresariales. La razón que arguyen tres de ellas es por el machismo que impera en sus comunidades. Otra de las respuestas comunes es por la falta de resultados económicos con las redes empresariales en el corto plazo. Ahora, en todos de los casos, son ellas las principales aportantes de la economía familiar, con lo que han ganado el respeto de sus familias. Esto impacta directamente en la autoconfianza de las entrevistadas.
- Las entrevistadas no se muestran preocupadas por no ser, ahora, elegibles para los programas de asistencia social como Juntos. En el caso de una de ellas, que sí ha sido elegida, lo considera un adicional a sus ingresos como empresaria. En general se sienten empoderadas por su actividad en las redes.

RESPECTO DE APOMIPE

- Las entrevistadas conocen a APOMIPE y saben del aporte de la Cooperación Suiza en el financiamiento de este programa. Consideran que a partir del inicio de las redes empresariales ha habido una transformación en sus vidas familiares y en su entorno social y económico.
- Las exigencias en cuanto a disciplina, esfuerzo y cofinanciamiento son tomadas de manera positiva y como un paso necesario para su propio progreso; en ninguno de los cinco casos se reportó una opinión negativa. ❖



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE**



PERÚ

**Ministerio
de la Producción**

Programa de cooperación bilateral:



Ejecutado por:



En convenio con:

