

APRENDIZAJES METODOLÓGICOS DE LA ARTICULACIÓN PRODUCTIVA Y COMERCIAL DE LAS REDES EMPRESARIALES DE PEQUEÑOS ARTESANOS Y ARTESANAS EN LA LIBERTAD



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo
y la cooperación COSUDE



APOMIPE

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



APRENDIZAJES METODOLÓGICOS
DE LA ARTICULACIÓN PRODUCTIVA Y COMERCIAL
DE LAS REDES EMPRESARIALES DE
PEQUEÑOS ARTESANOS Y ARTESANAS EN LA LIBERTAD



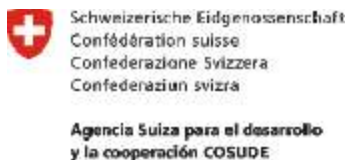
Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el desarrollo
y la cooperación COSUDE



APOMIPE

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



PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA Y EMPRESA EN EL PERÚ (APOMIPE) - COSUDE

APRENDIZAJES METODOLÓGICOS DE LA ARTICULACIÓN PRODUCTIVA Y
COMERCIAL DE LAS REDES EMPRESARIALES DE PEQUEÑOS ARTESANOS Y
ARTESANAS EN LA LIBERTAD.

Consultor: Randy León León, MINKAPERU Consultores
Equipo Facilitador: Alberto Otoya, Betsy Mori y Griselda Valdivieso.


Edición general y artes: Giulianna Casas
Corrección: Giulianna Casas
Asistencia de edición: Randy León
Fotografía: Giulianna Casas

Editor:
xxxxx

Hecho el Depósito Legal 2011-XXXX en la Biblioteca Nacional del Perú.
Primera edición.
Tiraje: XXXX ejemplares.

Impresor:
xxxxxx

Este libro deberá ser citado de la siguiente manera: XXXXXXXXX
(2011). Aprendizajes Metodológicos de la Articulación Productiva y Comercial de las
Redes Empresariales de Pequeños Artesanos y Artesanas en La Libertad. Programa
de Apoyo a la Pequeña y la Microempresa en el Perú (Apomipe) - COSUDE. Lima.



APRENDIZAJES METODOLÓGICOS DE LA ARTICULACIÓN PRODUCTIVA Y COMERCIAL DE LAS REDES EMPRESARIALES DE PEQUEÑOS ARTESANOS Y ARTESANAS EN LA LIBERTAD

Presentación

I. Introducción.

- 1.1. Metodología de Redes Empresariales
- 1.2. El ciclo metodológico de la Gestión de Conocimientos (GCO)
- 1.3. El enfoque de cadena productiva.

II. La artesanía en La Libertad: condiciones iniciales.

- 2.1. Actores directos
- 2.2. Proveedores de servicios
- 2.3. Influencia del entorno

III. Desarrollo y reflexiones a partir de la experiencia de promoción de redes empresariales en la cadena de artesanía.

- 3.1. ¿Qué es una Red Empresarial de Artesanía y cómo opera?
- 3.2. Tipos de Redes Empresariales
- 3.3. Estrategia y metodología para el fomento de redes de artesanía.
- 3.4. Perfil del articulador de Redes Empresariales de Artesanía.
- 3.5. Factores para el éxito de Red Empresarial.

IV. Lecciones aprendidas.

- 4.1. Factores para el éxito de Red Empresarial.

Anexos

- Anexo 1: Redes de artesanía en La Libertad.
- Anexo 1: Misión comercial
- Anexo 1: Modelo de ficha técnica de producto



PRESENTACIÓN

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE), es un programa de cooperación bilateral de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y el Ministerio de la Producción (PRODUCE).

La ejecución de APOMIPE ha estado a cargo de la fundación suiza INTERCOOPERATION¹ en alianza con tres ONG nacionales: MINKA en La Libertad, CEDEPAS Norte, en Cajamarca y el Centro Bartolomé de las Casas, en Cusco. Su primera fase fue ejecutada de 2005 a 2008². A la fecha está por culminar su segunda fase, en diciembre 2011.

La finalidad que se planteó APOMIPE fue contribuir a superar los obstáculos que limitan un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible de los peruanos y las peruanas. En este marco, el objetivo planteado fue mejorar la competitividad de los pequeños productores articulados en Redes Empresariales de las cadenas productivas y territorios de intervención, considerando como estrategias transversales el empoderamiento, la gobernabilidad, la equidad de género, la reducción de la pobreza rural, la sostenibilidad, la institucionalización y la replicabilidad.

Las dos estrategias centrales del programa APOMIPE han sido:

- Promover redes empresariales, como modalidad asociativa de pequeños productores con clara orientación a mercados y negocios, tanto rurales como de pequeños centros poblados.
- Contribuir a mejorar el entorno para los negocios de las redes empresariales.

APOMIPE ha operado en las tres regiones mencionadas, logrando la formación de 118 redes empresariales y beneficiando de manera directa a 1200 pequeños productores, principalmente de cuatro cadenas productivas: lácteos, cuyes, artesanías y flores. Asimismo, a la fecha, otras 21 instituciones han aplicado la metodología de Redes



¹ INTERCOOPERATION se ha fusionado desde el 1 de julio de 2011 con la Fundación Suiza HELVETAS dando nacimiento a HELVETAS Swiss Intercooperation (www.helvetas.ch)

² En esta primera fase la ONG socia en Cusco fue Asodeco Perú.

Empresariales logrando beneficiar a otros 5.700 pequeños productores al interior de diversas cadenas productivas.

Siguiendo la estrategia de Redes Empresariales, los pequeños productores han llegado no solo a alcanzar economías de escala, crecer y ser competitivos, sino que estas redes empresariales se vislumbran como la base de futuras empresas asociativas sostenibles (de servicios y comercialización).

Cabe destacar que estos resultados se explican por el claro enfoque de demanda que tiene la estrategia de Redes Empresariales, que inicia por identificar y orientar la atención de los productores hacia la creciente demanda existente en las principales ciudades de los territorios de intervención.

En particular, en la macro región norte del Perú, a raíz de la puesta en valor de importantes recursos turísticos como el caso de Moche y Magdalena de Cao; se ha empezado a dar mayor importancia al sector artesanal, a reconocer la variedad de artesanías de cada territorio, logrando orientar la demanda de los turistas hacia el mercado local de artesanía tanto utilitaria como de moda.

La presente sistematización, presenta la intervención en la cadena de artesanías en la costa norte del Perú, realizada a través de MINKA, producto de la cual se registran impactos cuantitativos y cualitativos muy importantes a nivel de la economía de las 164 familias organizadas en las 16 redes empresariales promovidas de artesanos y artesanas. Por

un lado, se ha logrado un incremento de los ingresos netos de las familias involucradas en XX%, un incremento del valor de las ventas de las artesanías en XX% y un incremento del empleo generado en XX% (por completar del estudio de Ignacio).

Por otro lado, se ha logrado un cambio muy importante en la propia visión de las familias involucradas, desarrollando una cultura emprendedora, elevando su nivel de autoestima, e insertándolos/las como actores dinámicos de las actividades económicas y de los mercados locales y regionales. Asimismo, se ha evidenciado un importante liderazgo de las mujeres integrantes de las redes empresariales promovidas de artesanía, quienes con mayor determinación han arriesgado y asumido los emprendimientos de negocios innovadores.

Finalmente, en línea con el objeto central de esta sistematización, se presentan las metodologías y herramientas de asociatividad para la formación de Redes Empresariales, adaptadas para abordar el sector artesanal dentro de un enfoque que combina producciones individuales y colectivas, especialización y diversificación en la producción (diversos modelos) y una articulación comercial segmentada por tipos de mercado.

Son estos los aspectos que desarrollaremos en el presente documento, con el fin que estos aprendizajes estén a disposición de entidades públicas y privadas que promueven el desarrollo del sector artesanal en los diferentes ámbitos del territorio del Perú.

Alberto Otoya Zurcher
Coordinador Unidad de Articulación La Libertad
Programa APOMIPE
Director Ejecutivo de MINKA

Carola Amézaga Rodríguez
Coordinadora Nacional del Programa APOMIPE
Directora Adjunta Programa Perú
HELVETAS Swiss Intercooperation

“...yo antes no podía asistir mucho a las reuniones. Cuando salía de mi casa, mi esposo se molestaba porque pensaba que descuidaba a mis hijos y dejaba de hacer las cosas de la casa. Sin embargo, ahora que trabajo en la Red y puedo traer dinero, ha cambiado mi vida. Con esa plata hemos mejorado nuestra economía del hogar, podemos comprar mucho más cosas en alimentos, alcanza para el pasaje de los hijos al colegio, compramos nuestros gustos.”

Mi esposo ahora me comprende y hasta me ayuda con los trabajos que tengo que entregar. Gracias a los ingresos y nuestra participación hemos fortalecido nuestra autoestima.”

Patricia Bocanegra,
Integrante de la Red de Artesanas Manos Laboriosas

I. Introducción

El presente documento corresponde a la sistematización de la experiencia del Programa APOMIPE, a cargo de MINKA en La Libertad, en la promoción de Redes Empresariales de Artesanos ubicados en la Ruta Moche³, específicamente en los distritos de Moche, Huanchaco, Laredo, Magdalena de Cao y Pacasmayo, en la Región La Libertad y el distrito de Yonán Tembladera, en la Región Cajamarca.

Las redes empresariales de artesanos han mostrado ser una alternativa importante para la generación de mayores ingresos de las familias, permitiendo además mantener viva la cultura de los pueblos. Así mismo, han constituido un medio importante para contribuir con la equidad de género y mejorar el autoestima de las mujeres, en la medida que ha permitido a las mujeres se consoliden como líderes en la mayoría de las organizaciones mixtas y sean consideradas dentro de sus familias también proveedoras de ingresos, tomando las decisiones de gasto.

La riqueza de esta experiencia radica en los aprendizajes metodológicos de la articulación productiva y comercial de las Redes Empresariales de Artesanía. En cómo se desarrolló este proceso y qué lecciones se pueden extraer para replicar la experiencia.

El documento inicia precisando en qué consisten el ciclo metodológico de gestión de conocimientos que orientó la indagación y consolidación de la información de la experiencia, la metodología de Redes Empresariales, y el enfoque de cadena productiva.

Posteriormente se presentan los capítulos “Desarrollo y reflexiones a partir de la experiencia de promoción de redes empresariales en la cadena de artesanía” donde se da cuenta de los tipos de redes empresariales de artesanos encontrados, la estrategia y metodología implementada para el fomento de redes de artesanía, y finalmente se detalla cuál debe ser el perfil propio del articulador en esta cadena. Para concluir, en el capítulo “Lecciones aprendidas” se detalla cuáles fueron los factores de éxito de las redes empresariales de artesanos.

³ La Ruta Moche es un destino turístico que comprende las regiones de La Libertad y Lambayeque, espacio donde florecieron las culturas Moche y Chimú.

1.1. Metodología de Redes Empresariales.

En el proceso de articulación de Redes Empresariales de Artesanía en La Libertad se ha implementado la metodología de Redes Empresariales desarrollada la ONUDI, sistematizada en el Perú por MINKA el 2003 a partir del trabajo de promoción en el sector calzado de Trujillo y adaptada por el Programa APOMIPE a partir del 2005 para aplicarla a pequeños productores localizados en territorios urbano rurales.

La metodología considera la implementación de 6 fases para lograr que pequeños productores aislados, que no cooperan entre sí y poco competitivos puedan en un lapso promedio de 18 meses contar negocios conjuntos exitosos y sostenibles.

Estas fases son:

Fase 1: Análisis de territorios, cadenas y líneas de negocios.

Fase 2: Promoción y selección.

Fase 3: Generación de confianza y planificación de mejoras.

Fase 4: Consolidación de la confianza y proyectos piloto.

Fase 5: Diseño e implementación del proyecto estratégico.

Fase 6: Acompañamiento en la gestión del negocio.

El Gráfico N°1, que ha sido elaborado por APOMIPE⁴ en el marco de la sistematización "*Dinamismo económico en el Valle de Condebamba: el aporte de las redes empresariales de la cadena del cuy en Cajamarca*", ilustra las diferentes fases diferenciadas entre procesos sociales (dónde se fundamenta la confianza sobre la base de las relaciones inter personales, la transparencia y la rendición de cuentas) y los procesos económicos (etapa donde se define y consolida la viabilidad de los negocios conjuntos).

1.2. El ciclo metodológico de la Gestión de Conocimientos (GCO)

Gestionar el conocimiento es una labor necesaria si se espera replicar las buenas prácticas y multiplicar el efecto e impacto de intervenciones puntuales. Es por eso

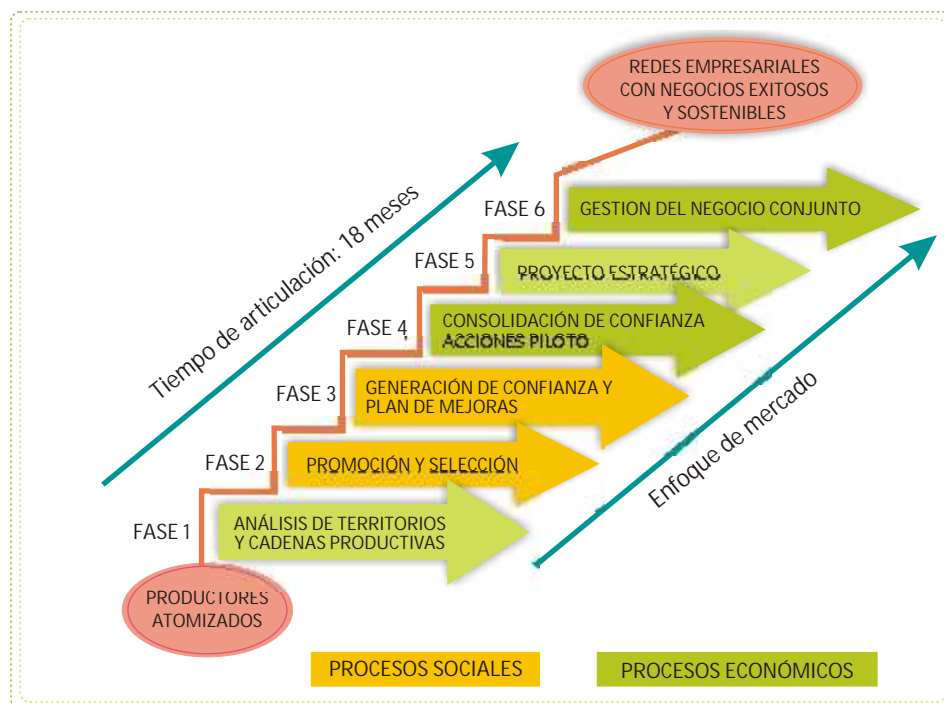


⁴ Esta adaptación se recoge en el Manual para el articulador de redes empresariales rurales (www.apomipe.org.pe).

que APOMIPE destina importantes recursos para garantizar la adecuada gestión del conocimiento generado en temas claves para el desarrollo rural de la región. En este marco, y como miembro de ASOCAM,⁵ APOMIPE asume la metodología GCO durante la ejecución de las experiencias a su cargo.

APOMIPE, asumiendo la metodología GCO promovida por ASOCAM, entiende la gestión del conocimiento como la capacidad para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de un grupo y materializarlos en productos, servicios y sistemas que sirvan para mejorar las prácticas. Se trata de un proceso

Gráfico N°01
LAS SEIS FASES DE LA METODOLOGÍA DE REDES EMPRESARIALES



⁵ <http://www.asocam.org/index.shtml>

centrado en el conocimiento de las personas, no en la información; un proceso encaminado a aprender de la propia experiencia para poder hacerla transferible y facilitar la réplica y ampliación de los efectos. Requiere, por tanto, cultivar una cultura del aprender, reconociéndonos como portadores de saber.

En el marco de las buenas prácticas implementadas por APOMIPE durante las fases I y II, se han identificado temas clave para ser sistematizados como resultado de procesos de gestión del conocimiento.

La presente sistematización, realizada sobre los aprendizajes metodológicos de la articulación productiva y comercial de las redes empresariales de pequeños artesanos y artesanas en la libertad, constituye una parte del ciclo metodológico GCO promovido por ASOCAM.

El ciclo metodológico GCO se centra en la práctica de las personas y comprende cuatro etapas, como se aprecia en el Gráfico N° 2.

Gráfico N°02
CICLO METODOLÓGICO GCO



1.3. El enfoque de cadena productiva.

La presente sistematización tiene como referente en el proceso de análisis el enfoque de cadena productiva.

De acuerdo a la “Guía metodológica para el análisis de Cadenas Productivas”⁶ una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupos de productos en un entorno determinado.

En una cadena productiva participan de manera directa diversos actores en los diferentes eslabones de la misma para llevar un producto hasta los consumidores. Algunos actores intervienen directamente en la cadena y otros se dedican a proveer de bienes y servicios. Todos estos actores están sometidos a la influencia del entorno, el cual está representado por varios elementos como las condiciones socioculturales, ambientales o políticas.

Este enfoque nos ayudará a presentar la situación inicial y la situación actual de la cadena de la artesanía en La Libertad.

En el Gráfico N°3 se puede observar de manera didáctica y sencilla la representación de una cadena productiva elaborada sobre la base del documento editado por ASOCAM para ayudar⁷ en el análisis de cadenas productivas.



⁶ Documento editado por RURALTER contando con la participación del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), INTERCOOPERATION y Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras (VSF-CICDA), Quito, mayo del 2006.

⁷ “Cómo hacer análisis de cadenas: metodología y casos”, Serie ASOCAM.

Gráfico N°03
REPRESENTACIÓN DE UNA CADENA PRODUCTIVA



II. La cadena de la artesanía en La Libertad: condiciones iniciales

Ante la pregunta ¿cómo era la cadena de artesanía antes del trabajo emprendido por el Programa APOMIPE - MINKA?, nos basamos en el enfoque de cadena productiva para el análisis de los actores directos (artesanos y proveedores de servicios) y el entorno según los diferentes eslabones de la cadena.

2.1. Los artesanos.

Según información de la Dirección Regional de Artesanía del Gobierno Regional de La Libertad, en el 2005, año que inicia el programa APOMIPE, había 200 artesanos inscritos en el Registro de Artesanos. Por otro lado, se calcula que xx artesanos no registrados operaban en el territorio.

En la Ruta Moche, específicamente en los distritos en los que el Programa APOMIPE MINKA intervino, existían alrededor de 200 artesanos. Algunas características iniciales de los artesanos con los que el Programa ha venido trabajando eran:

Organización

- La gran mayoría de productores trabajaban de manera independiente, por su cuenta. Muchos recelaban el asociarse, sobre todo aquellos que ya tenían bastante tiempo dedicados a la producción de artesanía. Este recelo o desconfianza se fundamentaba en dos razones: la primera, debido al fracaso de otras organizaciones al querer desarrollar negocios conjuntos por el oportunismo de malos líderes y el poco compromiso de los demás integrantes; la segunda, debido al temor por compartir contactos de clientes y diseños de productos.
- Un pequeño porcentaje de los artesanos beneficiarios del programa se encontraban organizados en grupos de interés o asociaciones no formales. Estas organizaciones se habían formado para recibir apoyo por parte de los programas sociales del estado. No existía un fuerte vínculo entre los integrantes más allá que el de recibir el beneficio. La frecuencia de sus reuniones era esporádica.

Producción

Una cantidad significativa de los artesanos tenían la vocación y algunas habilidades, pero no se dedicaban a la producción de artesanía como negocio, si no



por “afición”, para su propio uso o para obsequiarlo a sus familiares. A este tipo de productor lo denominaban como el “curioso”.⁸

- La producción se efectuaba en las líneas de artesanía tradicionales: bijoutería, tejidos en algodón y lana, macramé, bordados, tallado de piedra marmolina, etc. Estos productos eran poco variados en su diseño y con acabado deficiente.
- La artesanía se producía en cada vivienda o en locales comunales que se prestaban ocasionalmente. Los pocos talleres que existían eran desordenados y no contaban con los equipos y herramientas indispensables para desarrollar el proceso productivo.
- Los tiempos de producción por pieza confeccionada y el número de piezas defectuosas era altos. Casi el 60% de las piezas producidas presentaban algún tipo de falla en el acabado.
- Los costos de producción por pieza eran altos respecto a los mismos productos o a productos similares elaborados por otros artesanos con presencia constante en el mercado.

Comercialización

- El 45% de los artesanos que integran las redes actualmente eran “curiosos”, es decir, no se dedicaban a la producción de artesanía como negocio. El 35% de ellos vendían sus productos a familiares, vecinos y amigos. Y sólo el 20% de los artesanos desarrollaban ventas frecuentes.
- Algunos artesanos participaban ocasionalmente en ferias invitados por los Gobiernos Locales como parte del apoyo que estos brinda a los Club de madres y a otras organizaciones sociales de base.
- En Pacasmayo los artesanos vendían sus productos a intermediarios, los que exportaban a la vez a Estados Unidos y España.

⁸ Un Curioso (a), es aquella persona con habilidades técnicas para el desarrollo de manualidades, pero su producción es de manera esporádica y no dirigida al mercado



- En Huanchaco los artesanos ofrecían sus productos en el Boulevard Artesanal Quisvisiche instalado por el Gobierno Local.
- Los precios de venta de los productos eran muy altos respecto a los mismos productos o productos similares producidos por otros artesanos.
- Los artesanos no consideraban al mercado, a los clientes, como fuente de información para mejorar sus productos, para innovar diseños y mejorar precios. El diseño de la artesanía se efectuaba sobre la base de la oferta, no de la demanda; es decir, de lo que cada artesano de acuerdo a su experiencia consideraba podría comercializarse.

2.2. Proveedores de servicios

Proveeduría de Insumos

- Los insumos principales para las líneas textiles y bijoutería eran adquiridos en la ciudad de Trujillo, en las tienda de tela y mercería.
- Los insumos para las líneas artesanales de cuero, piedra, madera y otros, se adquirían a pequeños intermediarios informales del territorio.

Asistencia Técnica

- En Magdalena de Cao y Farías la Cooperación Japonesa (JICA) brindó capacitación a los artesanos en técnicas básicas de producción como: tipo de puntos de tejido, técnicas de costura y otros.
- Los artesanos de Pacasmayo contaron con el apoyo de PRODELICA e IDECI. Estas instituciones les brindaron asistencia técnica para la articulación comercial.
- En el territorio de Moche el Gobierno Local desarrolló algunas capacitaciones en técnicas de tejido y bordado. Estas capacitaciones eran llevadas a cabo por artesanas de la zona.

Financiamiento

- Los artesanos no accedían a ningún tipo de crédito, sea de la banca o de prestamistas informales, para financiar su producción.

- Las mismas instituciones que brindaban asistencia técnica a los artesanos de Magdalena de Cao y Pacasmayo les proporcionaban recursos para cofinanciar la adquisición de maquinarias, herramientas e insumos.

Transporte y Comunicaciones

- Existía buena conectividad vial, telefónica y de internet en los territorios.
- Los territorios donde se localizaban los artesanos eran bastante accesibles a las carreteras principales y a las capitales de los distritos.

Promoción y Difusión

- La promoción se efectuaba a través de pequeñas ferias organizadas por los Gobiernos Locales con ocasión de las distintas fiestas patronales.
- Los artesanos no poseían material de promoción y difusión (tarjetas de presentación, brochure u otro).
- La “recomendación” de los clientes era el medio de difusión usual de los productos de los artesanos.

2.3. Influencia del entorno.

Gobiernos locales y entidades nacionales

- La actividad artesanal está incluida en los Planes de Desarrollo Económico Local de los territorios de Moche, Huanchaco y Magdalena de Cao, sin embargo carecían de políticas de promoción para esta actividad. Esto se repetía en los demás territorios.
- Hasta el 2005 no existía ninguna normatividad específica para la promoción de la actividad artesanal. Excepto la ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades que en su artículo 74 indica que es responsabilidad de los Gobiernos Locales el fomento de la artesanía.

Población

- En Pacasmayo, por encontrarse organizados poseían estatutos para la Asociación de Artesanos en Piedra los cuales definían las normas de la Asociación.



- En los demás territorios no existía algún tipo de regularización para la actividad artesanal, los mismos artesanos definían sus normas para cada evento (Capacitación o feria).

Coordinación e Información

- No existía un mecanismo de coordinación definido entre los productores artesanales y las instituciones de apoyo (Gobiernos Locales o Proyectos de Apoyo).
- En el territorio de Pacasmayo existía la Asociación de Artesanos de Piedra, los que contaban con un nivel organizativo incipiente.

Gráfico N°04
CONDICIONES INICIALES DE LA CADENA DE ARTESANÍA





III. Desarrollo y reflexiones a partir de la experiencia de promoción de redes empresariales en la cadena de artesanía.

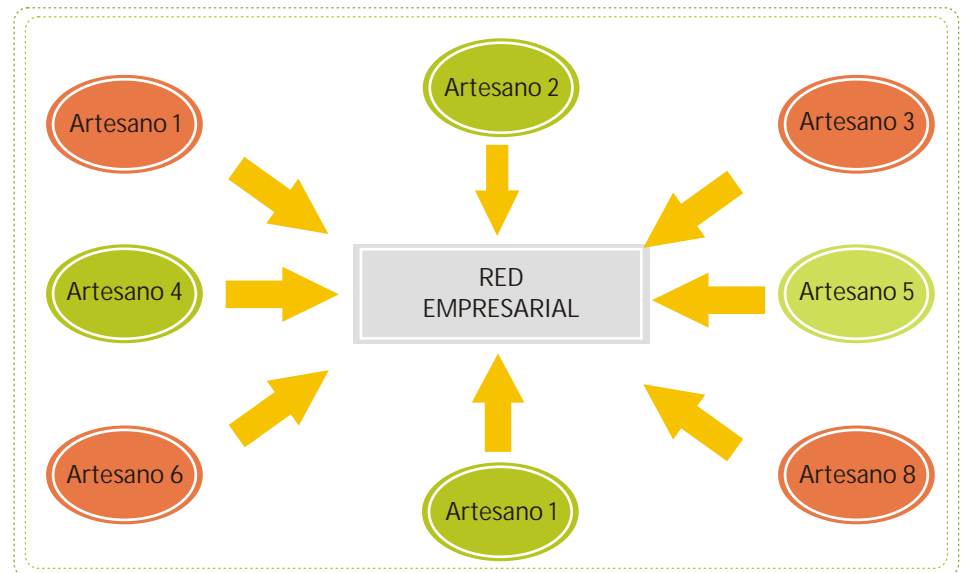
A continuación detallaremos en qué consiste una Red Empresarial de Artesanía, cuáles son las redes que se han promovido en la Libertad, qué tipologías se han logrado identificar, la estrategia y metodología implementada para lograr su articulación, el perfil del articulador de Redes, y los factores que explican el éxito de las Redes Empresariales de Artesanía.

3.1. ¿Qué es una Red Empresarial de Artesanía?

Una Red Empresarial de Artesanía es un grupo delimitado de artesanos con un fuerte vínculo de identidad y confianza que cooperan entre sí para desarrollar negocios conjuntos y obtener mejores ingresos económicos.

La identidad y la confianza son factores socioculturales fundamentales en la cohesión de la Red, que permiten la sostenibilidad del negocio conjunto; mientras que el aprovechamiento de una oportunidad de negocio, la mejora tecnológica y una gestión empresarial eficiente permiten la viabilidad del mismo.

Gráfico N°05
RED EMPRESARIAL DE ARTESANOS



Cuadro N°01
REDES EMPRESARIALES DE ARTESANOS

Territorio	Red	Número de integrantes			Línea Artesanal
		Hombres	Mujeres	Total	
Magdalena de Cao	Red de Artesanas Damas de Cao	-	18	18	Textiles: tejido y bordado
Magdalena de Cao	Red de Artesanos Cao Viejo	4	4	8	Tallado de madera
Farías - Chocope	Red de Artesanos Manos Laboriosas	-	20	20	Textiles: tejido y bordado
Campiña de Moche	Red de Artesanos El Carrizo	3	5	8	Productos de fibra vegetal, cestería
Campiña de Moche	Red de Artesanos Manos Milenarias	4	5	9	Textiles, tallado de madera, cerámica
Moche Pueblo	Red de Artesanos Destellos Muchik	6	5	11	Mates burilados y pintados, y artículos de cuero
Moche Pueblo	Red de Artesanos Señoras Moche	-	10	10	Textiles y artículos de cuero
Moche Pueblo	Red de Artesanos Brilllos Muchik	6	2	8	Artículos en hueso
Las Delicias - Moche	Red de Artesanos El Caracol	3	9	12	Artículos con productos marinos
Las Delicias - Moche	Red de Artesanos Aquarium	-	11	11	Bisutería
Huanchaco	Red de Artesanos Kullank'	5	6	11	Bisutería y artículos de cuero
Huanchaco	Red de Artesanos Lord Chimú	3	11	14	Bisutería y textiles
Laredo	Red de Artesanos Inti Gold	3	4	7	Bisutería en plata y bronce
Pacasmayo	Red de Artesanos Pakatnamú	6	-	6	Piedra tallada
Pacasmayo	Red Empresarial Cupisnique - Art & Stone	20	2	22	Piedra tallada
Tembladera - Yonán	Red de Artesanas Santa Magdalena	-	21	21	Textiles: arpillado
		63	133	196	

El Programa APOMIPE - MINKA ha promovido la organización de 16 Redes de Artesanía, de las cuales, 5 pertenecen al periodo 2005-2008 y 11 al periodo 2008-2011. El cuadro N°1 amplía esta información.

3.1. Tipos de Redes Empresariales de Artesanía.

Parte de los hallazgos importantes en La Libertad, es una tipología de Redes Empresariales de Artesanía, diferenciadas según las funciones centrales predominantes que desarrollan los artesanos dentro de la cadena: proveeduría, producción y comercialización.

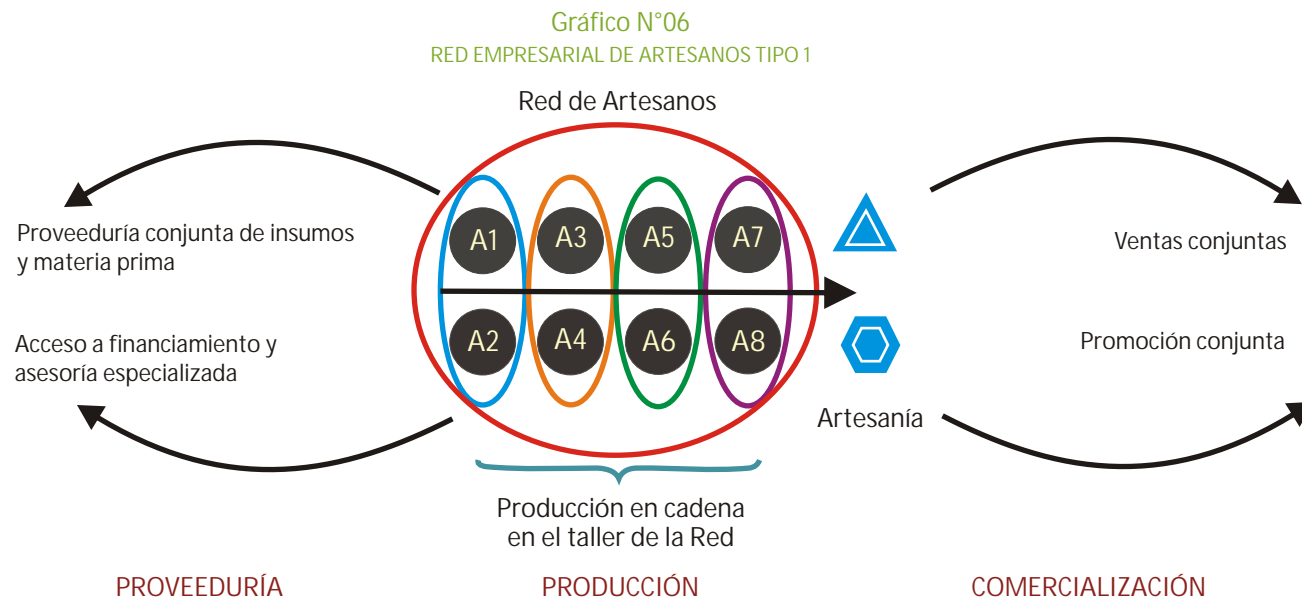
Es importante aclarar que algunas redes pueden desarrollar, dependiendo de diversos factores, hasta dos tipologías a la misma vez. Esto se ampliará más adelante.

Tipos 1: Red para la proveeduría, producción y comercialización conjunta de artesanía.

Las características de este tipo de redes son:

- Tanto la proveeduría y la comercialización se efectúan de manera conjunta.
- La producción se efectúa fundamentalmente en el taller de la Red; sin embargo, algunos artesanos terminan la labor con la ayuda de sus familiares en sus domicilios.
- Los artesanos se especializan en una parte del proceso productivo.
- No se pueden individualizar las piezas producidas de artesanía debido a que todos contribuyen en su elaboración (producción en cadena)
- Los socios perciben ingresos por su mano de obra y por la utilidad resultante. La mano de obra se paga de acuerdo a una valorización de las horas trabajadas, según el grado de especialización y el tiempo dedicado; la utilidad se reinvierte en la compra de insumos y/o se distribuye de acuerdo a la cantidad de horas trabajadas.

El Gráfico N°6 ilustra cómo operan estas redes.



Este tipo de red es el más difundido en el territorio, especialmente en aquellas organizaciones donde los socios que iniciaron el proceso de articulación de los negocios conjuntos fueron “curiosos”; es decir, personas con vocación y algunas habilidades pero casi ninguna experiencia comercial y escasos antecedentes del desarrollo de acciones conjuntas.

La explicación es que los integrantes de las Redes al inicio del proceso de articulación no contaban con un producto emblemático comerciable y tuvieron que cambiar de línea artesanal, implementando un programa intenso de fomento de capacidades en nuevas técnicas de producción para desarrollar productos apropiados para el mercado, conllevando este proceso la especialización de los artesanos en una u otra técnica.

Un ejemplo de este tipo de Red Empresarial es la Red de Artesanas Santa Magdalena de Tembladera que elaboran artesanía en arpillado. Cada socia se ha especializado en una fase del proceso productivo (cortado de tela, cocido, bordado, etc), colaborando todas en la elaboración de los lotes de artesanía que se van a comercializar.

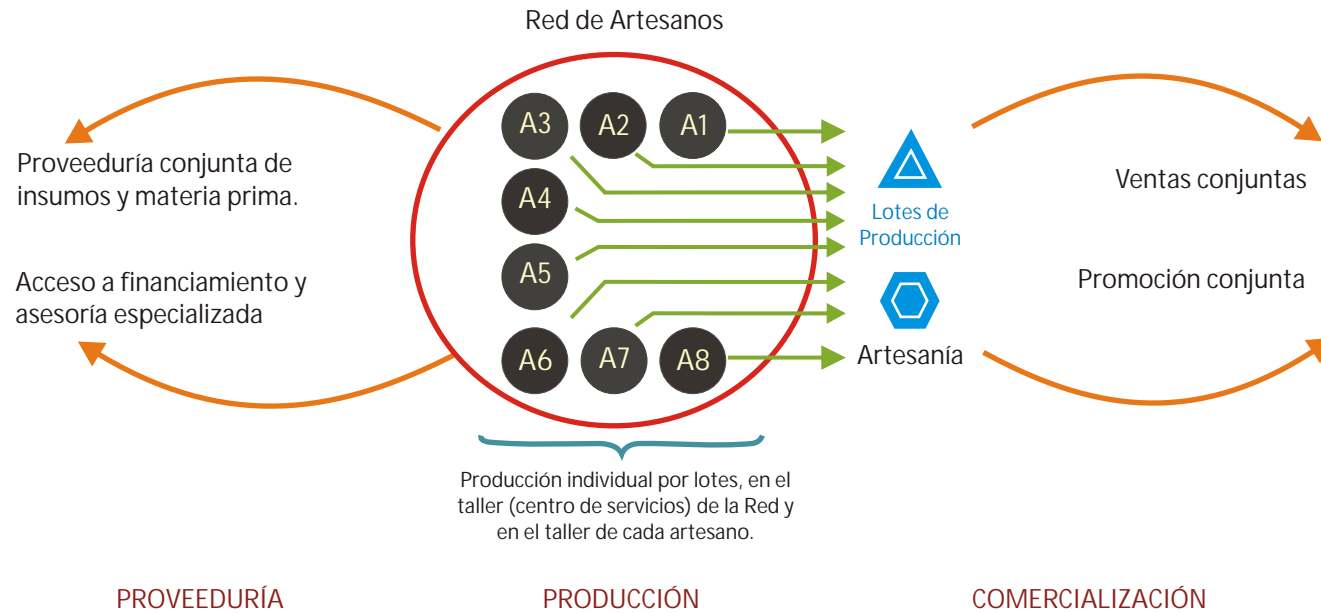
Tipos 2: Red para la proveeduría, producción y comercialización conjunta de artesanía.

Las características de este tipo de redes son:

- Tanto la proveeduría y la comercialización se efectúan de manera conjunta.
- La producción se efectúa tanto en el taller de la Red, que en la práctica es un centro de servicios donde cada artesano recibe capacitación y accede a las maquinarias y herramientas; como en el taller o domicilio de cada artesano.
- Las piezas producidas de artesanía se pueden individualizar, pero se comercializan en lotes conjuntos.
- Se desarrolla una producción por lotes de artesanía. Cada artesano tiene que entregar un lote terminado, siguiendo las especificaciones del responsable de producción de la Red.
- A pesar de que los artesanos están especializados en una o más fases del proceso productivo, están en capacidad de desarrollar todo el proceso productivo.
- La utilidad se reparte según piezas producidas, dejando un porcentaje para la



Gráfico N°08
RED EMPRESARIAL DE ARTESANOS TIPO 2



compra de insumos y otros gastos de funcionamiento de la Red.

Este tipo de Red se presenta en las organizaciones cuyos integrantes tuvieron alguna experiencia previa de producción y comercialización de artesanía, y especialmente donde, como resultado del proceso de mejora de productos para adecuarlos a las exigencias del mercado, se innovaron productos pero mantuvieron la línea artesanal. El Gráfico N°8 ilustra cómo operan estas redes.

Por ejemplo, en la Red de Artesanos El Caracol el responsable de comercialización coordina con el responsable de producción las especificaciones de los pedidos de los clientes o las características de las muestras y prototipos que se van a enviar. Luego, en una reunión de socios se transmite la información y se toman acuerdos sobre el número de piezas que le corresponde a cada uno producir para completar los lotes así mismo la fecha de entrega. Por su parte, el responsable de producción efectúa el control de calidad de las piezas, devolviéndolas para corregir deficiencias o entregándolas para su venta al responsable de comercialización.

Sin embargo, algunas redes, como el caso de la Red Artesanal El Carrizo y la Red de Artesanas Manos Laboriosas, desarrollan la primera y segunda tipología. Cuando son pequeños pedidos, cada integrante debe contribuir con determinada cantidad de piezas terminadas para completar el lote. Caso contrario, cuando son pedidos grandes, los integrantes de la red desarrollan una producción en cadena, es decir, cada artesano participa en una o dos fases del proceso productivo donde mejor se desempeña, contribuyendo todos en la elaboración de las piezas del lote.

Tipos 3: Red para la proveeduría conjunta, producción y comercialización individual.

Las características de este tipo de redes son:

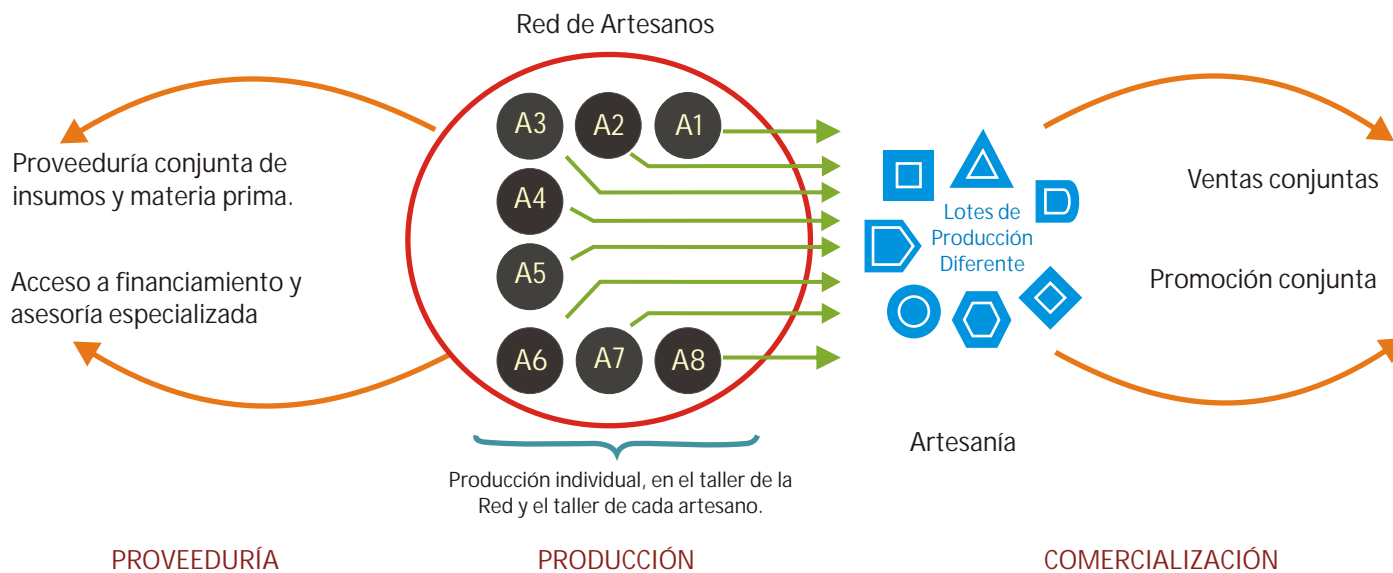
- Sólo la proveeduría y la promoción de sus productos se efectúan de manera conjunta.
- La producción se efectúa en el taller de cada artesano y en el taller de la Red, que en la práctica es un centro de servicios donde cada artesano recibe capacitación y accede a las maquinarias y herramientas.
- Cada artesano dispone de diseños diferentes al de los demás socios de la Red, teniendo cada uno productos emblemáticos los que no deben ser confeccionados por los demás.
- Cada artesano dispone de un porcentaje de su utilidad para la compra de insumo y costear el funcionamiento de la Red.

Este tipo de Red es exclusivo de se presenta en las organizaciones cuyos integrantes tuvieron alguna experiencia previa de producción y comercialización de artesanía, y especialmente donde, como resultado del proceso de mejora de productos para adecuarlos a las exigencias del mercado, se innovaron productos pero mantuvieron la línea artesanal. El Gráfico N°09 ilustra cómo operan estas redes.

Por ejemplo la Red de Artesanos Kullank' compra de manera conjunta sus insumos, cada socio elabora sus productos en el centro de producción, financian el pago de un artesano con amplio conocimiento del repujado del cuero, luego comercializan sus productos en sus puntos de ventas ubicados en el Boulevard Artesanal Quisquivich de Huanchaco. En la Tabla N° 02 se clasifica a las redes según la tipología propuesta.



Gráfico N°09
RED EMPRESARIAL DE ARTESANOS TIPO 3



3.1. Estrategia y metodología para el proceso de fomento de redes de artesanía.

El proceso de articulación de Redes Empresariales de Artesanía en La Libertad se ha llevado a cabo teniendo como fuente a la metodología de articulación de redes empresariales.

El desarrollo de esta metodología en el Perú ha sido llevado a cabo por MINKA en la cadena del zapato de Trujillo. Posteriormente APOMIPE¹⁰ la aplica a las cadenas agropecuarias y a la artesanía, proponiendo una mejora en los tiempos, etapas y herramientas.

Sin embargo, en el proceso de aplicación de esta metodología en la promoción de negocios conjuntos de pequeños artesanos se han generado aprendizajes específicos importantes, en la medida que este sector tiene una dinámica peculiar, distinta al de las cadenas agropecuarias. Otra característica singular de esta experiencia es que el punto de

¹⁰ A cargo de MINKA e INTERCOOPERATION en la etapa 2005-2008.

Cuadro N°01
REDES EMPRESARIALES DE ARTESANOS

RED	TIPOLOGIA
1 Red de Artesanas Damas de Cao	Tipo 3
2 Red de Artesanos Cao Viejo	Tipo 1
3 Red de Artesanos Manos Laboriosas	Tipo 1 y Tipo 2
4 Red de Artesanos El Carrizo	Tipo 1 y Tipo 2
5 Red de Artesanos Manos Milenarias	Tipo 3
6 Red de Artesanos Destellos Muchik	Tipo 1
7 Red de Artesanos Señoras Moche	Tipo 1 y Tipo 2
8 Red de Artesanos Brillos Muchik	Tipo 1
9 Red de Artesanos El Caracol	Tipo 2
10 Red de Artesanos Aquarium	Tipo 2
11 Red de Artesanos Kullank'	Tipo 3
12 Red de Artesanos Lord Chimú	Tipo 3
13 Red de Artesanos Inti Gold	Tipo 1
14 Red de Artesanas Santa Magdalena	Tipo 1
15 Red de Artesanos Pakatnamú	Tipo 2
16 Red Empresarial Cupisnique - Art & Stone	Tipo 3

partida de los negocios conjuntos ha sido en su mayoría emprendimientos, es decir, artesanos o curiosos con algunas habilidades, mucha vocación, pero escaso conocimiento de las técnicas y del mercado. Es decir, se han promovido emprendimientos de negocios conjuntos.

Estrategia en el proceso de articulación de redes de artesanía.

En el proceso de desarrollo de las Redes Empresariales los artesanos se han experimentado cuatro periodos claramente diferenciados, donde la clave para distinguirlos es de si se trata de un emprendimiento conjunto, de la consolidación del emprendimiento conjunto, o el negocio conjunto inter redes o territorialización del negocio conjunto.

Estos periodos son: (i) de artesanos o curiosos, (ii) de redes empresariales de artesanos embrionarias, (iii) de redes empresariales de artesanos consolidadas, y



(iv) de asociación de red de redes de artesanos. A continuación se detalla cada uno de ellos.

i. Artesanos o “curiosos”.

Las características de los artesanos en este periodo son:

- Se encuentran atomizados. No cooperan o es muy débil la cooperación entre sí.
- Tienen habilidades y vocación, pero limitado conocimiento de técnicas de producción.
- Cuentan con productos tradicionales, con acabado deficiente.
- No se innova el diseño, ni se reconoce al mercado como fuente de información para desarrollar productos.
- Tienen altos costos por pieza producida.
- La producción es destinada al auto consumo, o para pequeñas ventas a familiares y vecinos.
- Es desarrollada por afición o como fuente de ingresos esporádicos.

II. Redes empresariales de artesanos embrionarias.

Las características de los artesanos en este periodo son:

- Se encuentran organizados en redes embrionarias o grupos de interés.
- Cuentan con una estructura organizacional mínima: Presidente, secretario y tesorero.
- Desarrollan acciones para sentar bases para la confianza. Los vínculos entre socios se van afiando en la medida que se experimenta la sensación de beneficio.
- Surgen los liderazgos y se depuran los oportunistas. Tanto la rendición de cuentas como la transparencia son factores fundamentales para que los socios identifiquen a las personas con las que no pueden seguir trabajando.
- Incursionan en el mercado.
- Validan la línea artesanal o la innovan para ajustarse a la demanda (desarrollo de productos).
- Se incidencia en la transferencia tecnológica para desarrollar productos competitivos.

III. Redes empresariales de artesanos consolidadas.

Las características de los artesanos en este periodo son:

- Se encuentran organizados y formalizados en asociaciones. La estructura organizativa es más compleja, los líderes se van especializando en distintas áreas del negocio conjunto: comercialización, control de calidad de la producción y organización.
- Existen liderazgos funcionales y socios empoderados en la gestión productiva y comercial. Ya no se encuentran los líderes oportunistas.
- La producción destinada a ferias, tiendas de artesanía en Trujillo, Lima, Cuzco y exportación indirecta (brókeres).
- Constante innovación del diseño, desarrollando productos competitivos en calidad y precio.
- Las Redes participan en los procesos de desarrollo económico de sus territorios.
- Empezan a capacitar a la población local y a darles trabajo para cumplir con los lotes de pedidos.

IV. Asociación de red de redes de artesanos.

Las características de los artesanos en este periodo son:

- Se encuentran organizados y formalizados en una asociación territorial.
- Se desarrolla una gestión comercial y promoción conjunta entre redes de artesanos del territorio. Esto les permite mejorar el poder de negociación, incursionando de manera conjunta en mercados altamente competitivos.
- Participan en los procesos de desarrollo económico concertado de sus territorios.
- Al constituirse en una entidad reconocida por el entorno institucional público y privado, se involucran en los presupuestos participativos y gestionan el desarrollo de acciones a favor del sector.

En todo este largo camino, es fundamental resaltar la CONFIANZA. Este elemento vinculante ha sido la columna vertebral del proceso.

La confianza es un valor que se va consolidando directamente proporcional al tiempo transcurrido, a la cantidad de recursos que va manejando la Red y el número de dificultades que van resolviendo para vincularse exitosamente con el mercado.

Dentro de esta estrategia, el Programa APOMIPE, coordinado a nivel nacional por Intercooperation y ejecutado en La Libertad por MINKA, ha implementado una serie de servicios de fomento, dosificados según el paso a paso de la Metodología

“... la confianza entre nosotros ha sido lo que nos mantiene unidas. Poco a poco hemos ido confiando entre nosotras, porque una cosa es la confianza entre amigas o vecinos y otra es la confianza para manejar dinero y para cumplir con los trabajos...”

*Maritza Pretel
Presidenta de la Red Santa Magdalena*



de Articulación de Redes Empresariales y gerenciados en cada Red por el ARTICULADOR, bajo la estrategia de la Unidad Articulación Regional y esta a su vez por la Unidad de Coordinación Nacional.

Estos servicios son:

- **Capacitación y asistencia técnica en gestión organizacional y empresarial.**
Direccionada hacia la organización de las redes empresariales, la mediación en los conflictos y el desarrollo de capacidades de los propios artesanos para resolverlos, la distribución de los roles y funciones de los socios, la identificación y el fortalecimiento de los líderes. También, la orientación para manejar costos de producción, llevar registros productivos y de ventas, y planificar el desarrollo de la Red.
- **Capacitación y asistencia técnica en diseño y desarrollo de productos.**
Para el perfeccionamiento o la incorporación de nuevas técnicas de producción, y el diseño de productos novedosos de acuerdo a las tendencias y considerando los costos de producción.
- **Cofinanciamiento de infraestructura, equipos e insumos.**
El programa suministró el cofinanciamiento para la construcción e implementación de talleres de producción, instalación de puntos de venta, y adquisición de lotes de insumos. Es importante recalcar que a lo largo del proceso de articulación, se fue incrementando el aporte de cofinanciamiento exigido a las Redes, para evitar de este modo caer en la trampa del asistencialismo, que perturba la consolidación de negocios conjuntos.
- **Articulación comercial.**
Desde el primer momento se facilitó la vinculación al mercado por parte de las Redes Empresariales. Se promovió su participación en ferias artesanales, misiones comerciales, vitrineo,¹¹ entre otros, y orientó en el proceso de contactación, negociación y articulación comercial con clientes.

¹¹ Mirar vitrinas de tiendas de artesanía para identificar tendencias y otros factores que nos permitan obtener información para mejorar nuestros productos.



Metodología en el proceso de articulación de redes de artesanía.

Como ya se había indicado líneas arriba, el proceso desarrollado tiene como marco la Metodología de Articulación de Redes Empresariales

A continuación se describe brevemente el desarrollo de cada fase:

Fase 1: Análisis de territorios y cadenas productivas.

La Unidad de Coordinación Nacional y la Unidad de Articulación Regional de La Libertad identificaron la cadena de la artesanía y los territorios de Pacasmayo, Magdalena de Cao y Moche como viables para promover el desarrollo de Redes Empresariales.

Algunas de las razones por las que se tomó esta decisión fueron porque:

Existía una gran masa crítica de artesanos o “curiosos”, con la vocación y las habilidades para efectuar trabajos en artesanía en los territorios señalados.

En Magdalena de Cao y Moche se constató que el mercado de los souvenirs ofrecía una oportunidad de negocio importante para los artesanos apostados alrededor de los atractivos turísticos. Esto se explica por la dinámica turística generada alrededor del descubrimiento y puesta en valor los monumentos arqueológicos como el Señor de Sipán, la Señora de Cao, las Huacas del Sol y la Luna, entre otros, impulsó el reconocimiento de la Ruta Moche como el segundo destino turístico del país, por ende, mayor flujo de turistas y mayores inversiones en el sector.

En Pacasmayo ya existía un conglomerado de producción de artesanía en piedra marmolina que exporta a través de brókeres a Estados Unidos y Europa.

En Tembladera la Empresa Cementos Pacasmayo y MINKA habían identificado un grupo de señoras dedicadas a la confección de artesanía en macramé, con notorias habilidades para el trabajo manual y potencial para desarrollar la técnica del arpillado de comprobada demanda.

Posteriormente, en la segunda fase del Programa (2008-2011) se incluyeron los siguientes territorios:

Huanchaco, donde operan un gran grupo de artesanos que ya se encuentran comercializando sus productos.

Laredo, incluyendo un grupo de artesanos identificado por la MD de Laredo que ya se encontraba exportando directamente sus productos.

De acuerdo al proceso desarrollado podemos indicar algunas recomendaciones para tener en cuenta:

- Contar con algunas herramientas para la observación del territorio y el desarrollo de entrevistas. Es importante tener algunos formatos que permitan recoger y sistematizar la información de la cadena.
- Tomar en cuenta a las Áreas de Desarrollo Económico de los Municipios y la Dirección Regional de Artesanía como fuente de información importantes
- Desarrollar un análisis de la cadena con la participación de los actores públicos y privados de los territorios involucrados directa o indirectamente en la cadena.

Fase 2: Promoción y selección

En esta fase se procedió a identificar y seleccionar a los artesanos para integrar las Redes Empresariales. Aquí fue fundamental la “venta de la idea”, donde se transmite con claridad a los artesanos interesados las bondades y beneficios de la acción conjunta a través de la constitución de redes empresariales. La motivación y sensibilización adecuada por parte del articulador sugirió la mejora de la calidad de los productos y el incremento de las ventas a través del desarrollo de los negocios conjuntos.

Posteriormente se consolidó una base de artesanos interesados, para luego aplicar un filtro que permita tener un grupo más o menos homogéneo (similares ingresos, conocimientos, ubicación territorial, entre otros). Es recomendable, en grupos donde no se tiene experiencias importantes de ventas y los productos son poco competitivos, incluir uno o dos artesanos que ya cuenten con cierto grado de experiencia en procesos de comercialización y/o conozcan las técnicas de producción de artesanía; estos nos ayudarán a dinamizar el grupo.

Finalmente, se orientó a los artesanos en la elaboración de sus actas de constitución, eligiendo un presidente, secretario y tesorero, y estableciendo un fondo común de aportes para cofinanciar algunas acciones que la Red decidiera emprender con el apoyo del Programa.





Algunas recomendaciones para tener en cuenta son:

- El articulador tiene que conocer bien el proceso de articulación de redes empresariales, previendo las preguntas que podrían formular los artesanos como:¹³ ¿cuál es el beneficio de asociarse en una Red Empresarial? ¿por qué sí podría funcionar una Red Empresarial si conocemos muchas asociaciones que no funcionaron? ¿el programa nos va a dar dinero para ver en qué lo invertimos nosotros?
- El articulador debe contar con una presentación didáctica no mayor a 15 minutos en power point o papelotes. Emplear imágenes para resaltar lo que se quiere transmitir.
- Emplear un video que muestre el caso de una Red. Esto ha demostrado ser bastante efectivo en la medida que los artesanos logran identificarse con el caso.
- Contar con un modelo de acta de constitución de la Red.

Fase 3: Generación de confianza y planificación de mejoras.

Esta fase se incidió en la identificación de la oportunidad de negocio de la Red,¹⁴ el desarrollo de acciones para sentar las bases de la confianza, y la elaboración de un plan de mejora. La identificación de la oportunidad de negocio de la Red se fue trabajando por el articulador desde de la fase anterior, reuniendo información proporcionada por los artesanos en las reuniones de trabajo realizadas. Apoyándose en esta información y la que pudo recoger de especialistas en comercialización y otras fuentes, el articulador motivó a los artesanos a identificar una oportunidad de negocio y a empoderarse de esta.

De manera paralela se elaboró un pequeño plan de trabajo que contenía una serie de acciones sociales para sentar las bases de la confianza entre los integrantes de la

¹³ Estas son algunas preguntas frecuentes que se han efectuado a los articuladores de artesanía de La Libertad.

¹⁴ Oportunidad de negocio: es una posibilidad concreta para emprender un negocio teniendo como fundamentos la demanda del mercado, la posibilidad realista de ser aprovechada por la red de artesanos en su situación actual, o luego de un proceso de articulación y transferencia tecnológica.

Red¹⁵ las cuales se fueron alternando entre las reuniones de trabajo para identificar y empoderar la oportunidad de negocio y la elaboración del plan de mejora de la Red. Algunas acciones que se llevaron a cabo fueron: reuniones de confraternidad, pasantías vivenciales a experiencias exitosas de asociatividad, etc.

Finalmente se procedió a elaborar y e iniciar la ejecución del Plan de Mejoras de la Red, el cual consiste en la programación de acciones pertinentes y necesarias para aprovechar de manera exitosa la oportunidad de negocio identificada por la Red.

Para elaborar este plan fue necesario iniciar con la ejecución de un FODA de la Red, mediante el cual identificamos la posición competitiva¹⁶ de la Red, las limitantes para aprovechar la oportunidad de negocio identificada y la oportunidad de acceder a servicios de apoyo brindados por parte de instituciones de fomento o proveedores privados. Con esta información se identificó el objetivo del plan de mejoras, las acciones a llevar a cabo, los recursos necesarios y el financiamiento de los mismos. Algunas recomendaciones para tener en cuenta son:

- Es importante recibir el asesoramiento de un experto en el proceso de elaboración del FODA y en la identificación de acciones del plan de mejoras. Esto nos evitará caer en el error frecuente de diseñar acciones poco realistas, innecesarias o insuficientes para cumplir con el objetivo del plan de mejora.
- Las Redes que han proyectado sus planes de mejora considerando tanto el proyecto piloto como el proyecto estratégico han optimizado recursos, potenciando el negocio estratégico emprendido (fase 5)
- El fortalecimiento de los liderazgos funcionales es vital en esta fase.
- El plan de mejora debe considerar acciones referidas al acceso a tecnología para mejorar la producción (CAT para desarrollo de productos, infraestructura

¹⁵ De acuerdo al documento "Generación y Consolidación de Confianza: clave para negocios exitosos", es importante resaltar que el proceso de desarrollo de confianza es transversal al proceso de articulación de las Redes Empresariales, diferenciándose entre procesos sociales y procesos económicos de generación de confianza (rendición de cuentas, fondo común de aportes, etc). En la fase 3 hacemos referencia al primer proceso.

¹⁶ Situación de los artesanos en cuanto a calidad, posibilidad de comercialización, ventas actuales y precios de sus productos.





productiva e insumos), el desarrollo de capacidades para la comercialización y la gestión empresarial. Algunas de estas acciones deberán financiarse y ejecutarse antes de iniciar la siguiente fase, y otras se deben considerar su financiamiento dentro de los proyectos pilotos y/o proyectos estratégicos.

Fase 4: Consolidación de confianza.

En esta fase se identificó y ejecutó el proyecto piloto, el cual es una pequeña inversión puntual, de corto plazo, que permite a los integrantes de la Red experimentar el beneficio de estar articulados. Con esto se busca contribuir a consolidar la confianza de la Red sobre la base de resultados concretos. Dependiendo del avance en la articulación comercial de las Redes, los proyectos pilotos se direccionados hacia la adquisición de pequeños equipos y lotes de insumos para cumplir con proveedurías pactadas; o el desarrollo de una misión comercial, participación en ferias, etc. Los proyectos pilotos que ejecutaron las Redes de Artesanía pueden ser observados en el Cuadro N°03.

Algunas recomendaciones para tener en cuenta son:

- No olvidar que el proyecto piloto debe mostrar resultados concretos en el corto plazo y con poca inversión.
- El proyecto piloto debe tener relación con el proyecto estratégico. Para la optimización del proceso de articulación es recomendable que los dos se complementen.
- Los recursos del proyecto piloto deben ser administrados por la Red, con la orientación del articulador. Esta constituye una excelente oportunidad para que la Red pongan en práctica los conocimientos de gestión empresarial, preparándose para la gestión del proyecto estratégico.
- Aprovechar el proyecto piloto para identificar y depurar a los oportunistas y a los malos líderes. La transparencia en el manejo de dinero y el cumplimiento de compromisos son dos variables que nos permiten medir qué socios son o no confiables.

Fase 5: Diseño e implementación del proyecto estratégico.

El proyecto estratégico es una inversión al mediano plazo que permite a los integrantes de la Red darle sostenibilidad al negocio conjunto emprendido. Este

Cuadro N°03
PROYECTOS PILOTOS EJECUTADOS POR LAS REDES DE ARTESANÍA

Red	Proyecto Piloto	Monto
Red de Artesanas Damas de Cao	Proveeduría Piloto Conjunta a Tiendas 120, Artesanías Cao Viejo y Manos Muchik	S/. 5, 460
Red de Artesanos Cao Viejo	Innovación del proceso productivos: equipos y herramientas	S/. 4,084
Red de Artesanos Manos Laboriosas	Producción piloto para abastecimiento a tiendas especializadas de artesanía en Trujillo	S/. 4, 800
Red de Artesanos El Carrizo	Desarrollo de una oferta artesanal para abastecer mercados de abastos: insumos, herramientas y asistencia técnica para desarrollar productos.	S/. 2, 745
Red de Artesanos Manos Milenarias	Desarrollo conjunto de productos artesanales para la oferta a los visitantes de la Huaca Sol y la Luna	S/. 4,373
Red de Artesanos Destellos Muchik	Desarrollo de colección de souvenirs navideños Abastecimiento de un pedido piloto de mates pintados para exportación	S/. 3,904
Red de Artesanos Señoras Moche	Innovación de productos artesanales para abastecimiento local	S/. 2, 560
Red de Artesanos Brillos Muchik	Abastecimiento con productos mejorados para exportación a empresas de Lima	S/. 2, 730
Red de Artesanos El Caracol	Abastecimiento conjunto de productos innovadores para las tiendas Sueños y Fantasías, Galería Santo Domingo en Lima y Galería Huanchaco en La Libertad.	S/. 5, 086
Red de Artesanos Aquarium	Implementación de carritos de venta ambulatoria	S/. 3, 550
Red de Artesanos Kullank'	Desarrollo de capacidad productiva para el abastecimiento y venta de mercado local - Huanchaco	S/. 850. 90
Red de Artesanos Lord Chimú	Producción innovadora de aretes para venta en mercado interno y local	S/. 2, 003
Red de Artesanos Inti Gold	Incorporación de nueva tecnología para el desarrollo de productos de vitrofusión	S/. 2, 610
Red de Artesanos Pakatnamú	Producción de la oferta mediante desarrollo conjunto de un show room	S/. 4,700
Red Empresarial Cupisnique - Art & Stone	Implementación de talleres para el abastecimiento conjunto de productos en base a piedra serpentina	S/. 8,000
Red de Artesanas Santa Magdalena	Abastecimiento de un pedido piloto de productos de arpillería para la empresa TerraFina	S/. 7,046

proyecto introduce mejoras significativas en la competitividad de la Red, por ende, un incremento sustancial en los ingresos de los socios.

En función a la naturaleza del negocio de la Red, el avance logrado, y teniendo como referencia el plan de mejoras, los proyectos estratégicos que se ejecutaron fueron para incrementar la capacidad productiva y mejorar la calidad de los productos, cuando la articulación comercial de la red con sus clientes estaba

Cuadro N°04
PROYECTOS ESTRATÉGICOS EJECUTADOS POR LAS REDES DE ARTESANÍA

Red	Proyecto Estratégico	Financiamiento		Monto total
		APOMIPE	CONTRAPARTE	
Red de Artesanas Damas de Cao	Instalación de un centro de producción y comercialización de Artesanía en la Magdalena de Cao.	S/. 8,440	S/. 11,460	S/. 19, 900
Red de Artesanos Cao Viejo	Implementación de tienda conjunta. Mejoramiento de infraestructura para incrementar su competitividad.	S/. 11,600	S/. 20,000	S/. 31,600
Red de Artesanos Manos Laboriosas	Programa de abastecimiento a tiendas especializadas de venta de artesanía en mercados turísticos y feriales.	S/. 8,439	S/. 9,225	S/. 17,664
Red de Artesanos El Carrizo	Implementación de un centro de producción y comercialización de artículos de cestería en la Campiña de Moche.	S/. 5,015	S/. 10,935	S/. 15,950
Red de Artesanos Manos Milenarias	Parque Artesanal Manos Muchik			S/. 44,100
Red de Artesanos Destellos Muchik	Desarrollo de una colección de souvenirs con fines navideños. Abastecimiento de un pedido piloto de mates pintados para la exportación.	S/. 24,100	S/. 20,000	S/. 3,904
Red de Artesanos Señoras Moche	Articulación comercial al mercado local de artesanía en cuero pirograbado	S/. 4,650	S/. 5,690	S/. 10,340
Red de Artesanos Brillos Muchik	Incremento de producción y fortalecimiento de la articulación comercial al mercado limeño de dijes artesanales basados en huesos.	S/. 6,260	S/. 8,460	S/. 14,720
Red de Artesanos El Caracol	Implementación de un Sistema de Proveeduría de Productos Marinos al Norte del País	S/. 4,110	S/. 13,740	S/. 17,850
Red de Artesanos Aquarium	Promoción de las ventas en el mercado universitario de la ciudad de Trujillo.	S/. 7,780	S/. 13,495	S/. 21,275
Red de Artesanos Kullank'	Fortalecimiento de las condiciones para la producción y venta de productos en cuero repujado.	S/. 5,464.05	S/. 6,346.25	S/. 11,810.30
Red de Artesanos Lord Chimú	Implementación de mecanismos de participación conjunta en ferias.	S/. 4,577	S/. 4,023	S/. 8,600
Red de Artesanos Inti Gold	Fortalecimiento de la capacidad de producción para ampliar cartera de clientes en el exterior.	S/. 4,400	S/. 10,650	S/. 15,050
Red de Artesanos Pakatnamú	Implementación de área de ventas conjuntas.	S/. 9,170	S/. 15,000	S/. 24,170
Red Empresarial Cupisnique - Art & Stone	Implementación de un centro conjunto de producción y venta de artesanía en piedra marmolina conjunto.	S/. 55,000	S/. 8,000	S/. 8,000
Red de Artesanas Santa Magdalena	Comercialización de artesanía de la red artesanal Santa Magdalena.	S/. 7,046	S/. 30,000	S/. 8,000

bastante consolidada; o para instalar una tienda que les permita tanto exhibir sus productos como venderlos, y desarrollar instrumentos de promoción como brochure, catálogos, etc. Los proyectos estratégicos que ejecutaron las Redes de Artesanía se pueden visualizar en el Cuadro N°04.

Algunas recomendaciones para tener en cuenta son:

- No olvidar que el proyecto estratégico debe contribuir con la sostenibilidad del negocio conjunto.
- Desarrollar formatos simples para el proyecto estratégico, considerando que mientras más difícil de entender el proyecto, menos empoderados estarán los artesanos con él. Que no se convierta la elaboración del proyecto estratégico solo en un ejercicio de expertos.

Fase 6: Acompañamiento en la gestión del negocio.

El acompañamiento implica el asegurarse que la Red pueda ejecutar el negocio estratégico. En esta fase el articulador se encargó de fortalecer las capacidades de gestión empresarial de las redes, promoviendo un uso eficiente y eficaz de los recursos.

En algunas redes fueron sus líderes los que asumieron esta función, lo que significó el empoderamiento de este con el negocio, aprendiendo de manera práctica a efectuar labores administrativas y de gestor comercial, necesarias para el buen funcionamiento del negocio.

También es importante resaltar que el Programa implementó de manera suplementaria un curso de ofimática e inglés básico, siendo bien recibido por los artesanos en la medida que facilita el manejo de formatos administrativos electrónicos y permite la comunicación con los extranjeros para desarrollar transacciones comerciales.

Algunas recomendaciones para tener en cuenta son:

- En las Redes donde los líderes están bastante legitimados, el programa puede contratarlos para ocupar la función del articulador, solo para esta fase. Esto permite que los líderes puedan tener una experiencia práctica en la gestión

administrativa y comercial del negocio de la Red.

? Preparar y distribuir en las redes formatos accesibles para la administración del negocio conjunto.

El Gráfico N°10 nos permite ilustrar las ideas vertidas sobre la estrategia y metodología implementada en el proceso de articulación de Redes Empresariales de Artesanía.

3.1. Perfil del articulador de Redes Empresariales de Artesanía.

De acuerdo a la experiencia desarrollada, se considera que un articulador de redes empresariales de artesanía debe tener el siguiente perfil:

- **Conoce de la dinámica comercial de la artesanía.**

Un articulador debe contar con conocimiento básico de la dinámica propia de la comercialización de artesanía, sin que esto signifique que necesariamente sea un experto propiamente en el tema.

Esto es fundamental en la medida que para que una organización de artesanos tenga éxito comercial debe INNOVAR constantemente y desde el inicio sus productos; y la innovación viene del conocimiento de la dinámica del mercado (tendencias, precios, etc.). Un articulador sin estos conocimientos corre el riesgo de no orientar de manera adecuada la identificación de la oportunidad de negocio y la implementación del proceso de transferencia tecnológica prevista en el plan de mejoras.

- **Tiene facilidad de comunicación y capacidad para resolver conflictos.**

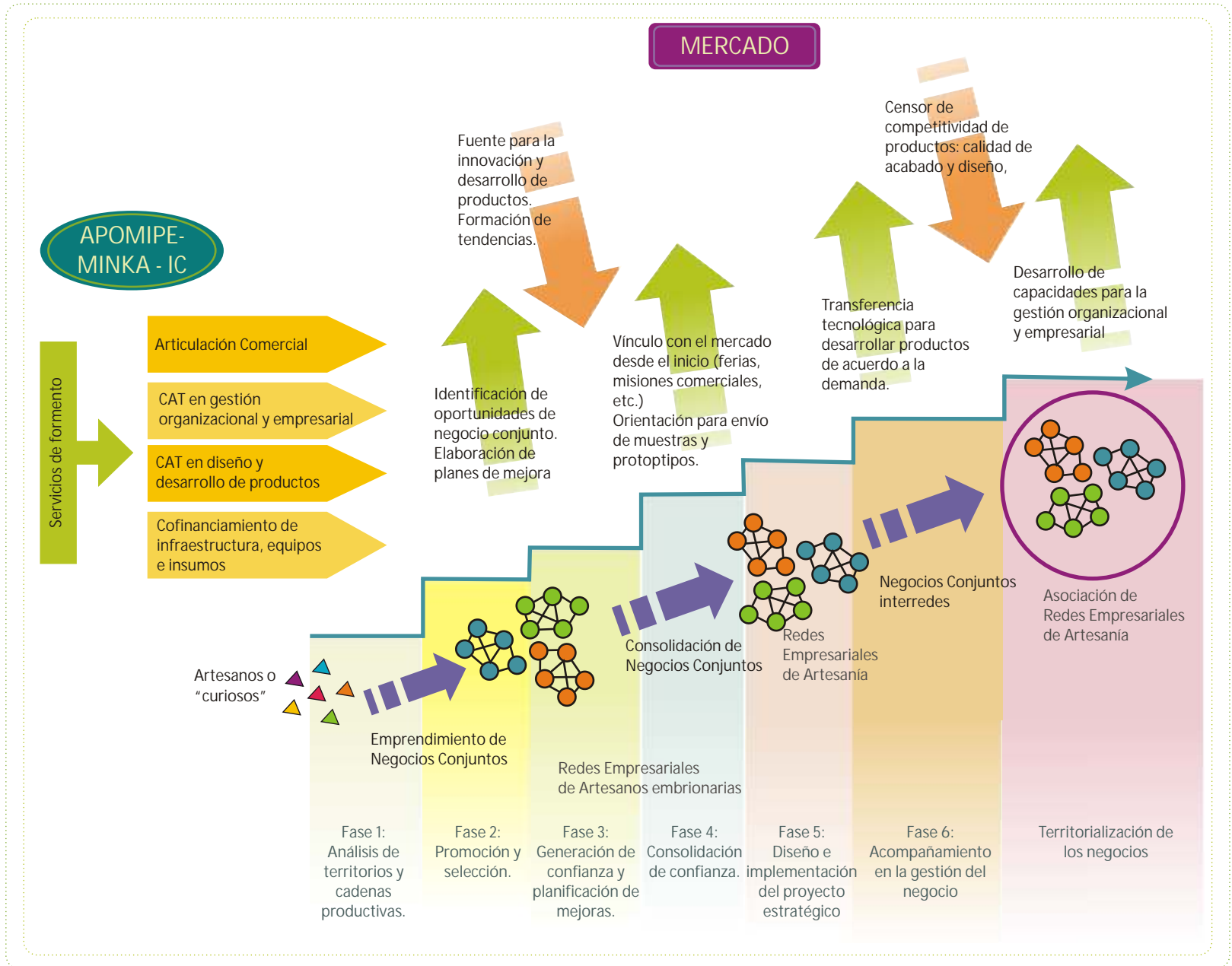
A diferencia de los promotores de otras cadenas productivas, los articuladores de redes de artesanía deben tener una sensibilidad especial para identificar fuentes perturbadoras de confianza y la capacidad para resolver los conflictos que surjan.

Esto se debe a que “Los artesanos son más sensibles para abrirse, para dar la confianza a los articuladores y a los demás integrantes de la organización, debido a las experiencias negativas de organización que existieron y porque temen dar a conocer sus técnicas particulares para la confección de la artesanía” (Betsy Mori, Especialista Técnico UAR La Libertad, Programa APOMIPE)



Gráfico N°10

ESTRATEGIA Y METODOLOGÍA IMPLEMENTADA PARA LA PROMOCIÓN DE REDES EMPRESARIALES DE ARTESANÍA



- **Sabe gerenciar procesos de articulación de redes empresariales.**

Conoce la metodología de Redes Empresariales, sabe cómo identificar a los líderes y aplica criterios para empoderarlos del proceso de emprendimiento de sus negocios conjuntos, delegando responsabilidades y evitando el paternalismo. Debe conocer además procesos de gestión empresarial básica, estando en la posibilidad de formular planes de trabajo realistas.

Gráfico N°11

PERFIL DEL ARTICULADOR DE REDES EMPRESARIALES DE ARTESANÍA



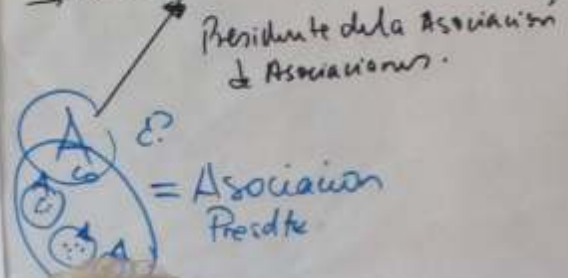
Todas estas capacidades y habilidades básicas que debe tener un articulador no nos debe llevar confundirlo con un extensionista, es decir, con un prestador de servicios especializados sea en la confección de artesanía y/o en la gestión empresarial del negocio conjunto. El articulador debe ser el que facilita el vínculo entre los ofertantes de bienes y servicios para el desarrollo del negocio y los artesanos, cumpliendo el articulador la función de apoyo en la identificación de las limitantes y el acceso eficiente y eficaz a las soluciones de estas.

Para poder cumplir con el pedido
 ¿Con quienes tendría que aliarse, y por qué?

- Negociar y firmar
- Tendríamos q' Aliarnos con otras redes.
- Identificar q' redes podrían complementarse con nosotros para cumplir el pedido.
- *caracol, -esteria- tejidos.*
- *Personal. cumplir.*
- *de integrantes para cumplimiento de tareas y funciones.*

¿Qué personal técnico contrataría y ¿por qué? ¿Quién lo debe contratar?

- *Línea q' lidera el proceso de Negociación*
- *si es necesario* *ideas de tendencias*
- **Diseñador**
- **Control de Calidad** → x
- **Decoración**
- *Descubrir el potencial de los integrantes de las redes para evitar contratar. se sabe q' se agruparon con entusiasmo y potencial.*
- *Quiéndebe contratar.*



3. Considerando que la p... incluye varias líneas (Productos marinos, tejido, c...)
 ¿Qué entidad que agrupa redes asociadas de asumir la responsabilidad del cumplimiento del

- *Presidenta q' lidera*
- *Asociación de Asociaciones*
- Si formamos una Asociación ¿Qué Acciones desarrollar?**
- *Gestionar recursos. Gov. Prov. Regional. - bancos, av...*
- *Reducir costos*
- *Lograr empuje negociación a un ped...*

MA de una de (playa)



IV. Resultados y logros.

Los resultados del trabajo emprendido por el Programa APOMIPE en la cadena de artesanía en La Libertad son los siguientes:

4.1. Los artesanos

Organización

- Actualmente existen 16 Redes Empresariales, integrados por 196 artesanos, desarrollando negocios conjuntos en La Libertad.
Todas las redes se encuentran formalizadas en Asociaciones Civiles.
- Existe una organización denominada Asociación de Redes de Artesanos Ruta Moche que integra a todas las Redes de Artesanos promovidas por el Programa APOMIPE en La Libertad. En esta asociación participan los artesanos representados por los presidentes de cada Red.
Las Redes de Artesanos se rigen por estatutos aprobados por todos los integrantes y reconocidos por los Registros Públicos de La Libertad.

Producción

- Los artesanos cuentan con talleres de producción equipados donde disponen de insumos y herramientas apropiadas para desarrollar todo el proceso productivo o disponer de estos como centros de servicios.¹⁷
- Los artesanos se encuentran especializados en una fase del proceso productivo y/o en un producto específico.
- Los productos que se ofertan son variados y con buen acabado. Sólo el 12% de los productos confeccionados presentan algún tipo de falla.
- La innovación es permanente y se efectúa teniendo en cuenta las tendencias del mercado, sin que esto implique la pérdida de identidad.
Los artesanos conocen sus costos de producción y manejan sus insumos para contar con precios competitivos sin perder calidad en las piezas confeccionadas.

Comercialización

- Las Redes de Artesanos comercializan sus productos en ferias artesanales, el circuito de tiendas locales, tiendas de Lima y del Cuzco. El 38% se comercializa en el circuito de tiendas locales, el 25% en las ferias locales y nacionales, el 20% en las tiendas de Lima, el 8% en el Cuzco y el 9% se exporta.
- Dos redes de Artesanos exportan directamente sus productos con frecuencia. Ocasionalmente 3 Redes exportan indirectamente sus productos a través de brokers.

¹⁷ Ver diferencia en el ítem tipología de redes empresariales.



- Cuatro redes de Artesanos disponen de pequeñas tiendas donde comercializan tanto sus productos como el de las otras redes.
- Algunas de las principales tiendas a las que venden sus productos sus artesanos son: La Libertad: Trama, Mercafo, De Perú, Artesanías Cao Viejo, Artesanías Dama de Cao, Casa Moche, Artesanías El Carrizo, Boulevard Artesanal Quivisiche. Lima: Galería Virtual Novica, Galerías Santo Domingo, Galerías Santo Francisco. Cuzco: tiendas de San Blas, mercado artesanal de Pisac.

4.2. Proveedores de servicios.

Proveeduría de Insumos

- Los insumos son adquiridos en Trujillo a proveedores con los negocian mejores precios por volumen.

Asistencia Técnica

- El programa APOMIPE se ha encargado de cofinanciar asistencia técnica en diseño, desarrollo organizacional y articulación comercial
- El proyecto Ruta Moche de la Fundación Wiese brindó asistencia técnica en diseño de artesanía y desarrollo de productos.
- Actualmente los artesanos auto financian el pago de especialistas en diseño de artesanía y en aplicación de técnicas especiales para la producción de nuevas líneas artesanales.

Financiamiento

- Los artesanos no acceden actualmente a ningún tipo de crédito, sea de la banca o de prestamistas informales, para financiar su producción.

Transporte y Comunicaciones

- Existía buena conectividad vial, telefónica y de internet en los territorios.
- Los territorios donde se localizaban los artesanos eran bastante accesibles a las carreteras principales y a las capitales de los distritos.

Promoción y Difusión

- La promoción es efectuada por el Programa APOMIPE, el proyecto RUTA MOCHE, el Mincetur, las Municipalidades Distritales, La Municipalidad Provincial de Trujillo, a través del desarrollo de ferias artesanales, show romos y otros.
- Los artesanos cuentan con material de promoción y difusión (tarjetas de presentación, brochure y otros).

4.3. Influencia del entorno

Gobiernos locales y entidades nacionales

- Los Gobiernos Locales de Pacasmayo, Magdalena de Cao, Chocope, Moche, Laredo y Tembladera implementan políticas de promoción del sector artesanal. Las políticas son bastante heterogéneas: algunos se centran sólo en la promoción, otros en el acceso a tecnología, etc.
- En el año 2007 se dicta la Ley N° 29073 Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal, lo cual se logra después de 10 años de coordinación entre los gremios artesanales existentes en otras regiones del país y representantes del Congreso.
- En el año 2008 se aprueba el Reglamento de la Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal según D.S N° 008-2010-MINCETUR.

Coordinación e Información

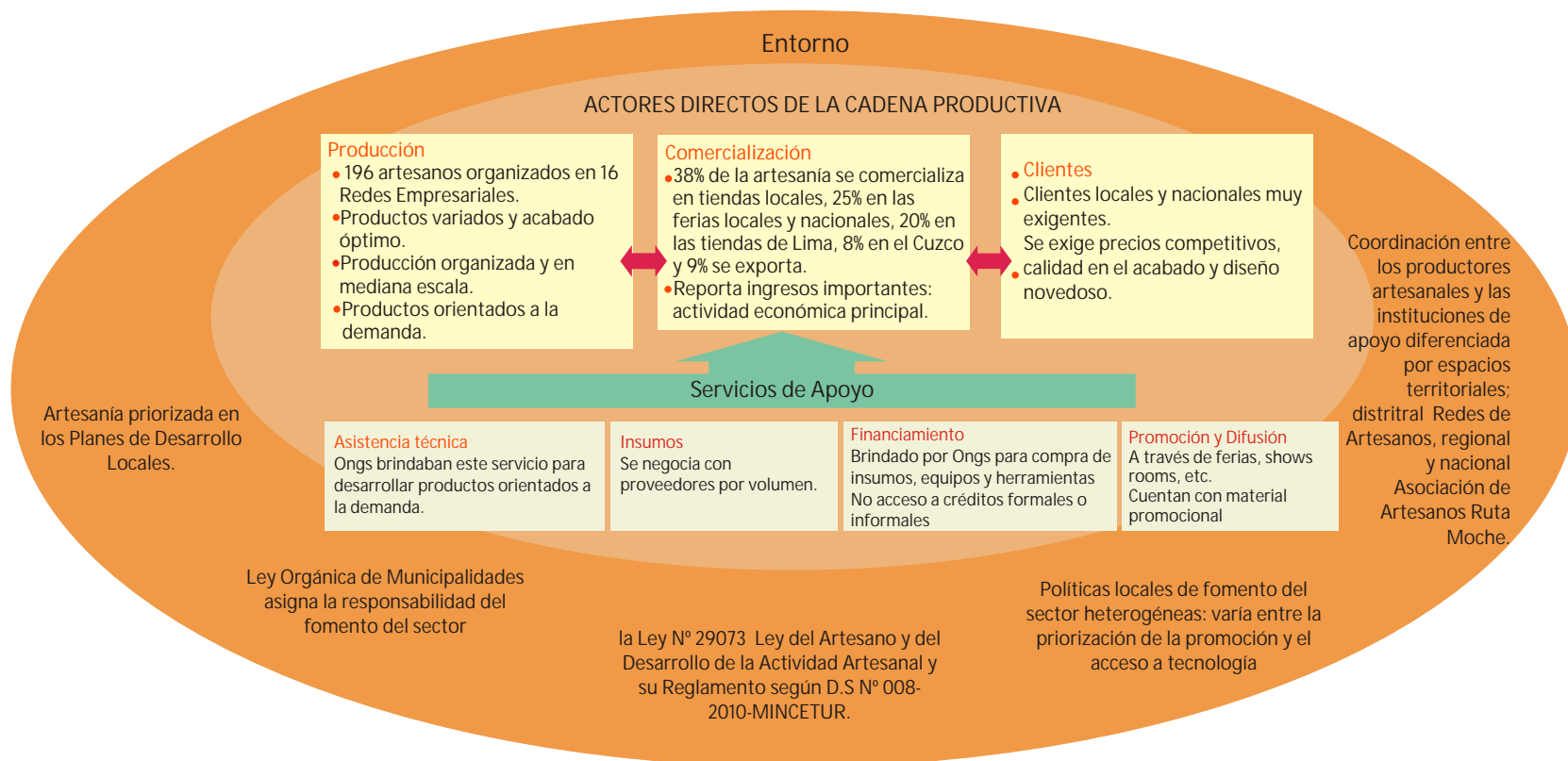
- Los artesanos se vinculan con los diferentes actores públicos y privados de sus territorios en dos niveles: a nivel distrital, a través de las Redes de Artesanos; a nivel regional y nacional, a través de la Asociación de Redes de Artesanos Ruta Moche.

El Gráfico N°12 ilustra los cambios originados en la cadena de artesanía. Para resumir, algunos logros que podemos apuntar son:

- 16 Redes Empresariales, integradas por 196 artesanos, desarrollan negocios conjuntos exitosamente.
- Una organización territorial, denominada Asociación de Artesanos Ruta Moche, integrada por las 16 de Redes de Artesanos, promueve los negocios inter redes y promociona los productos de los asociados en los espacios regionales y nacional.
- Incremento de los ingresos familiares. **El incremento promedio por artesano es de XX%; esto significa un beneficio de xx soles**
- Creación y afianzamiento de puestos de trabajo. 157 artesanos le dedican ahora a esta actividad económica por lo menos 80 horas de trabajo al mes; 39 artesanos que ya se dedicaban a esta actividad como negocio, consolidan sus puestos de trabajo.
- Mejora de las relaciones de equidad de género. Las mujeres se han consolidado como líderes en el 60% de las Redes de Artesanos mixtas. Además, son consideradas dentro de sus familias también proveedoras de ingresos, brindándoles la oportunidad de participar en las tomas de decisiones importantes de la familia, especialmente en aquellas que implican el uso de los recursos familiares.



Gráfico N°12
CONDICIONES ACTUALES DE LA CADENA DE ARTESANÍA



La artesanía ya es considerada como una actividad económica importante en La Libertad, priorizándola en los programas públicos y privados de fomento.

V. Lecciones aprendidas.

Las lecciones aprendidas en este proceso están vinculadas a la identificación de factores para el éxito de las Redes de Artesanía. En este sentido, algunos de estos son:

- Existe una masa crítica de artesanos con las habilidades y la vocación en el territorio.
- Desde el inicio del proceso de articulación se promovió que las redes se enfrenten al mercado. Sirvieron mucho las misiones comerciales y las ferias para que los artesanos constaten la competitividad o no de sus productos en términos de diseño, acabado y costos.
- La versatilidad de los artesanos para adaptarse a la demanda del mercado e innovar sus productos. Muchas organizaciones tuvieron que cambiar de línea artesanal al comprobar que no había mucha demanda para los productos que estaban confeccionando. Este cambio fue posible porque los artesanos tienen la habilidad artesanal, solo les falta el conocimiento de la técnica.
- Los articuladores conocen la dinámica del mercado artesanal. Esto permitió orientar de manera adecuada la planificación de las mejoras de las redes empresariales, evitando el desarrollo de actividades innecesarias.
- La identificación de una oportunidad de negocio viable al iniciar el proceso de articulación de la Red. Esto permitió la cohesión de los integrantes de la red al tener un objetivo, un escenario en el horizonte hacia donde querían llegar. Claro que la oportunidad de negocio no es estática, cambia según el comportamiento del mercado, pero la organización ajusta su nuevo escenario proyectado a estas circunstancias.
- El proceso de desarrollo de capacidades de los artesanos se efectuó teniendo como referencia la oportunidad de negocio identificado por la Red. El proceso de transferencia tecnológica se efectuó para cubrir la brecha que había entre las capacidades necesarias para concretar la oportunidad de negocio y la situación de los artesanos.
- El entorno territorial público y privado pro activo generaron externalidades favorables para el desarrollo de las redes empresariales de artesanía. El estado desde los organismos sectoriales hasta los gobiernos locales se han involucrado en este proceso, lo mismo que las empresas privadas y la cooperación técnica. Esto importante en la medida que se logra apalancar recursos financieros o no, indispensables para consolidar el emprendimiento conjunto de las redes artesanales.



Gráfico N°13
FACTORES DE EXITO DE LAS REDES EMPRESARIALES DE ARTESANÍA

Existe una masa crítica de artesanos con las habilidades y la vocación en el territorio.

Vinculación de los artesanos desde el inicio del proceso de articulación con el mercado.

Versatilidad de los artesanos para adaptarse a la demanda del mercado e innovar sus productos.

Los articuladores conocen la dinámica del mercado artesanal.

Identificación de una oportunidad de negocio viable al iniciar el proceso de articulación de la Red.

El proceso de desarrollo de capacidades de los artesanos se efectuó teniendo como referencia la oportunidad de negocio identificado por la Red.

Entorno territorial público y privado proactivo.

ANEXOS



Anexos 1: descripción de las Redes de Artesanía La Libertad

Territorio	Red	Cantidad de integrantes	Contacto	Descripción
Distrito de Magdalena de Cao	1. Red de Artesanas Dama de Cao	15 artesanas	Karina García Ávila 949956190	La Red se dedica a la confección de artesanía en las líneas de tejido y bordado, incorporando a sus diseños la iconografía Mochica. Cuenta con un punto de comercialización y producción de artesanía ubicada en una de una de las esquinas de la plaza de armas del Distrito de Magdalena de Cao. También comercializan sus productos en el circuito de ferias locales y atienden pedidos de algunas tiendas y clientes habituales.
Distrito de Magdalena de Cao	2. Red de Artesanos Cao Viejo	10 artesanos	Ángel Iparraguirre Juárez 044 - 633363	Los artesanos de la Red elaboran artículos en madera tallada finamente como: candelabros, cofres, marcos, etc. Cuentan con un taller de producción y una tienda en Magdalena de Cao. Además de la tienda que es empleada también como centro de exhibición, comercializan sus productos en el circuito de tiendas locales y de Lima, atendiendo solo lotes de pedidos.
Distrito de Chocope Centro Poblado Fariás.	3. Red de Artesanas Manos Laboriosas	18 artesanas	Diana León Silva 947559435	La Red se dedicada a la producción de artesanía en tejido, bordado y telar. Desarrolla una variedad de productos teniendo en cuenta las tendencias del mercado como: bolsos, carteras, porta laptop y fundas Cuentan con un taller de producción y exhibición de sus productos, ubicado en Centro Poblado de Fariás, a 5 m de Chocope. Comercializan sus productos a través de circuitos feriales locales, regionales y nacionales. También atienden pedidos de tiendas de Trujillo y Lima. Están incursionando en el mercado de exportación, enviando un lote de sus productos a Japón. De manera reciente han logrado registrar una marca colectiva denominada "Asociación de Artesanas Manos Laboriosas".

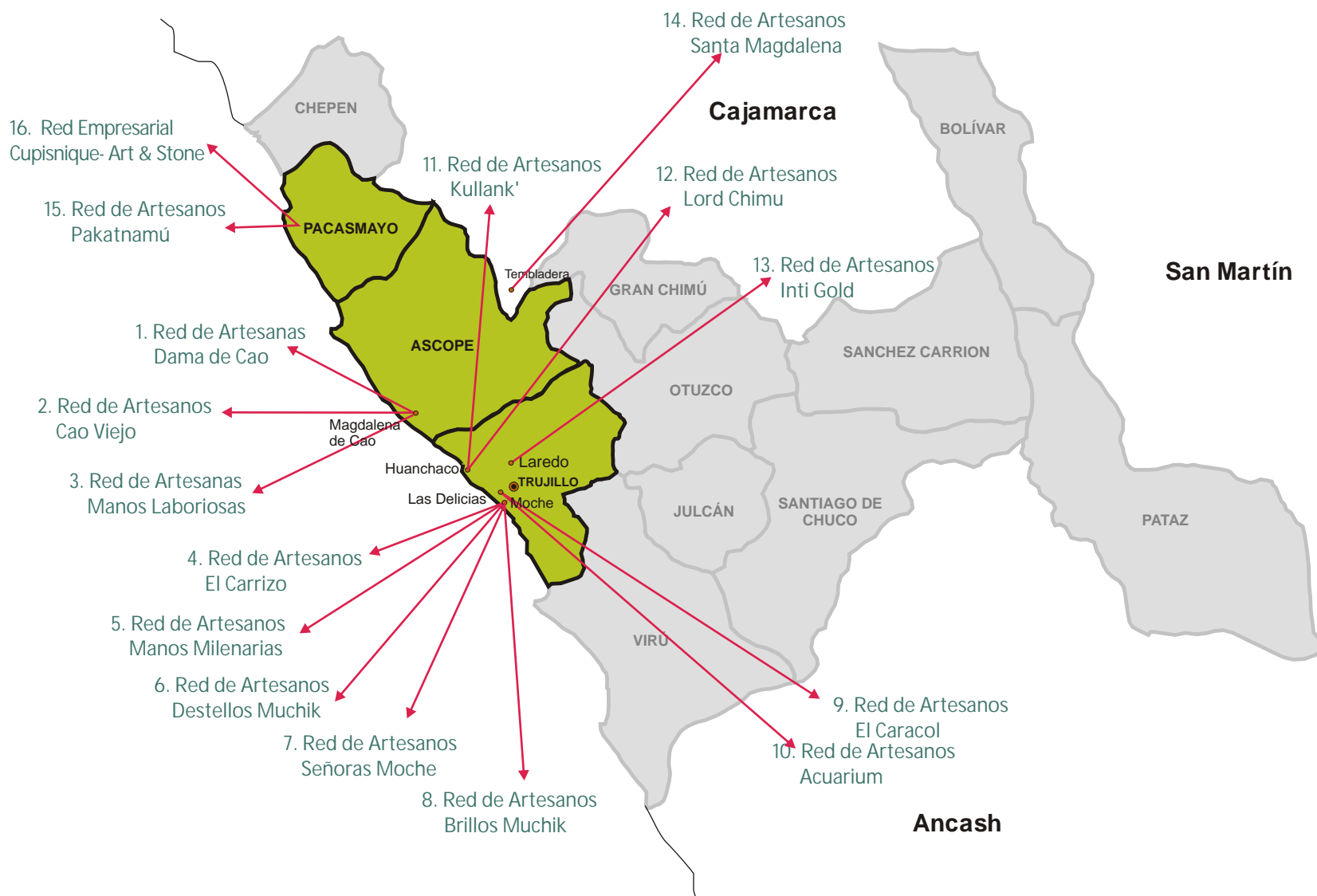
Territorio	Red	Cantidad de integrantes	Contacto	Descripción
Distrito de Moche Centro Poblado Campiña de Moche.	4. Red de Artesanos El Carrizo	8 artesanos	Rocío Asmat Asmat 966511218	<p>La red se dedica a la producción de artesanía en fibra vegetal como: carrizo, biruli, paja palma, paja toquilla y otros.</p> <p>Elaboran una variedad de artículos en diversos tamaños como: cestas, canastas y otros utilitarios.</p> <p>Cuenta con un punto de producción y comercialización de cestería ubicado en la Campiña de Moche, al costado de la principal vía de acceso al complejo Arqueológico El Sol y La Luna.</p> <p>Comercializan sus productos a través de circuitos feriales locales, regionales y nacionales. También atienden pedidos de tiendas de Trujillo y Lima.</p> <p>Su centro de producción y venta forma parte de un circuito de turismo vivencial ofertado por los tour operadores del medio. Aquí los turistas pueden conocer y aprender de las técnicas ancestrales de cestería moche.</p>
Distrito de Moche Centro Poblado Campiña de Moche.	5. Red de Artesanos Cao Viejo	8 artesanos	Leonila Olguín Alvarado 948517321	<p>La Red se dedica a la producción de artesanía típica en cerámica, cuero y tejidos, incorporando elementos de la cultura moche.</p> <p>Disponen de un centro de exhibición y venta ubicado al costado de la principal vía de acceso al Complejo Arqueológico El Sol y La Luna, a 200 metros de la misma.</p> <p>Adicionalmente, la mayoría de los artesanos integrantes de la Red cuentan con puntos de venta ubicados en la Parador Turístico del Complejo Arqueológico El Sol y La Luna.</p>
Distrito de Moche - Moche Pueblo	6. Red de Artesanos Destellos Muchik	8 artesanos	Daniel Castro Biminchumo 949221921	<p>La Red se dedica a la producción de artesanía típica en cerámica, cuero y tejidos, incorporando elementos de la cultura moche.</p> <p>Disponen de un centro de exhibición y venta ubicado al costado de la principal vía de acceso al Complejo Arqueológico El Sol y La Luna, a 200 metros de la misma.</p> <p>Adicionalmente, la mayoría de los artesanos integrantes de la Red cuentan con puntos de venta ubicados en la Parador Turístico del Complejo Arqueológico El Sol y La Luna.</p>

Territorio	Red	Cantidad de integrantes	Contacto	Descripción
Distrito de Moche - Moche Pueblo	7. Red de Artesanos Señoras Moche	7 artesanas	Violeta Vilchez de Zevallos 948767174 043 381106	La Red se dedica a la elaboración de artesanía utilitaria para mujeres, combinando el cuero con diferentes tipos de textiles e incorporando la iconografía moche en sus productos. Cuentan con un taller de producción y centro de exhibición ubicado en Moche, a 500 metros de la plaza de armas. Comercializan sus productos a través de circuitos feriales locales, regionales y nacionales. También atienden pedidos de tiendas de Trujillo y Lima.
Distrito de Moche - Moche Pueblo	8. Red de Artesanos Brillos Muchik	8 artesanos	Kervin Haro Limay 949180949	La Red se dedica a la producción de dijes artesanales en gemas, semillas naturales con aleaciones en bronce y plata, y colmillos de hueso con incrustaciones gráficas de la cultura Mochica y Chimú. Cuenta con un taller de producción ubicado en Moche, a 100 metros de la plaza de armas. Brillos Muchik comercializa sus productos en lotes de cientos y millares de unidades. El 70 % de su producción está dirigida a abastecer clientes mayoristas de artesanía en Lima, mientras que el 30% restante es vendido a tiendas especializadas en la ciudad de Guayaquil, en Ecuador.
Distrito de Moche Centro Poblado Las Delicias.	9. Red de Artesanos El Caracol	8 artesanos	Flor Álvarez Miranda 948071864	La Red elabora artesanía a base de productos marinos como caracoles, moluscos y otros. Con estos insumos confecciona una variedad de productos decorativos y utilitarios ideales para la temporada de verano. También desarrolla una línea juvenil con collares, pulseras, aretes, accesorios para el cabello y otros. Cuenta con un taller ubicado en el Sector Taquila, en el Balneario de las Delicias del distrito de Moche. Comercializan sus productos a través de circuitos feriales locales, regionales y nacionales; así mismo, atienden pequeños pedidos de clientes locales.

Territorio	Red	Cantidad de integrantes	Contacto	Descripción
Distrito de Moche Centro Poblado Las Delicias	10. Red de Artesanos Acuarium	8 artesanos	Ruth Sáenz Benítez 948889777 947507546	<p>La Red confecciona una variedad de productos en la línea de bisutería como: collares, aretes, pulseras, sortijas y otros. Sus productos se caracterizan por estar acorde con las tendencias de la moda y precios accesibles.</p> <p>Cuenta con un taller de producción ubicado en el Sector Taquila, en el Balneario de las Delicias del distrito de Moche.</p> <p>Comercializan sus productos a través de circuitos feriales locales, regionales y nacionales; así mismo, atienden pedidos de pequeños clientes locales.</p>
Distrito de Huanchaco	11. Red de Artesanos Kullank'	8 artesanos	Carolina Gonzales Bueno 947807787	<p>La Red se dedica a la elaboración de bisutería en cuero y suela vira, con motivos iconográficos Moche y Chimú. También ofrece una línea de sandalias en cuero hechas a mano, ideales para la temporada de verano.</p> <p>Cuenta con un taller de producción ubicado en el distrito de Huanchaco.</p> <p>Comercializan sus productos a través de los puntos de venta que cada artesano tiene en el Parador Turístico Quisvisiche de Huanchaco; de manera itinerante en los circuitos feriales locales y regionales; y en los barcos que arriban al puerto de Salaverry.</p>
Distrito de Huanchaco	12. Red de Artesanos Lord Chimu	8 artesanos	María Guevara Torres 949558221	<p>La Red produce bisutería tejida a mano en hilo de algodón, alpaca o plata, la cual complementan con pedrería, semillas y otros dijes diversos, creando exclusivos diseños de collares, aretes y pulseras.</p> <p>Cuenta con un taller de producción ubicado en el distrito de Huanchaco.</p> <p>Comercializan sus productos en el Parador Turístico Quisvisiche de Huanchaco, de manera itinerante en los circuitos feriales locales y regionales; y en los barcos que arriban al puerto de Salaverry.</p>

Territorio	Red	Cantidad de integrantes	Contacto	Descripción
Distrito de Laredo	13. Red de Artesanos Inti Gold	7 artesanos	Jacqueline Briceño 991108792	La Red elabora una variedad de collares y prendedores en bronce y plata, con dijes en gemas y semillas. También ofrece arboles de la fortuna, llaveros y otros, confeccionados en plata, bronce y alpaca tejida. Cuenta con un taller de producción ubicado en el distrito de Laredo. Comercializa la totalidad de sus productos en Ecuador y Chile, abasteciendo periódicamente a tiendas de artesanía especializadas.
Distrito de Yonán Tembladera, Cajamarca.	14. Red de Artesanos Santa Magdalena	21 artesanas	Maritza Pretell Castillo 948917578	La Red se dedica a la elaboración de artículos en arpillado con motivos andinos. Sus principales colecciones son: cuentos o fábulas andinas, productos navideños (tarjetas y botas), tallímetros y artículos para cocina (manoplas, paños y cobertores) Cuenta con un taller de producción ubicado en Tembladera. Comercializan sus productos en las principales tiendas de artesanía de Trujillo, Lima y Cuzco; atienden lotes de pedidos de clientes en el extranjero; y participan en los circuitos de ferias locales, regionales y nacional. La Red posee una página web para promocionar sus productos: www.temartesanas.com
Distrito de Pacasmayo	15. Red de Artesanos Pakatnamú		Jorge Bazán Falla 949564528	La Red se dedica a la elaboración de artesanía en piedras marmolina, serpentina y jabón. Sus principales colecciones son: animales de diversos tamaños y figuras decorativas diversas Cuenta con un taller de producción ubicado en Pacasmayo. Comercializan sus productos en los mercados artesanales del Cuzco y exporta sus productos a través de brokers.
Distrito de Pacasmayo	16. Red Empresarial Cupisnique- Art & Stone	22 artesanos	22 artesanos	La Red se dedica a la elaboración de artesanía en piedras marmolina, serpentina y jabón. Sus principales colecciones son: animales de diversos tamaños y figuras decorativas diversas Cuenta con un taller de producción ubicado en Pacasmayo. Comercializan sus productos en los mercados artesanales del Cuzco y exporta sus productos a través de brokers.

Anexos 2: Mapa de ubicación de las redes de artesanía



Anexos 3: descripción de las Redes de Artesanía La Libertad

Es un instrumento básico en el proceso de comercialización de artesanía que consiste en el acercamiento directo a clientes potenciales ubicados en un territorio diferente al de los artesanos.

Una misión comercial permite:

- Abrir nuevos canales de comercialización.
- Relacionarse cara a cara con los clientes, construyendo vínculos de confianza para desarrollar negocios conjuntos.
- Conocer las fortalezas y debilidades de los productos ofertados, en cuanto a diseño, acabado y precio.
- Conocer las tendencias de mercado.

Una misión comercial pasa por el desarrollo de tres fases: (i) preparación, (ii) implementación y (iii) capitalización de resultados.

I. Preparación de misión comercial

1. Idea.

Es la primera iniciativa que surge a propuesta de los mismos artesanos y/o de los articuladores. Generalmente se presentan varias alternativas, de las cuales se seleccionarán una o más para su realización de acuerdo a un análisis posterior.

2. Análisis.

En esta etapa se define la viabilidad o no de desarrollar una misión comercial, además, se compila la información necesaria para planificar al detalle el desarrollo de la misma

Ayuda mucho el responder las siguientes preguntas:

- Acerca de los potenciales clientes. ¿quiénes son los potenciales clientes a los que vamos a contactar?, ¿cuáles son las líneas de artesanía que comercializan?, ¿cuál es su capacidad de compra?, ¿dónde están ubicados?
- Acerca de la oferta de artesanos. ¿mis productos son adecuados para los tipos de potenciales clientes identificados?, ¿estoy preparado para producir la cantidad suficiente que me puedan requerir? ¿soy lo suficientemente flexible para aceptar las críticas a mis productos? ¿mis productos los puedo dejar a consignación o necesariamente el pago debe ser a contra entrega?





En esta etapa también es importante contar con una lista de clientes potenciales a visitas, e incluso, tomar un primer contacto, directo o indirecto, con algunos de ellos para recoger información que ayude a planificar la misión comercial.

3. Planificación.

Una vez definida la viabilidad de participar en la misión comercial, es necesario planificar detalladamente cómo se vamos a desarrollarla.

Algunas preguntas que nos orientan en este sentido son:

¿Cuál es el objetivo de la misión comercial?, ¿qué acciones son necesarias para llevar a cabo la misión?, ¿quiénes son responsables por ellas?, ¿qué presupuesto será necesario?, ¿quién y cómo se financiará la misión comercial?, ¿qué productos se llevarán?

Es importante elaborar un plan de trabajo muy concreto, con fechas y responsabilidades definidas que nos ayude en este proceso.

Por otro lado, dentro del aspecto organizacional, es necesario contar con un responsable general de la misión comercial, que se encargue de coordinar el cumplimiento del plan de trabajo. Si es la primera misión que van emprender los artesanos, el articulador o un especialista en comercialización puede cumplir este rol; luego, los mismos artesanos deben asumir esta responsabilidad. También se deben identificar a los negociadores, que son los artesanos van a viajar en misión comercial y se van a encargar de negociar los productos de cada Red Empresarial.

Las características indispensables de un negociador deben ser:

- Tiene la confianza de parte de la organización que representa. Los integrantes de las redes deben confiar en la transparencia y buena fe de su representante. Esto es fundamental en la medida que el manejo de contactos con clientes es altamente sensible en las organizaciones artesanales.
- Conoce los productos artesanales que va a comercializar. Información como qué técnicas se emplearon para confeccionar los productos, qué insumos se utilizaron, qué características o atributos especiales tienen las piezas de artesanía, volúmenes de producción, entre otros.
- Tiene facilidad de palabra.
- Sabe cómo negociar. Está en capacidad de vender sus productos, obteniendo el mayor margen posible y concediendo, cuando sea necesario, descuentos sobre el precio de venta.

En cuanto al planteamiento de los objetivos de la misión comercial, el objetivo final siempre estará vinculado a incrementar las ventas de la artesanía; sin embargo, algunos objetivos inmediatos que podemos trazarnos son: conseguir nuevos clientes; y conocer las tendencias del mercado, además de fortalezas y debilidades, de nuestros productos.

Se debe tener una atención especial al elegir los productos que se presentarán en la misión comercial. Esto se debe efectuar de acuerdo a las tendencias y características de compra identificadas previamente en los clientes potenciales, y la capacidad de producción (volumen y especialización) de los artesanos.

Por ejemplo, no podemos llevar artesanía en conchas marinas, muy acorde con la estación verano playa, si es que las tiendas a las que vamos a visitar están ubicadas en la sierra. O, no podemos llevar productos artesanales como carteras, bolsos u otros, con diseños ya pasados de moda.

4. Elaboración de muestras

Se prepara las muestras que se presentará a los potenciales clientes. Es importante presentar en una misma línea de productos varios modelos, variando en las aplicaciones, colores y tamaño.

Es indispensable también contar con una persona que se encargue de verificar la calidad de los productos que van a la misión comercial. Otro aspecto a tener en cuenta en la elaboración de las muestras es definir si los productos pueden o no quedar con los clientes. Algunas veces los clientes los necesitan para sondear su aceptación o no en el mercado.

5. Elaboración de fichas de productos

Una vez elaborados los productos se debe proceder a elaborar las fichas de cada uno de ellos. Las fichas de productos o fichas técnicas de productos son un resumen de las características del producto artesanal que el artesano está en condiciones de producir.

Esta es una herramienta importante tanto para el control de la producción como para la comercialización de artesanía. Permite contar con información de manera ágil sobre las características del producto a negociar.

De acuerdo a la experiencia de las Redes Empresariales de La Libertad, se propone contar dos fichas técnicas: una para el manejo del artesano, con el objetivo de saber





el costo real de producción y otros detalles técnicos de su confección; y otra, para el manejo de comercializador o del mismo artesano que efectúa el proceso de comercialización, con el objetivo de saber el precio de venta, la capacidad de producción, y otros detalles indispensables.

Los artesanos deben conocer cuál es el costo real de sus productos y cuánto es el margen mínimo que deben obtener por su comercialización, de esta manera estaremos preparados para negociar mejor con nuestros potenciales clientes.

Es importante resaltar que las fichas deben ser lo más concretas posibles. Se sugiere considerar la siguiente información:

- Código del producto. Para identificarlo de otros rápidamente.
- Dimensiones. Largo, alto y ancho.
- Peso. En kilos o libras, según la unidad de medida que se emplee en el territorio donde se ubican los clientes potenciales.
- Materiales Empleados.
- Descripción del Producto. Qué es, cómo está elaborado, qué representa, y si es posible, su utilidad.
- Precio de Venta. Tanto el precio por mayor como por menor.
- Capacidad de Producción. Hasta cuánto podemos abastecer periódicamente.
- Fotografía del producto. Que sea nítida, que el fondo no distorsione el detalle del producto.

En el anexo 02 se presenta unos modelos de fichas técnicas para la comercialización de artesanía.

6. Elaboración de material promocional.

Otro paso importante es contar con un buen material promocional de los productos y de las Redes Empresariales. La experiencia indica que por lo menos se debe contar con:

- Tarjetas de presentación de las Redes Empresariales, indicado número de teléfono, correo electrónico, dirección del taller, y si se tiene página web.
- Catálogos o cartillas de presentación de los principales productos artesanales.
- Etiquetas de los productos.

Se recomienda que tanto las tarjetas como las etiquetas se elaboren en cartulina ecológica. Los catálogos y cartillas sí deben hacerse en papel couché, que ayuda a la definición de los detalles de las imágenes. También es importante que todos los materiales de promoción resalten en texto e imágenes el “hecho a mano”, la

cultura local y el contenido social del negocio de los artesanos. Muchas veces a los clientes le gusta saber a quién están comprando y si están contribuyendo con alguna causa social.



7. Concertación de citas con clientes potenciales

Preparados los productos y el material promocional, se debe tomar contacto con los clientes potenciales a los que se va a visitar. Es importante concertar las citas con anticipación, de modo que podamos encontrar a las personas que toman las decisiones de compra de productos en las tiendas que vamos a visitar, y no a los vendedores u otros funcionarios del establecimiento que no disponen de esta capacidad.

Concertadas todas las citas posibles con los clientes potenciales, se elabora un “programa de visita de clientes”. Si no se pudiera concertar una cita con algún cliente potencial, igual se le indica que en determinada fecha se lo visitará en su establecimiento.

II. Implementación de misión comercial

1. Viaje de los artesanos

Los artesanos deben viajar en las fechas previstas hacia el lugar donde se desarrollará la misión comercial. Se recomienda tener sumo cuidado en embalaje de los productos, es importante empacarlos de forma que no se estropeen y clasificarlos, en la medida de lo posible, por organización de artesanos, línea artesanal, fragilidad de las piezas y tamaño del producto.

2. Reconfirmar las citas con los clientes

Una vez en lugar donde se va a desarrollar la misión comercial, se debe efectuar una ronda de llamadas a los clientes potenciales para reconfirmar las citas pactadas con antelación. Esto nos permitirá disminuir el riesgo de no encontrarlos y tomar medidas a tiempo.

3. Reuniones con clientes potenciales

Para las reuniones con clientes potenciales, donde es el trato directo, cara a cara, se recomienda a los artesanos tener en consideración lo siguiente:

Ser puntual. Llegar a la hora acordada previamente. Si es que no se pudo concertar una cita antes del viaje, visitar a los clientes en un horario donde estén accesibles para desarrollar la reunión; o, concertar una cita para los siguientes días en los que se permanecerá en el lugar.

- Ser activo, tener iniciativa y entusiasmo. Que los clientes vean que estamos interesados en hacer negocios con ellos y que estamos dispuestos a efectuar los cambios necesarios.
- No dejar inquietudes por resolver. Si el cliente pregunta algo, debemos tratar de responder lo más concretamente posible, sin dejar ninguna duda.
- Utilizar un lenguaje apropiado al conversar. No utilizar groserías ni ser agresivos al responder las preguntas del cliente.
- No hablar todos a la vez. Si es un grupo el que emprende la misión comercial, el coordinar es el que presenta a los demás artesanos, luego, cada artesano negociador irá presentando sus productos de acuerdo a un orden pre establecido.
- No dejar nada a la memoria. Tomar nota de los comentarios y/o requerimientos que nos haga el cliente.
- Intercambiar información. Es fundamental no olvidar el entregar el material promocional y las tarjetas de presentación.

III. Capitalización de resultados

1. Consolidación de información

El coordinador de la misión comercial y los negociadores deben efectuar la consolidación de la información y los resultados obtenidos.

Se recomienda considerar lo siguiente:

- Clientes que visitaron.
- Cliente que efectuaron pedidos.
- Especificaciones de los pedidos: cantidad, colores, formas, acabado, tiempo de entrega, modalidad de pago, precio.
- Información sobre fortalezas y debilidades de los productos. Referidos a acabado, diseño y precios.
- Información de tendencias de moda y precios

Esta información se condensa en un documento conciso que será presentado a los socios de las redes artesanales.

2. Presentación de información a socios

La información es socializada con los socios de las redes artesanales para ser aprovechada de manera adecuada. Los negociadores deben presentar la información de manera oral y escrita, absolviendo todas las consultas que surgieran. Luego, los socios de la Red deben definir cómo van a aprovechar los resultados obtenidos, sea pedidos y/o información para hacer más competitivos los

No olvidar que "Las misiones comerciales no son paseos o vacaciones, no se va perder el tiempo, si no a conseguir clientes para nuestros productos"

Diana Silva León,
Presidenta Red Empresarial de Artesanas
Manos Laboriosas

productos (acabado, diseño, precio), ya sea desarrollando una articulación comercial de concretar pedidos y/o innovar.

3. Emprender acciones

En esta etapa, de haber pedidos que cumplir por parte de la Red Artesanal, se deben iniciar con la producción de los lotes con las especificaciones definidas por los clientes y la entrega a tiempo. De esta manera se valida el diseño de la artesanía ofertada y se afianza la articulación comercial.

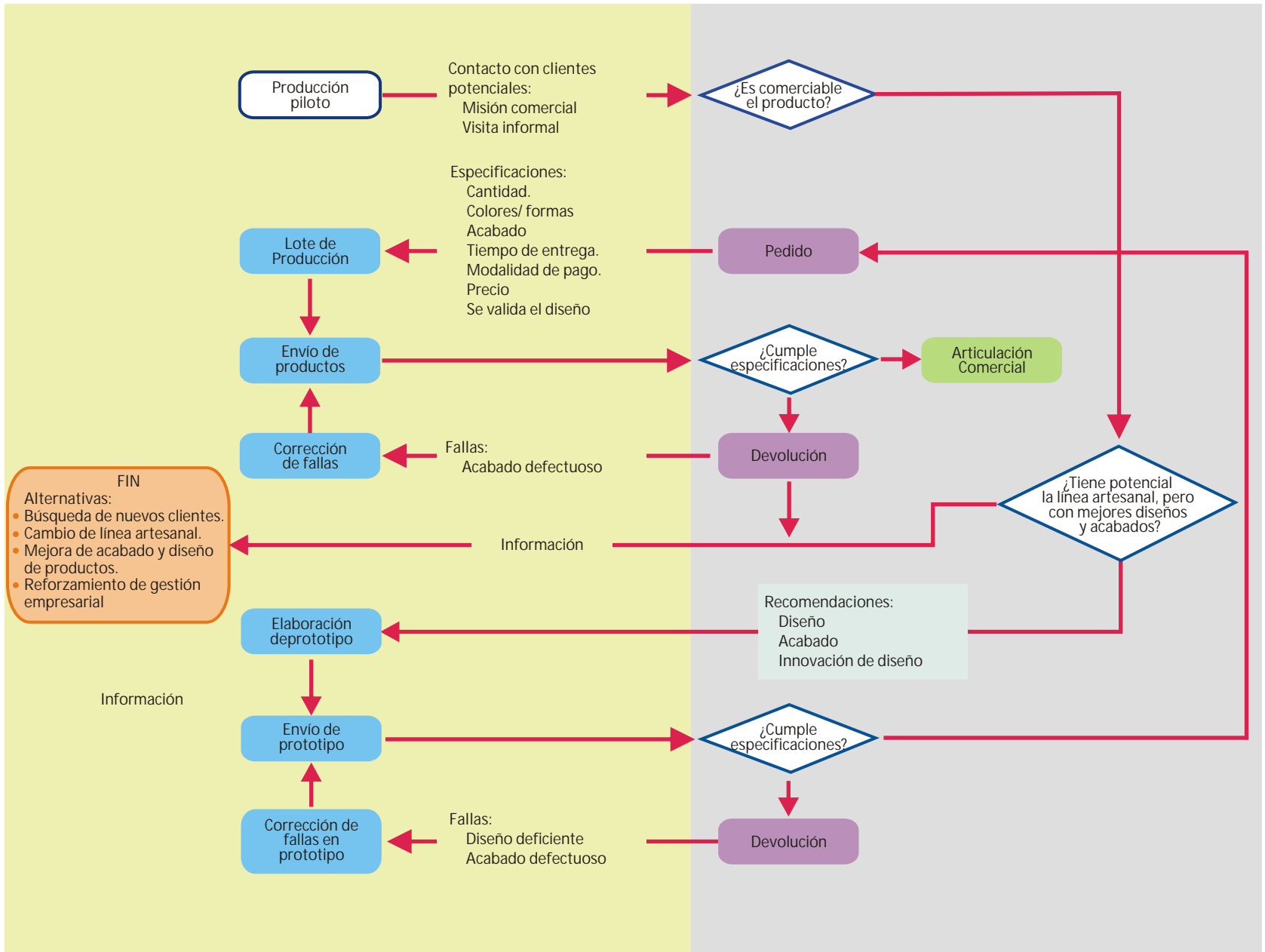
Si no se efectuaron pedidos, pero de acuerdo a la información acopiada la línea artesanal tiene potencial, se procede a la elaboración de prototipos que luego serán presentados a los comercializadores. Si estos se interesan, se puede proceder a enviar un lote muestra e iniciar el proceso de articulación comercial. De esta forma se innova el diseño de los productos.

Anexos 4: descripción de las Redes de Artesanía La Libertad

COLLAR COLOR NACAR	
Código	
Dimensiones	60 cm
Peso	50 gr
Materiales Empleados	Concha de nacar natural e hilo encerado
Descripción del Producto	Collar tejido en punto pavo real, con nudo regulable. Lleva dije de nácar en forma de flor y perlas de nácar. Puede variar el color del hilo, así como la forma y color del dije y perlas de nácar, al gusto del cliente.
Precio de venta	Precio por unidad: \$12.00 (dólares) Precio por mayor: 10.00 (dólares)
Capacidad de Producción	25 unidades por semana



Anexos 5: Flujo grama del proceso de articulación comercial de las Redes de Artesanía.





El Carrizo
www.elcarrizo.com

Manté Mochetas
al lado de otras
manas al mundo



Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE



HELVETAS
Swiss Intercooperation



APOMIPE

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

MINKA
www.minkaperu.com



cbc centro
bartolomé
de las casas



El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (APOMIPE) es un programa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) en convenio con el Ministerio de la Producción (PRODUCE). La ejecución del Programa está a cargo de HELVETAS Swiss Intercooperation, ONG suiza que opera a nivel mundial en..... de trayectoria en la cooperación al desarrollo.

El programa APOMIPE busca mejorar la competitividad de los pequeños productores articulados en Redes Empresariales de las cadenas y territorios de intervención, con la finalidad de contribuir a superar los obstáculos que limitan un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible de los peruanos y las peruanas.

www.apomipe.org.pe

