

## Experiencia 10: Promover servicios financieros orientados a la producción de cuy como modelo de negocio exitoso

El APOMIPE implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation Perú

HELVETAS Swiss Intercooperation (HELVETAS) ejecutó en Perú entre 2005 y 2011 el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (APOMIPE), financiado por COSUDE, en colaboración con tres ONGs nacionales: Minka en La libertad, Cedepas en Cajamarca y el Centro Bartolomé de las Casas (CBC) en Cusco. El programa tenía el objetivo de contribuir a superar los obstáculos que limitan un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible de los peruanos y las peruanas, mejorando la competitividad de pequeños productores articulados en redes empresariales.

El programa no ha aplicado explícitamente el enfoque M4P en su diseño, no obstante ha considerado los principios de la acción sistémica, rol facilitador, sostenibilidad y escala en ciertas intervenciones.

El programa consistió de dos componentes: (i) Articulación de redes empresariales: Pequeños productores articulados en redes al interior de cadenas productivas desarrollan exitosamente negocios en mercados dinámicos; (ii) Mejora del entorno de los negocios: Redes empresariales gestionan propuestas que mejoran el entorno de sus negocios.

El proyecto intervino en tres departamentos (Cusco, La Libertad y Cajamarca) y logró (a) la formación de 118 redes empresariales rurales y (b) el aumento los ingresos netos de más de 1,200 familias campesinas en los tres departamentos, principalmente en las cadenas productivas de lácteos, cuyes, artesanías y flores. Ha usado la metodología de Articulación de Redes Empresariales como mecanismo de promoción de la asociatividad orientada a negocios en el ámbito rural.

Esta experiencia se enfoca en la cadena de cuy.

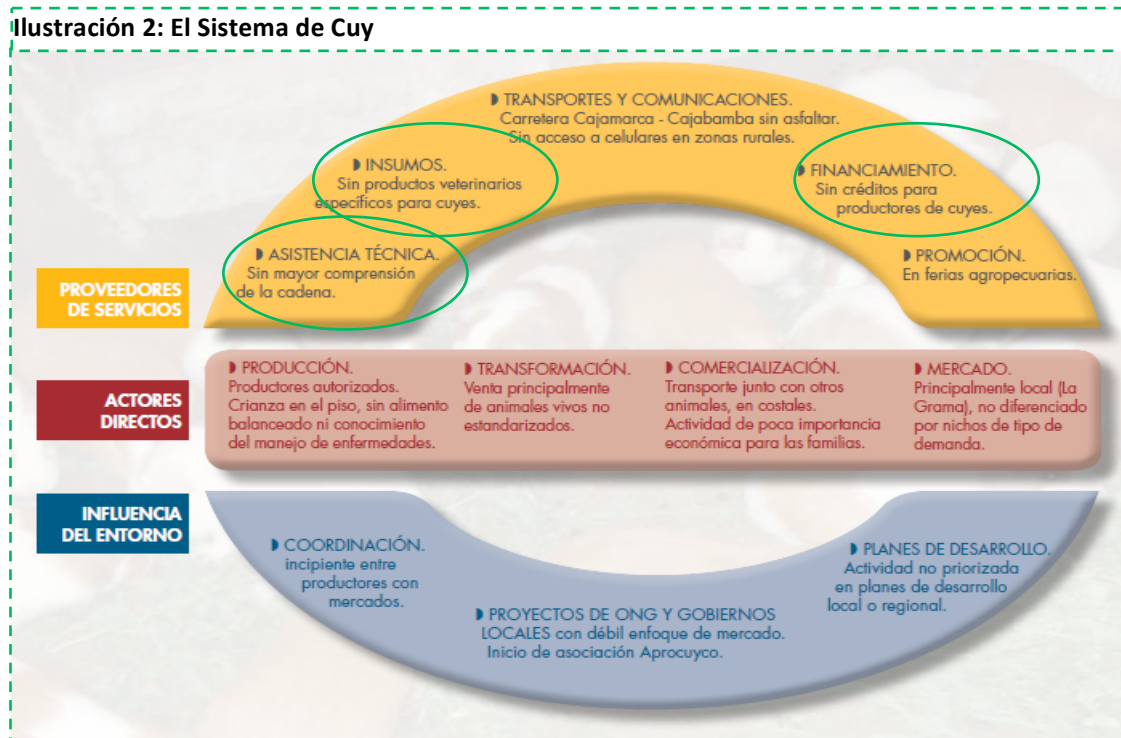
**Contexto:** El cuy es un producto reconocido por su elevada calidad nutricional que contribuye a la seguridad alimentaria, siendo además parte importante de la cultura gastronómica andina. El dinamismo económico que genera su consumo, estimula la participación de toda la familia, requiere de baja inversión y es capaz de generar ingresos económicos y empleos sostenibles en las familias en la zona rural, especialmente para las mujeres. Con la finalidad de mejorar las acciones y la articulación de actores directos e indirectos en la cadena se identificaron algunas limitaciones (ver Ilustración 2).

**Limitaciones:** (i) Productores aislados con bajo volumen de oferta; (ii) Baja calidad del producto; (iii) Baja capacidad de inversión en mejora tecnológica y transformación. Se ha identificado diferentes estrategias de intervención. Para superar esos cuellos de botella de productores aislados con bajo volumen de oferta se ha fortalecido la articulación horizontal entre diferentes productores de cuy a través de la formación de redes y la generación de confianza. Con esta iniciativa se logró una escala de negocio atractiva para clientes y proveedores. Para superar los problemas de baja calidad del producto y baja capacidad de inversión en tecnología y transformación se ha promovido la articulación con clientes, proveedores de insumos y servicios; y actores del entorno a través de información, contacto, identificación de oportunidades de negocio, incentivos e innovaciones. Se ha llegado a acuerdos de negocio entre actores. Una experiencia interesante de escalamiento se ha generado en torno a la **provisión de servicios financieros, lo cual se ilustra a continuación:** En la situación inicial, los/as productores/as no disponían de capital para la inversión productiva y no

Ilustración 1: Territorios y socios clave



existía financiamiento para la crianza de cuy ni productos de créditos específicos. Había algunos proveedores de asistencia técnica que brindaban financiamiento.



**Rol Facilitador:** APOMIPE asumió un rol facilitador. El proyecto buscó el contacto con un Banco para proveer información y presentar las oportunidades de negocio. Hizo un análisis participativo de las necesidades de financiamiento en cada eslabón de la cadena, socializó esa información y organizó espacios de intercambio entre las entidades financieras y productores para analizar las necesidades de financiamiento y condiciones necesarias para concretar el financiamiento.

**Cambios:** El cambio más importante que se logró con esta estrategia de intervención es el fortalecimiento de la presencia de las entidades financieras (Mi Banco, cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario, Caja de Ahorro y crédito Nuestra Gente, y el Instituto de Desarrollo Regional César Vallejo) y su integración a la cadena de cuy, facilitando productos financieros que responden a la dinámica de la cadena del cuy que anteriormente no existían para los pequeños/as productores/as de cuy. Estos productos son integrales para la sostenibilidad de la cadena y el fortalecimiento de la articulación de las familias productoras a nivel individual como a nivel de las redes empresariales. Esta experiencia ha motivado la apertura de nuevos créditos para los proveedores de insumos de la cadena de cuy; así como para otras cadenas referentes en el territorio (por ejemplo tara, palta y quinua). En los primeros seis meses se colocaron 287 créditos por USD 650.000; a la fecha

### Ilustración 3: Resultados de la Cadena de Cuy

En la cadena de cuy, el programa ha logrado impactos significativos en la economía de las 350 familias organizadas en las 34 redes empresariales de productores y productoras de cuy:

- Incremento de los ingresos totales de las familias involucradas en alrededor de 170% (74 familias en 708% en la fase 1 (de S/ 1.116 en 2007 a S/ 9.022 en 2011) y 267 familias en 273% en la fase 2 (de S/ 1.731 en 2009 a S/ 6.462 en 2011)
- Incremento del 64% de número de jornales empleados en la producción de cuyes de 57, 644 a 94,536. 2008 al 2011.
- Aumento del valor de las ventas del cuy en más de 400%
- Cambio de familias productoras de subsistencia a pequeños empresarios
- 47% de galpones o centros de producción de cuyes son manejados y administrados por mujeres. Y ellas han mejorado su posicionamiento social, más respetadas y cuentan con ingresos propios.

Ha tenido impactos importantes en la economía del territorio:

- Presencia de proveedores de insumos necesarios para la crianza, presencia de oferentes de asistencia técnica y capacitación

existen más de 400 créditos de corto y mediano plazo tanto para capital de trabajo como para inversiones en ampliación de infraestructura bordeando los 3 millones de USD en la cadena; dinamizándose aún el mercado financiero a través del incremento del número de entidades financieras en el territorio.

Finalmente, la metodología de redes empresariales es una herramienta útil para articular productores y productoras y poder llegar a una masa crítica de personas productoras concentrados en un territorio que genera una demanda agregada e interés de los proveedores de servicios financieros y no financieros tanto públicos como privados. Para lograr una cooperación efectiva y exitosa con un actor privado, es necesaria la generación de confianza, trabajar en base a información que dimensiona el negocio y la potencialidad de generar beneficios mutuos. Esto facilita llegar a acuerdos concretos de negocios.