



## **EXPERIENCIAS EN INNOVACION SOCIAL Ciclo 2005-2006**

### **Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos**

En 1994, un grupo de mujeres, la mayoría de ellas indígenas quechua-parlantes y en muchos casos sin conocimientos del español, crean una empresa de tejidos a mano en alpaca con calidad de exportación. En un proceso de organización aprendizaje y capacitación, que con el aporte de todas las socias, y el impulso de una monja y el Proyecto Corredor Puno - Cusco, el grupo se convierte en una verdadera empresa: "Artesanías Pachamama S.A.". La producción y comercialización de sus artículos ha generado ingresos anuales cercanos a los 300 dólares para cada una de las 67 socias. Estos ingresos nuevos superan los generados a través de las actividades tradicionales de la ganadería y son, en muchos casos, la principal fuente de liquidez para las familias.

A más del aspecto económico, las mujeres socias se han fortalecido como personas, han enfrentado las resistencias de sus esposos a su desarrollo laboral e independiente fuera del hogar y se han apoyado entre sí. Claramente, el impacto de esta iniciativa va más allá del ingreso que genera y constituye un ejemplo para muchas mujeres que habitan en las zonas rurales. Demuestra que es posible unirse, fortalecerse, enfrentar la oposición de los hombres, generar recursos e impulsar el cambio cultural hacia el respeto de los derechos de la mujer y la valoración de su contribución a la mejora de las condiciones de vida en las familias y en la comunidad, manteniendo al mismo tiempo sus estructuras familiares.

### **Contexto General**

Perú, país en el que se adelanta esta experiencia, tiene una superficie total de 1.285.215 km<sup>2</sup>, con una densidad de población de 21.17 habitantes por kilómetro cuadrado. Su población es de 26.152.285 habitantes, 74% de los cuales viven en zonas urbanas y 26% en áreas rurales.<sup>1/</sup> La distribución de población se va haciendo más rural en la medida en que nos acercamos al sitio del proyecto. En el Departamento de Puno, la población rural es superior a la urbana (casi 53%). En el Distrito de Mañazo, donde se ubica el proyecto de

<sup>1/</sup> INEI, Perú. Censos Nacionales 2005: X de Población y V de Vivienda.

Artesanías Pachamama S.A., cerca del 60% de los habitantes viven en zonas rurales (Ver Cuadro No. 1).

### Mapa del Perú.



Mañazo se ubica en el altiplano peruano, a aproximadamente 3800 metros de altura y entre 1,5 y 2 horas de viaje de la capital regional, Puno. El principal centro urbano del sur de Perú, Arequipa, de donde las artesanías reciben sus principales insumos, queda a una distancia de 350 km que se recorre en autobús en cerca de 5 horas.



Mañazo, Puno

De acuerdo con estudios del Banco Mundial<sup>2</sup>, entre un 25% y un 48% de los hogares peruanos pueden ser considerados indígenas. El límite inferior corresponde a los hogares cuyo jefe o su pareja utilizan una lengua indígena (quechua, aymara o una lengua de la amazonía) y el superior a aquellos con abuelos que hayan utilizado una lengua indígena. Prácticamente todas las integrantes de Artesanías Pachamama S.A. son quechua hablantes y varias de ellas no hablan español. La enorme proporción de la población indígena junto a la precariedad de las instalaciones educativas en estas zonas alejadas de los grandes centros urbanos explica en gran parte el aumento de los índices de analfabetismo entre el promedio del país y Mañazo. Como se aprecia en la tabla 1, la tasa de analfabetismo del Distrito de Mañazo es casi del 20%, superando la del promedio de Perú en más de 6 puntos. En cuanto al nivel educativo, indicador por el cual no existen datos a nivel de distrito, la mayor diferencia entre el promedio del país y el Departamento de Puno se presenta en la educación universitaria completa.

---

<sup>2</sup> / Hall / Patrinos (eds.). Indigenous Peoples, Poverty and Human Development in Latin America.





Mujeres en las laderas de Mañazo

Existe un amplio consenso acerca de la educación como llave maestra para salir de la pobreza y cortar la reproducción intergeneracional de la misma. La alta proporción de población analfabeta y el nivel educativo decreciente en las zonas rurales son factores que dificultan el desarrollo de actividades productivas más eficientes. Sin embargo, como se tendrá oportunidad de apreciar, las líderes artesanas del Distrito de Mañazo, muchas de las cuales efectivamente tienen un nivel de educación formal muy bajo, vencen estas limitaciones y desarrollan un sistema de producción que ha permitido mejorar sus ingresos y sus condiciones de vida.

**Cuadro 1.**  
**Población en el Perú, Puno y Mañazo**

<b>Característica</b>	<b>Perú</b>	<b>Puno</b>	<b>Mañazo</b>
<b>Población Total</b>	26.152.285	1.245.508	5.537
% Población en zonas urbanas	74.26	47.27	40.18
% Población en zonas rurales	25.74	52.73	59.82
% Población Alfabeta	86.87	84.14	80.74
% Población Analfabeta	13.13	15.86	19.26
<b>Según Nivel Educativo que aprobó</b>			
% Sin nivel	11.81	14.94	ND
% Educación inicial	3.01	2.91	ND
% Primaria incompleta	21.31	23.40	ND
% Primaria completa	11.49	13.42	ND
% Secundaria incompleta	15.26	16.47	ND
% Secundaria completa	19.03	15.57	ND
% Superior no universitaria incompleta	3.03	2.89	ND

% Superior no universitaria incompleta	5.64	3.50	ND
Superior universitaria incompleta	3.39	3.11	ND
Superior universitaria completa	6.05	3.79	ND

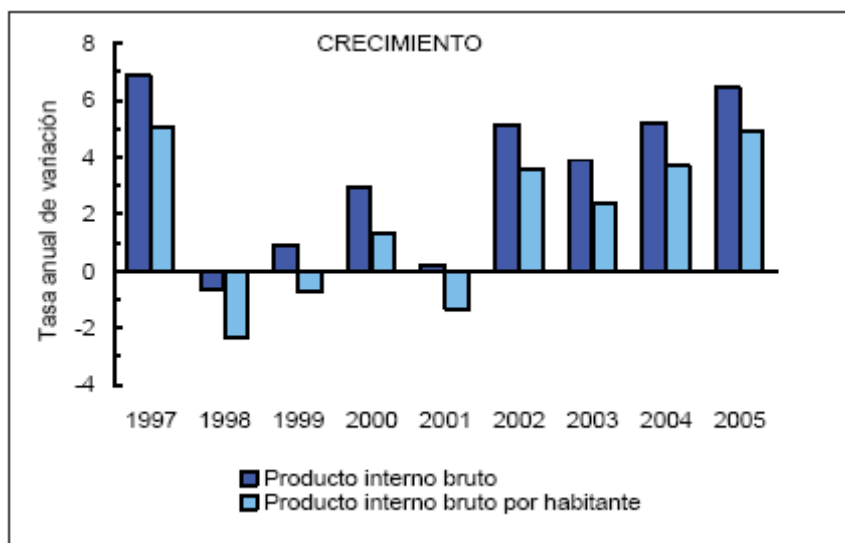
Fuente: Datos del INEI, Perú. Censos Nacionales 2005: X de Población y V de Vivienda.

Hacia la mitad de los noventa, la política macroeconómica aplicada por el gobierno peruano, unida a las condiciones externas favorables, permitieron un desempeño económico positivo con tasas de crecimiento del PIB de entre el 6.4% (1993) y el 13.1% (1994), una baja inflación (2.5%) y una tasa de cambio estable.<sup>3/</sup> Sin embargo, dado que buena parte de este comportamiento estaba impulsado por la producción destinada al mercado externo, sufrió profundamente las repercusiones de la crisis asiática a fines de la década pasada. En 1998 el crecimiento del PIB cayó al -0.7%

Por otra parte, fue escaso el impacto en el mercado de trabajo por la falta de articulación con la producción local: El empleo y los ingresos se mantuvieron prácticamente constantes, generándose presiones sociales que dieron lugar a gran inestabilidad política.

A principios de la nueva década, la economía del país se volvió a estabilizar, con tasas de crecimiento que en el 2005 llegaron al 6.4% (ver Gráfico 1).

**Gráfico 1**  
**Perú: Crecimiento del PIB y el PIB per cápita, 1997-2005**



Fuente: CEPAL (2006a). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2005-2006.

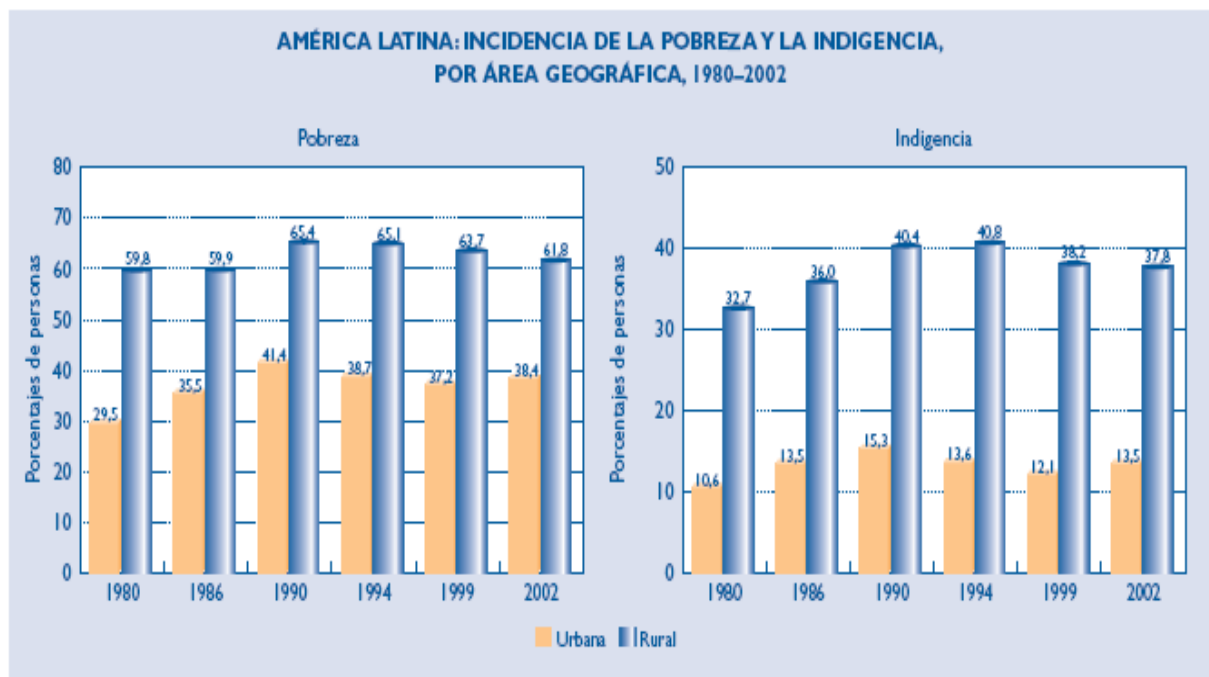
<sup>3/</sup> CEPAL (1999). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 1998-1999.

No obstante, la pobreza sigue siendo un problema arduo que en el 2003 afectaba al 54.7% de la población, agravándose considerablemente en las zonas rurales del Perú.

### **Pobreza rural: un problema persistente**

Como es sabido, la pobreza rural es uno de los problemas más agudos de América Latina, situación que no ha logrado reducir de manera considerable durante las últimas dos décadas. Como muestra el Gráfico 2, la pobreza rural aumentó en casi doce puntos porcentuales durante la llamada "década perdida" - los ochenta - y en 2002 aún no había vuelto a recuperar los niveles de pobreza anteriores. Las cifras para el año 2004 presentan, por primera vez, una tasa de pobreza rural inferior a la del año 1980 (58.7% vs. 59.8%), mientras la tasa de indigencia rural quedó por debajo de su valor de 1980 (32.5%) en el año 2005 (32.5%), al igual que la indigencia urbana.<sup>4/</sup>

**Gráfico 2.**



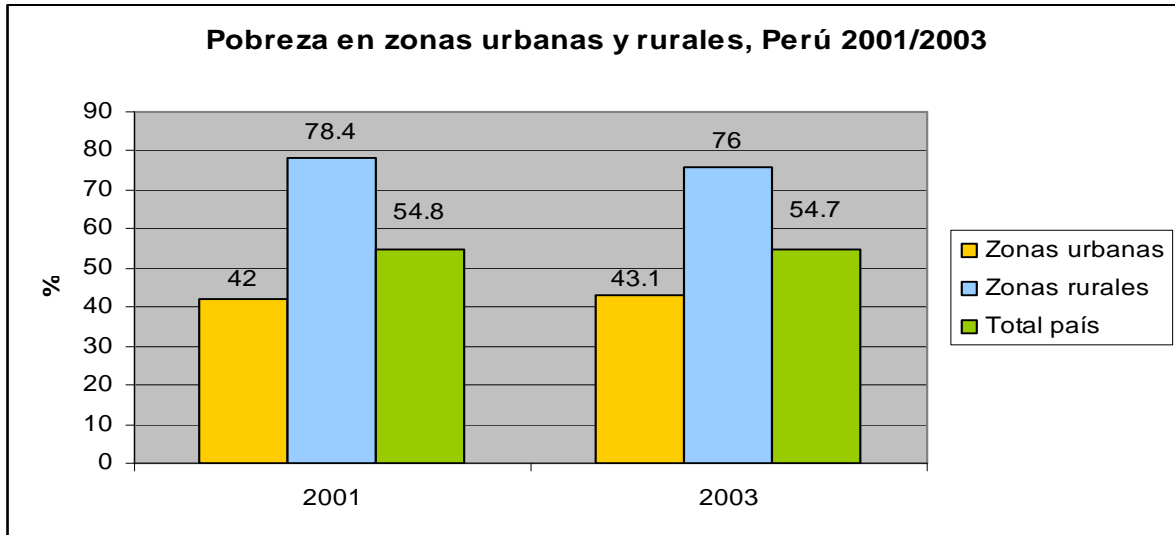
Fuente: Cepal (2006b). Panorama Social de América Latina 2005.

Este cuadro se repite en el Perú, donde la pobreza en las zonas rurales afectó a más de tres cuartas partes de su población en 2001 y 2003, siendo mucho más marcada que en las zonas urbanas (ver Gráfico 3). Esta situación se agrava en cuando se aprecian las tasas de indigencia en las zonas rurales. Durante los períodos evaluados esta era dos veces más altas que la del promedio del país.

<sup>4/</sup> Cepal (2007). Panorama Social de América Latina 2006.

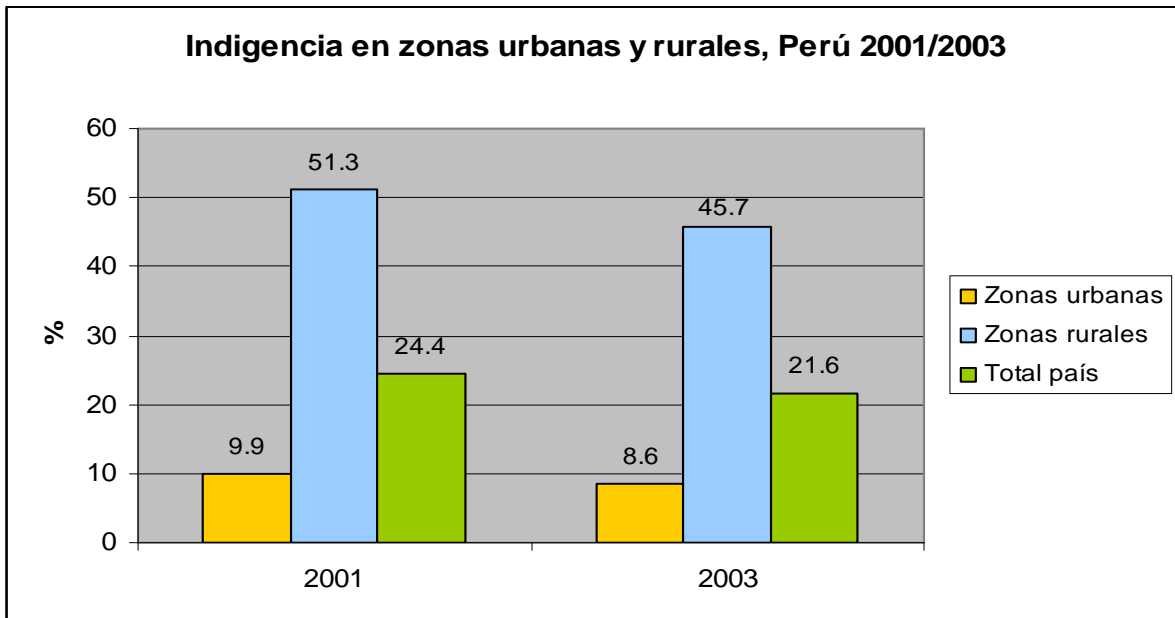
En comparación con las zonas urbanas del Perú, la indigencia en zonas rurales se quintuplicaba (ver Gráfico 3).

**Gráfico 3.**



Fuente: Cepal (2006).

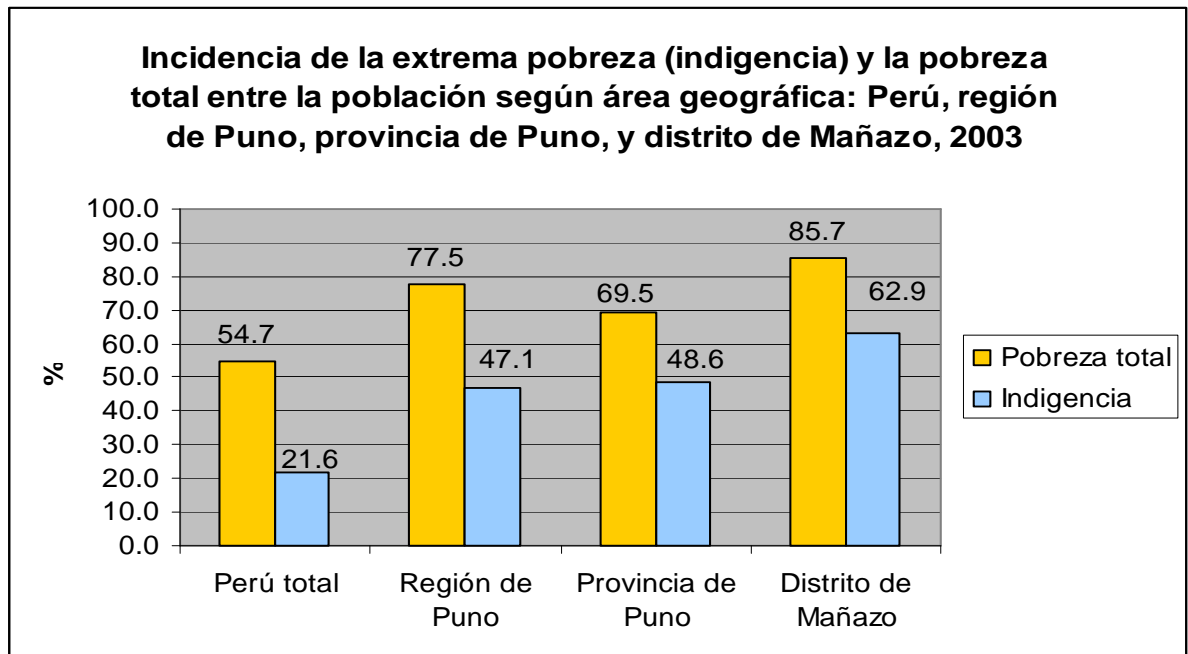
**Gráfico 4.**



Fuente: Cepal (2006).

Este escenario se refleja también en la zona, donde nace el proyecto "Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos". Como se puede apreciar en el gráfico 5, el 85.7% de la población del Distrito de Mañazo es pobre, y entre ella, un 62.9% vive en extrema pobreza, tasa que casi triplica el porcentaje de indigentes en el promedio nacional.

Gráfico 5



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de tabulaciones especiales de la encuesta de hogares del país.

### **Mujeres rurales y desarrollo en el Perú**

Un estudio de la FAO señala que las mujeres rurales "constituyen el último peldaño de una escalera donde el primer lugar lo ocupan los hombres urbanos, el segundo las mujeres urbanas, seguido por los hombres rurales. Son estas mujeres quienes tienen los niveles educativos más bajos y las tasas de analfabetismo más altas; los menores salarios, menor llegada a recursos; y mayores problemas de acceso a servicios de salud entre otros indicadores"<sup>5</sup>.

A esta exclusión por motivos de género, clase y lugar de residencia, se suma la discriminación racial, cuando se trata de mujeres indígenas, como es precisamente el caso de las mujeres que participan en el proyecto productivo de Artesanías Pachamama S.A. Muchas veces, son las tradiciones de sus propias comunidades que las que limitan las posibilidades de las mujeres, como señalan las socias en su postulación al Concurso con respecto a la situación anterior a su organización: "simplemente ni se nos tomaba en cuenta por costumbre y tradición. Por ello no teníamos una participación decidida no descollante como los varones y se nos veía más bien sólo destinadas a tareas domésticas y no capaces de generar un ingreso propio directo."

La inequidad también queda reflejada en el acceso al ingreso y a la autonomía económica. En el caso del Perú, a pesar de que el 47% de la fuerza de trabajo es femenina, el ingreso nacional per cápita de la mujer corresponde sólo a un

<sup>5</sup> / FAO (2005). Situación de la Mujer Rural - Perú.



50.4% del ingreso per cápita del hombre, con diferencias marcadas entre los niveles educativos. Así por ejemplo, las mujeres rurales en el Perú con una educación formal de entre 0 y 3 años tienen a su disposición sólo un tercio de los ingresos de los hombres con el mismo nivel educativo.<sup>6/</sup> El 62% de las mujeres rurales, en hogares pobres, no tiene ingresos propios.<sup>7/</sup>



Mujer indígena, socia de Pachamama tejiendo

Estos hechos representan un enorme reto no sola en términos de los derechos humanos de las mujeres, sino también para las políticas públicas dirigidas a la reducción de la pobreza, ya que las mujeres juegan un papel crucial en ella.<sup>8/</sup> Esto, entre otras razones, porque ha quedado demostrado que una mejora de su situación socioeconómica tiene impactos positivos en los demás miembros de la familia, por ejemplo con respecto a la nutrición y la salud infantil. También existe evidencia que un mayor grado de equidad influye positivamente en el rendimiento agrícola y el crecimiento económico de los países. Las metas de reducción de pobreza fijadas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio difícilmente se alcanzarán sin una mayor equidad entre los sexos, que en el mundo rural se manifestaría en mayor igualdad en el acceso a la educación, al

---

<sup>6/</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Unidad Mujer y Desarrollo. Sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares 2002.

<sup>7/</sup> FAO (2005). Situación de la Mujer Rural – Perú.

<sup>8/</sup> Bravo (2004). Las metas del Milenio y la igualdad de género: el caso del Perú; FIDA (2003b). La Mujer como agente impulsor del cambio.

conocimiento, a los activos (tierra, capital, etc.) y los servicios básicos (salud, educación, agua, etc.).<sup>9/</sup>

La concepción del desarrollo rural, pone un gran énfasis en la necesidad de poner más atención a las actividades no-agropecuarias, como canal de generación de ingresos. Muchas familias rurales han diversificado sus fuentes de ingreso, complementando las actividades agropecuarias con otras, ligadas, por ejemplo, a las pequeñas industrias, al turismo o a la artesanía<sup>10/</sup>, como es el caso de Artesanías Pachamama S.A.

### **Antecedentes del proyecto**

El proceso de organización de las mujeres de Mañazo se origina a fines de la década del 1970, cuando un grupo de religiosas de la Orden "Hermanas de la Caridad" se instala en el distrito con el objetivo de realizar obras pastorales. La organización de las mujeres de la zona y su capacitación en cocina, bordado y tejidos se encontraban entre las primeras actividades de la Congregación. El Club de Madres San Martín constituye el primer espacio donde las mujeres se reúnen semanalmente para capacitarse y para compartir sus problemas. Es ahí donde también empiezan a producir las prendas para consumo familiar y venta a los pocos turistas que llegan a la zona. Luego de 3 ó 4 años, se animan a hacer prendas para la venta como uniformes escolares, enaguas y chompas.

Transcurren luego los años 80, cuando Sendero Luminoso toma gran fuerza y afecta de manera significativa esta región del Perú, lo cual lleva a que la Congregación tome la decisión de retirarse. Pero la Hermana Bárbara decide quedarse.

En 1994, la Hermana Bárbara propone a las integrantes del Club de Madres constituirse en empresa y brindarles un pequeño capital semilla. Algunas de las mujeres dudan, pero las más decididas (41 mujeres) se atreven a enfrentar el desafío y constituyen Artesanías Pachamama S.A. que se encuentra registrada como empresa industrial, reconocida legalmente en los Registros Públicos. Los objetivos principales son (1) la generación de ingresos para mejorar el bienestar de las socias y sus familias, (2) la redefinición y mejora de la forma en la que las mujeres participan en sus familias y en la comunidad, y (3) desarrollar las capacidades técnicas en tejido. Para cumplir con estos objetivos se plantearon metas concretas en términos de producción, calidad, mercados, ingresos, organización y capacitación que quedan resumidos en el Cuadro 2.

A pesar de que gran parte de las mujeres ya tiene conocimiento en tejido y costura, la calidad inicial de las prendas no es muy buena, lo que ocasiona pocos pedidos y altos niveles de rechazo. No obstante, deciden seguir buscando una

---

<sup>9/</sup> FIDA (2003b). La Mujer como agente impulsor del cambio.

<sup>10/</sup> FIDA (2002). IFAD Strategy for rural poverty reduction in Latin America and the Caribbean; Echeverría (2002). Opciones para reducir la pobreza rural en América Latina y el Caribe.

solución y analizando su situación. Se dan cuenta que para mejorar su rendimiento necesitan capacitación, tanto a nivel técnico-productivo (uso de colores, diseños, acabados) como a nivel de gestión empresarial y comercial. Reciben el apoyo de diversas entidades, como del Ministerio de Trabajo para charlas de orientación, la Defensoría de la mujer, del niño y del adolescente (DEMUNA) y de distintas ONG's como el Centro de Investigación de Recursos Naturales y Medio Ambiente (CIRNMA ). Luego presentan su Plan de Negocios a la convocatoria del Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco (PDCPC)<sup>11/</sup>, y ganan el concurso, lo que les permite encarar la capacitación con un mayor conocimiento de sus requerimientos. Posteriormente definen su objetivo de trabajo y luego de varios intentos con distintos tipos de productos y materiales, y se abocan a elaborar prendas de lana de alpaca de primera calidad, que adquieren en Arequipa, con diseños modernos y cuidadosa terminación.

En 1998, las acciones de Sendero Luminoso en la región hacen imperativo que la Hermana Bárbara deja definitivamente Mañazo, pero sigue conectada con el grupo de mujeres, alentándolas, gestionando recursos para apoyar sus actividades y abriendo mercados en los Estados Unidos de América.

---

<sup>11/</sup> El Proyecto Desarrollo Corredor Puno Cusco (PDCPC) es una iniciativa del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), con el apoyo de un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que promueve la generación de ingresos en 88 distritos de Cusco y 53 distritos de Puno a través del apoyo financiero a proyectos productivos de campesinos y microempresarios para mejorar la productividad y eficiencia de éstos, utilizando como herramienta principal el co-financiamiento de servicios de asistencia técnica.

**Cuadro 2.**  
**Metas del proyecto "Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos"**

**1. Producción**

- Al 2007 mejorar el sistema de producción, alcanzando 1000 piezas con diseños intarsia, tipo túnica, tallas normales, con identidad andino-altiplánica y colores naturales.

**2. Calidad del producto:**

- Al 2007 tener los productos certificados en el INDECOPI (Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual) para su venta en el extranjero y están etiquetados (patente registrada).
- Al 2007 tener productos de 100% alpaca industrializada y 100% algodón PIMA, utilizando baby alpaca u otro tipo de materiales en función del mercado de demanda.

**3. Nuevos mercados**

- Implementar un sistema de información de mercado que permita manejar modelos, diseños, comportamiento del consumidor, nuevos mercados potenciales, técnicas promocionales, contactos, etc.
- Cubrir otros mercados extranjeros como Italia, Francia, Canadá y Australia, además del norteamericano actual.

**4. Autoempleo y mejora de los ingresos**

- Incrementar el ingreso de las socias activas en forma progresiva, equitativa e igualitaria entre 50% a 60% en promedio.
- Incrementar el ingreso de las socias potenciales inicialmente en un 20%.

**5. Organización y liderazgo.**

- Las socias activas reconocidas en los Registros Públicos. Las socias eventuales con posibilidades de ingresar como socias activas con voz y voto en la toma de decisiones, respetando las opiniones e ideas de las participantes eventuales.
- La organización formalizada y reconocida en el municipio de Mañazo, en Registros Públicos y en la SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria).
- Las socias activas con capacidad para representar la organización frente a otros grupos de decisión mayor.
- Las socias activas y eventuales con capacidad de gestionar y liderar la organización basada en principios y valores de bien común, logrando un equilibrio en las relaciones familiares tanto con la pareja como con los hijos.
- Lograr el respaldo de las parejas traducido en un acompañamiento material y un sentimiento de involucramiento dentro del proceso productivo de la organización.

**6. Capacitación**

- 100 socias capacitadas en elaboración de tejidos con nivel de exportación. 20 varones capacitados en telares.
- 20 socias y 5 varones capacitados en comercio exterior de artesanías

Fuente: Información entregada por las directivas de Artesanías Pachamama S.A.

Actualmente, Artesanías Pachamama S.A. tiene 67 socias activas y 6 eventuales (con posibilidad de pasar a activas si permanecen 2 años en la empresa y

cumplen con las obligaciones: asistir a las reuniones semanales y cumplir con los compromisos de prendas). Cada socia teje en función de sus capacidades, habilidades y tiempo disponible. Por el momento los productos son exportados a EE.UU. en su totalidad, aunque la empresa se encuentra en el proceso de buscar nuevos mercados de destino para sus tejidos. Después de desarrollar las primeras actividades en la casa Parroquial de la Iglesia de Mañazo, hoy día cuentan con una sede propia, que construyeron las mismas socias, donde además desarrollan sus actividades de apoyo social, como el comedor para ancianos y niñas y niños de escasos recursos de la comunidad, en donde ellas mismas son quienes cocinan y sirven por turnos preestablecidos. Se podría decir que es una acción de responsabilidad social de la empresa Artesanías Pachamama.



Sirviendo almuerzo a ancianas desprotegidas de la comunidad

### **Ejecución y gestión del proyecto**

El proyecto tiene dos componentes principales: La empresa Artesanías Pachamama S.A. y la Asociación Manos que Ayudan, que tienen como estructura superior el Comité Unidos por la Esperanza: Mañazo-Pío X, con sede en Estados Unidos de América.





Socias de Artesanías Pachamama S.A. en sus labores de tejido.

**Artesanías Pachamama S.A.** es la organización productiva constituida y administrada por mujeres, que se ocupa de todos los procesos de producción textil (adquisición de insumos, producción, capacitación, control de calidad, comercialización, recaudación de fondos, etc.). Su órgano máximo es la Asamblea de socios que se reúne 6 veces al año y toma todas las decisiones inherentes a los procesos mencionados. El Directorio está integrado por tres socias quienes garantizan el cumplimiento de las actividades decididas por la Asamblea y aprueban la Gerente propuesta por ésta. En la ejecución de las decisiones de la Asamblea, el Directorio se coordina con 5 Comités que son: (1) Producción y técnica, (2) Almacenamiento y lavado, (2) Control de Calidad, (3) Exportación, (4) Compras y (5) Actividades internas. Todos tienen de una a tres responsables a cargo, designadas por la Asamblea por el período de un año.

¿Cómo se desarrolla el proceso productivo de la empresa?

Los pedidos son gestionados por un conjunto de voluntarios en Estados Unidos de América quienes han apoyado e incluso visitado el proyecto. Ellos indican los tipos de productos que desean, los modelos, las tallas, colores y fechas de entrega. A partir de este pedido, el Comité de Producción y Técnica, junto con la Junta Directiva, definen las necesidades de insumos en función de los diseños solicitados o propuestos y se encargan de gestionarla ante la fábrica. El Comité de Almacenamiento recibe la materia prima y la distribuye entre las tejedoras según sus habilidades, las cuales se reúnen mínimo una vez por semana para compartir el trabajo, entregar las prendas terminadas, revisar la calidad de la misma. Cabe resaltar que es un momento en el cual las mujeres hablan sobre

los problemas familiares y reciben consejos de las demás mujeres del grupo, espacio que ha fortalecido a muchas mujeres para enfrentar el "machismo" del que son víctimas en sus familias.



Inicio de una reunión semanal.

También recibe las prendas una vez terminadas que luego pasan al Comité de Calidad que las supervisa, las lava y, si encuentra algún problema, las devuelve a la tejedora para que lo arregle.



Costureras.



Una vez que la prenda está aprobada, el Comité de Exportación, junto a la Junta Directiva, la Gerente y el Contador (único hombre del equipo, asalariado y no socio), hace una verificación final de la prenda, le pone la tarjeta indicadora de talla y modelo y la embala. Después realiza todos los trámites para que el producto se encamine hacia el cliente (orden de despacho, facturas, lista de lo enviado, etc.).



Bodega de hilos de Artesanías Pachamama S.A.

Además de las tejedoras, unas 15 integrantes de Pachamama S.A. se dedican a la costura. Cuentan con varias máquinas de coser en el taller de la empresa, para confeccionar uniformes, accesorios y artesanías más pequeñas.



Despacho de prendas.

Artesanías Pachamama S.A. hace un esfuerzo constante para lograr diversificar sus diseños y productos y así satisfacer las demandas de sus clientes. Elaboran muestras de diseño que mandan vía fotos digitales a sus potenciales compradores en Estados Unidos. Además, se encuentran en una búsqueda intensiva de nuevos mercados destinatarios y contactos comerciales directos para aumentar la venta de sus tejidos. Con este fin, han participado en eventos de promoción como ruedas de negocios, desfiles de moda, encuentros y ferias internacionales con muestras representativas de sus productos.

Recientemente la Presidenta de la Empresa obtuvo una beca de la "Japan International Cooperation Agency (JICA) que le permitió viajar a Japón e indagar posibilidades de mercado.

La **Asociación Manos que Ayudan** es un programa de desarrollo social fiscalizado por la Organización Unidos por la Esperanza (EE.UU.). La toma de decisiones también se realiza a través de la Asamblea de socios. Esta Asociación Manos cuenta con 4 programas:

Educar a un niño: Ayuda, mediante la asistencia financiera de un padrino, a niños de hogares pobres con útiles escolares y uniformes para que asistan a la escuela. Se les da también apoyo escolar y sostiene una escuela para padres que brinda capacitación en temas de interés. El 95% de las socias de Pachamama tienen hijos en el programa que por su condición tienen ingreso preferencial.

Fondo de préstamo: Comenzó en la Parroquia con un capital de US-\$ 10.000, pero debido a las dificultades que tuvieron con el nuevo sacerdote lo perdieron. Comenzaron nuevamente en el 2000, con un capital de US-\$ 6.000 donado por la Hermana Bárbara. Ahora el capital es de US-\$ 18.000 y esta destinado a las socias exclusivamente. La última cifra de morosidad entregada por el proyecto en marzo 2007 era del 1.13%.

Comedor popular: brinda almuerzos gratis a 57 niños (seleccionados por una asistente social) y 23 ancianos. Además, tiene venta de almuerzos a personas de la comunidad o visitantes a precios módicos. En 2006, sirvieron 22.897 menús, 13.367 a niños y niñas de la escuela en riesgo, 3.226 para adultos necesitados y 6.304 atenciones especiales, por ejemplo a niños y padres de familia del programa "Educar a un niño". El comedor se sustenta con donaciones monetarias de Pío X y con donaciones de alimentos del Programa de Atención Alimentaria de Puno. La Escuela para Padres colabora con 2 madres cada dos meses para cocinar.



Comedor popular de Manos que Ayudan.

Apoyos sociales dirigidos a las necesidades específicas de la comunidad, como el apoyo a colegios con útiles, a escolares, o al Centro de Salud de Mañazo. También reciben solicitudes de apoyo para pequeños proyectos que evalúan antes de asignar los recursos. Se sostiene con donaciones de Pío X.

Las artesanas de Pachamama S.A. son beneficiarias de estos programas, pero también colaboran activamente en el desarrollo de los mismos.

### **Costos, ingresos y financiamiento**

Artesanías Pachamama S.A., como cualquier empresa, tiene un análisis de los costos promedio de producción por tipo de prenda que elabora y establece un margen de ganancia. Si el precio de venta es superior al estipulado los ingresos extras se distribuyen entre las socias como bonificaciones e incentivos.

El Comité Técnico estipula el costo de la mano de obra de cada tipo de prenda, según su complejidad. Este constituye el salario que se abona a cada tejedora o costurera socia, mensualmente. Una vez por año se liquidan utilidades, bonificaciones e incentivos. El cuadro 3 resume los principales productos que elaboran las socias y de los que obtienen los mayores ingresos, con costos de producción detallados.



**Cuadro 3**  
**ANALISIS DE COSTOS UNITARIOS DEL PRODUCTO EN US-\$**  
**(Tipo de cambio 3.26)**

Detalle	Chompa de una hebra	Chompa de dos hebras	Chompas de algodón	Chalecos	Chales
<b>Ingresos</b>	<b>48.99</b>	<b>49.17</b>	<b>41.44</b>	<b>28.26</b>	<b>36.93</b>
Precio de Venta Unitario	48.99	49.17	41.44	28.26	36.93
<b>Costo de Producción</b>	<b>31.18</b>	<b>34.67</b>	<b>29.05</b>	<b>19.75</b>	<b>24.86</b>
Materia Prima	14.77	21.59	17.6	10.3	16.00
Mano de obra	10.6	7.27	6.66	3.64	7.57
Personal técnico	1.43	1.43	1.43	1.43	0.016
<b>Otros gastos de producción</b>					
Envase y embalaje	0.18	0.18	0.18	0.18	0.13
Etiquetas	0.71	0.71	0.11	0.71	0.33
Bolsas	0.15	0.15	0.6	0.15	0.18
Material Insumos	0.21	0.21	0.17	0.21	0.005
<b>Otros gastos</b>					
Mantenimiento de local	0.43	0.43	0.18	0.43	0.54
Electricidad	1.17	1.17	1.17	1.17	0.028
Comunicación	0.95	0.95	0.82	0.95	0.024
Curso de capacitación	0.58	0.58	0.13	0.58	0.04
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>17.81</b>	<b>14.50</b>	<b>12.39</b>	<b>8.51</b>	<b>12.07</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>11.2</b>	<b>7.87</b>	<b>6.79</b>	<b>4.24</b>	<b>7.61</b>
Administración	0.6	0.6	0.13	0.6	0.04
Pago de bonificación	10.6	7.27	6.66	3.64	7.57
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>1.07</b>	<b>1.07</b>	<b>0.915</b>	<b>1.07</b>	<b>0.277</b>
Comercialización y exportación	0.19	0.19	0.015	0.19	0.007
Fletes y transporte	0.88	0.88	0.9	0.88	0.27
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5.54</b>	<b>5.56</b>	<b>4.69</b>	<b>3.20</b>	<b>4.18</b>
Impuesto a la Renta 2.5%	0.14	0.14	0.12	0.08	0.10
<b>Utilidad Neta</b>	<b>5.40</b>	<b>5.42</b>	<b>4.57</b>	<b>3.12</b>	<b>4.08</b>

Fuente: Información entregada por las responsables del Proyecto Artesanías Pachamama S.A.

Estos costos se cubren con el ingreso obtenido de las ventas de Artesanías Pachamama S.A., contando por cierto con el apoyo de las hermanas del Comité Unidos por la Esperanza y sus voluntarios en EE.UU. quienes funcionan como una red de distribución para los tejidos. Aparte de esto, el proyecto ha recibido un pequeño capital semilla, y un pasaje aéreo financiado por el Proyecto Corredor Puno Cusco, para participar en una feria en Boston. A futuro podrían contar, además, con recursos para asistencia técnica en la búsqueda de nuevos mercados. El Cuadro 4 da cuenta del financiamiento actual del proyecto.

**Cuadro 4**  
**Fuentes de financiamiento**

<b>Fuente</b>	<b>Monto del financiamiento</b>	<b>Periodicidad del financiamiento</b>	<b>Compromisos a futuro</b>
<b>A. Financiamiento monetario</b>			
Ingresos por venta de chompas y chalecos	53.267 US-\$	Por año	53.267 US-\$
Ingreso por venta de chales y accesorios	22.750 US-\$	Por año	22.750 US-\$
<b>Subtotal</b>	<b>76.017 US-\$</b>	<b>Por año</b>	<b>76.017 US-\$<sup>12/</sup></b>
<b>B. Aportes en especie</b>			
Proyecto desarrollo Corredor Puno-Cusco	Un pasaje aéreo para participar en feria en USA	Una vez	
Hermanas de manos que ayudan, GREENSBORO-USA	Distribución y venta de los artículos en USA	Cada año	continuará
Voluntarios que apoyan a las Hnas.	Venta de las prendas de vestir y nuevos pedidos	Cada año	continuará
JICA de Japón	Posibilidad de mercado		2006
Beneficiarios de la comunidad-Olla común	Productos de pan llevar		
Beneficiarios del proyecto	Mano de obra para la actividades sociales		

Fuente: Información entregada por las responsables del Proyecto Artesanías Pachamama S.A.

Los ingresos varían según el producto y el mercado de venta. Los cuadros 5 y 6 muestran los ingresos obtenidos por ventas nacionales y exportación respectivamente. Como es de esperar, los precios de exportación son muy superiores a los nacionales.

<sup>12/</sup> Se estima tener, al menos, un nivel de producción y venta similar al 2005.

**Cuadro 5**  
**Ingresos por ventas nacionales**

<b>Tipos de Productos por modelos de lana alpaca 100%</b>	<b>Unidades producidas</b>	<b>Precio de venta (\$)</b>	<b>Precio de venta (S/.)</b>	<b>Total de Ingresos Nacionales en \$ US</b>
Chompas de diferentes modelos varón-mujer	11	33.74	110.00	371.17
Chales de alpaca de diferentes colores	6	24.54	80.00	147.24
Ponchos de alpaca a crochet	4	24.54	80.00	98.16
Chalinas de alpaca con llama de dientes colores	30	9.20	30.00	276.07
Chalinas en punto de diferentes colores	37	9.20	30.00	340.49
Gorros de alpaca unisex	28	3.07	10.00	85.89
Gorros reversibles unisex	3	3.07	10.00	9.20
Medias reversibles unisex	18	4.91	16.00	88.34
Manoplas	10	1.84	6.00	18.40
Chullos	2	3.68	12.00	7.36
				<b>1.442,33</b>

Fuente: Información entregada por las responsables del Proyecto Artesanías Pachamama S.A.

**Cuadro 6**  
**Ingresos por ventas de exportación**

<b>Tipos de productos por modelos de lana alpaca y algodón 100%</b>	<b>Unidades producidas</b>	<b>Precio de venta (\$)</b>	<b>Total de Ingresos exportación \$ US</b>
Chompas de una hebra	237	50.10	11.873.7
Chompas de dos hebras	145	50.79	7.364.55
Chompas para niño	9	35.23	317.07
Chalinas de alpaca de una hebra	39	19.85	774.15
Chaleco	8	28.26	226.08
Boinas de alpaca en punto	20	7.60	152
Guantes de fiesta	6	10.00	60
Ajuares de bebé sintético	6	10.00	60
Animalitos con relleno sintético	150	10.15	1.522.5
			<b>22.350.05</b>

Fuente: Información entregada por las responsables del Proyecto Artesanías Pachamama S.A.

**Logros y desafíos del proyecto**

Artesanías Pachamama S.A. ha logrado desarrollar un proyecto productivo que genera empleo e ingresos para 75 mujeres del distrito de Mañazo, Puno, fomentando su participación ciudadana e integración a actividades económicas con enfoque en la exportación. En el proceso logran definir sus objetivos y las necesidades para alcanzarlos. Son pioneras del avance de la mujer en su

Distrito, donde antes no existían organizaciones de mujeres, y era “común pensar que el rol de los hombres sea el de proveedor de recursos financieros (...) y que la mujer sea la que debe quedarse en casa cumpliendo las tareas del hogar”, como señala una de las socias. De esta manera, las mujeres de Artesanías Pachamama S.A., al organizarse y enfrentar la oposición de sus maridos e incluso de sus hijas e hijos, plantean un desafío a la visión tradicional del rol de la mujer en su comunidad.

A nivel empresarial, desarrollan un modelo asociativo de producción de tejidos dirigida a la exportación, que funciona a través de comités encargados de las distintas etapas productivas y comerciales. Para satisfacer la demanda del extranjero, mejoran la calidad de sus productos a través de la capacitación técnica y un muy estricto control de calidad ejercido por una de las socias. Además, se adaptan a la demanda a través de la elaboración de nuevas propuestas que presentan los diseños disponibles a los potenciales clientes a través de la fotografía digital e Internet. Han mejorado su gestión empresarial en un proceso de aprendizaje, por ejemplo con la eliminación de intermediarios en la provisión de la materia prima, entrando en contacto directo con la fábrica en Arequipa que produce los hilos de alpaca, alcanzando mejores precios y condiciones de pago más favorables. De la misma manera, han conseguido mejoras en su sistema de embalaje, utilizando cajas especiales para la exportación de prendas de vestir lo que ha resultado en una reducción del costo de transporte, ya que en vez de 8 envíos se llegan a mandar 4. Total, han demostrado una capacidad sobresaliente de aprender e innovar a partir de sus conocimientos y habilidades ancestrales, apartándose del modelo tradicional de venta de productos muy similares a los turistas, actividad que deja muy poca utilidad.



Socia de Artesanías Pachamama S.A. investigando en Internet.

Estos avances se han traducido en una evolución positiva de la generación de ingresos. Actualmente, el proyecto genera un ingreso anual de alrededor de US-\$ 324, considerando que los ingresos de cada socio difieren según sus capacidades y productividad. Respecto a los inicios del proyecto en 1994, se puede observar un incremento sobresaliente en términos de precios de mercado, productividad e ingresos por socia (ver Cuadro 7). Hoy en día, la actividad de la empresa artesanal genera mejores ingresos que la ganadería, actividad tradicional de las mujeres del altiplano.

**Cuadro 7**  
**Evolución de las actividades e ingresos 1994/2005**

<b>RUBRO</b>	<b>1994</b>	<b>2005</b>
Cantidad de prendas por socia al año	3	12
Precio por prenda	30 US\$	75 US\$
Costo de producción por prenda	20 US\$	48 US\$
Ingresos anuales de cada socia	90 US\$	900 US\$
Costos anuales de cada socia	60 US\$	576 US\$
<b>Utilidades netas de cada socia</b>	<b>30 US\$</b>	<b>324 US\$</b>

Fuente: Información entregada por las responsables del Proyecto Artesanías Pachamama S.A.

En muchos casos, los ingresos de las mujeres de Pachamama S.A. han llegado a superar los de sus esposos, encaminado una reversión en las relaciones de género tradicionales, dominadas por el concepto del hombre como principal generador de recursos para el hogar.

Aparte de los ingresos, se han establecido otros servicios alrededor del proyecto que benefician a las socias de Pachamama S.A.. Cuentan con un fondo de préstamos y una caja de ahorro. El primero fue creado en 1999 por la Asociación Manos que Ayudan, para facilitar préstamos a las socias de Pachamama S.A. y las beneficiarias de los programas sociales de la Asociación – todas mujeres. Además, para fortalecer el impacto de la mejora en los ingresos se ha establecido – en colaboración con el Proyecto Corredor Puno Cusco – un esquema de ahorro para las socias. De acuerdo a sus posibilidades, cada socia ahorra parte de su ingreso en una cuenta de capitalización personal en la Caja Rural Los Andes, con contribuciones promedio entre S./ 10.00 a S./ 40.00 por mes. El plan de ahorro no sólo facilita el acceso a servicios financieros para un grupo de mujeres que tradicionalmente ha sido excluido de éste, sino también representa una herramienta básica en la mitigación del riesgo frente a emergencias, como por ejemplo, la enfermedad de algún familiar.



Por último, hay que considerar los impactos de esta experiencia a nivel personal de cada una de las mujeres participantes, quienes – mediante el proceso de organización y la generación de ingresos propios – no sólo han ganado autonomía, sino también el respeto de sus familias y de sus comunidades. Con esto van logrando uno de sus principales objetivos: la valoración y el reconocimiento de sus actividades. Las socias de Pachamama S.A. son uno de muchos ejemplos de que “si se le presentan oportunidades, las mujeres pobres del medio rural pueden llegar a ser poderosos agentes impulsores del cambio en sus comunidades”<sup>13</sup>/, como señala el FIDA en su marco estratégico 2002-2006. Por lo tanto, las políticas públicas deberían brindar más oportunidades para fomentar iniciativas como Artesanías Pachamama S.A. y luego acompañarlas y apoyarlas durante el proceso hasta lograr la consolidación. En el caso del Perú el Proyecto Corredor Puno Cusco desempeña un papel importante en facilitar el acceso al financiamiento, la capacitación y la información para iniciativas campesinas.



Anuncio de venta de productos elaborados por Artesanías Pachamama S.A.

Teniendo en cuenta los logros y enormes avances del proyecto desde su inicio en 1994, quedan aún algunos desafíos pendientes.

En el ámbito del desarrollo productivo de la empresa es preciso reducir la dependencia de la gestión de exportación, ventas y pedidos de los voluntarios en Estados Unidos y encontrar canales de distribución más independientes y formales. Ya han avanzado en este sentido y actualmente están haciendo

---

<sup>13</sup>/ FIDA (2003a), p.5.

gestiones para contar con un agente promotor, no voluntario, en los Estados Unidos de América.

Más allá del mercado ya establecido en Estados Unidos, la búsqueda y diversificación de mercados para los productos artesanales se presenta como reto principal para aumentar la producción y sustentabilidad de la empresa. Para ello, aparte de sus esfuerzos propios para conseguir nuevos clientes, las socias de Pachamama S.A. tienen previsto concursar en un segundo tramo para solicitar apoyo al Proyecto Corredor Puno Cusco en materias de asistencia técnica en mercadotecnia. También se considera participar en ferias de artesanía llevando muestras representativas de sus tejidos. Del éxito de estas actividades dependerá en gran parte la posibilidad de ampliación de la empresa y su capacidad de integrar a más mujeres.

Otro problema que las socias han tenido que enfrentar es la resistencia de sus esposos al desarrollo laboral e independiente de las mujeres fuera de su casa. Aunque ha sido posible mejorar la comprensión de los hombres en la medida que los ingresos de las mujeres obtenidos por su trabajo en Pachamama S.A. empezaron a superar los de ellos, los intentos de incorporarlos en las actividades de tejido no han sido exitosos hasta el momento. Sin embargo, no desisten de lograrlo en algún momento. Para este fin han instalado la formación de facilitadoras de procesos de liderazgo quienes identifican los problemas y desarrollan estrategias para la relación de las socias con sus esposos y otros miembros de la familia cuando estas reportan dificultades. Estas actividades, aunque secundarias, son cruciales, ya que el apoyo de los hombres es uno de los factores más importantes, y según el FIDA "condición imprescindible"<sup>14/</sup>, para lograr el cambio social hacia una mayor equidad de hombres y mujeres en el ámbito rural.

### **Aspectos innovadores**

La innovación principal del proyecto es su forma de organización: las mujeres que conforman Artesanías Pachamama S.A. son en su gran mayoría campesinas, con niveles de educación formal muy bajos y muchas veces sin conocimientos del español. A pesar de estas adversidades, a las cuales se suman las resistencias que enfrenta su emprendimiento en comunidades donde las percepciones tradicionales obstaculizan la participación de la mujer y el pleno ejercicio de sus derechos, estas mujeres han llegado a constituir una empresa formal, con todos los requisitos legales.

Aprovechando las capacidades de tejido y costura, ha logrado la organización y la generación de ingresos sustentables mejorando sus condiciones de vida y las de sus familias. Gracias a su excelente organización interna han logrado exportar, respondiendo con prontitud a los pedidos y cumpliendo con las exigencias de calidad del mercado estadounidense. Han mejorado su relación

---

<sup>14/</sup> FIDA (2003b), p. 18.

con los proveedores, innovado sus procesos productivos e instalado un sistema de control de calidad que ejerce una socia especialmente capacitada para esta labor.

La preocupación por mejorar las condiciones de vida de las asociadas en particular y de la comunidad en general, las ha llevado a implementar acciones sociales complementarias que pueden ser consideradas como una forma de responsabilidad social empresarial. De esta manera, comparten el éxito de su proyecto y contribuyen al bienestar de la comunidad en general.

Por tratarse de una experiencia innovadora, con enfoque de género y fácilmente replicable, este proyecto llegó a ser finalista del Concurso Experiencias en Innovación Social, Ciclo 2005-2006.

**Para más información contactar a:**

Cipriana Victoria Quispe Achata  
Representante/Presidenta de Artesanías Pachamama S.A.  
Tel. (51-51) 327-589  
Email: [Cip\\_victoria@yahoo.es](mailto:Cip_victoria@yahoo.es), [Art\\_pachamama@hotmail.com](mailto:Art_pachamama@hotmail.com)

## **Bibliografía**

Bravo, Rosa (2004). *Las metas del Milenio y la igualdad de género: el caso del Perú*. Serie Mujer y Desarrollo, 55, CEPAL: Santiago de Chile.

Cepal (2006a). *Panorama Social de América Latina 2005*. Cepal: Santiago de Chile.

Cepal (2006b). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2005-2006*. Cepal: Santiago de Chile.

Cepal (2007). *Panorama Social de América Latina 2006*. Cepal: Santiago de Chile.

Cepal (1999). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 1998-1999*. Cepal: Santiago de Chile.

Echeverría, Ruben G. (2000). "Opciones para reducir la pobreza rural en América Latina y el Caribe", en: *Revista de la Cepal* 70, Abril 2000, Santiago de Chile.

FIDA (2002). *IFAD Strategy for rural poverty reduction in Latin America and the Caribbean*. Roma.

[http://www.ifad.org/operations/regional/2002/pl/regionalstrategy\\_s.pdf](http://www.ifad.org/operations/regional/2002/pl/regionalstrategy_s.pdf)

FIDA (2003a). *Dar a los pobres de las zonas rurales la oportunidad de salir de la pobreza. Marco Estratégico del FIDA (2002-2006)*. Roma.

<http://www.ifad.org/sf/SFspa.pdf>

FIDA (2003b). *La Mujer como agente impulsor del cambio*. Roma.

<http://www.ifad.org/gbdocs/gc/26/s/womens.pdf>

PNUD (2004). *Informe sobre desarrollo humano 2004. La libertad cultura en el mundo diverso de hoy*. Ediciones Mundi Prensa: Madrid.

[http://hdr.undp.org/reports/global/2004/espanol/pdf/hdr04\\_sp\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/reports/global/2004/espanol/pdf/hdr04_sp_complete.pdf)