
A. H. J. (Bert) Helmsing*

¿ONG Y MERCADOS?: PEQUEÑOS PRODUCTORES Y AGROEXPORTACIÓN EN EL PERÚ

En su revisión de la literatura sobre el papel de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) con relación a la economía, Howell y Pearce¹ distinguen dos corrientes principales. La primera se refiere a esfuerzos de las OSC u organizaciones no gubernamentales (ONG) por promover “capitalismo socialmente más responsable”. Estas actividades aluden sobre todo al activismo político de las ONG.

La segunda consiste en construir actividades para crear un desarrollo alternativo. Esta línea tiene una larga trayectoria que se fundó en el desarrollo comunitario. Sin embargo, en mi opinión esta dicotomía de Howell y Pearce esconde más de lo que revela. Existe un gran terreno intermedio de actividad económica encajada en la sociedad civil y de nuevas formas organizacionales híbridas operando con éxito en la economía de mercado. En este terreno intermedio se están produciendo muchas innovaciones sociales. Pero actuar en el punto de encuentro entre la sociedad civil y la economía de mercado no está libre de retos. Tal es el enfoque de este artículo.

* Quiero agradecer a Pepe de Bernardi, porque sin su apoyo este documento no hubiera visto la luz. Otras personas que me dieron su tiempo son (sin ningún orden) Florentino Jiménez, Jorge Casallo, Rafael Quevedo, Gustavo Guerrero, Ramón Ponce y los productores Pablo Pereda, María Coronel, Enrique Velásquez, Víctor Grados, Digna Vargas, Miraldo Babadilla, Felipe Guerra, Augusto Vergara, Fernando Arturo Sagaste, Jaico Ibáñez, Walter Asmat, Julio Ninaquispe y Amada Ágreda. También quiero agradecer a Nico van Leeuwen, de CordAid, quien facilitó el acceso a los archivos de CordAid para poder consultar la documentación del proyecto CTTU.

¹ Howell, Jude y Jenny Pearce: *Civil Society and Development: A Critical Exploration*. London: Lynne Rienner Publishers, 2001.

Un caso de innovación en este terreno intermedio es el del Centro de Transferencia Tecnológica a Universitarios (CTTU), en Trujillo, Perú. Fundado a principios de la década de 1990, desarrolló una incubadora de empresas y ha logrado insertar cientos de pequeños productores en la agroexportación. El Centro y las empresas incubadas experimentaron altos y bajos, auges y crisis y transformaciones importantes. La innovación social que representa el CTTU no viene de un “cianotipo”, sino que fue socialmente construida con la participación de varios actores y respondiendo a numerosas demandas y oportunidades. Es útil examinar estos procesos para poder reflexionar sobre los retos antes mencionados.

Existe poca literatura sobre este caso tan extraordinario. En su tesis de doctorado sobre la reestructuración de las relaciones sociales en el campo peruano, Marcel Valcárcel² analiza el caso del espárrago. En este contexto, estudia tres experiencias asociativas concretas; una de ellas, el CTTU. Su análisis del CTTU está limitado a dos instancias (Unidad Agroindustrial con Riego Tecnificado - UART), y solo recoge las experiencias iniciales de los años noventa del siglo pasado.³

Este estudio es, en cierta forma, un recuento mucho más integral y más detallado del proceso de construcción de la innovación social que representa el CTTU, que va desde el inicio en 1989 hasta el año 2012. La base para su elaboración fue el contacto con el protagonista principal del proceso, el padre jesuita José de Bernardi. La experiencia tiene su origen en la década de 1980, cuando el padre De Bernardi estaba estudiando en el Instituto de Estudios Sociales de La Haya, Holanda. Posteriormente, y gracias a la amistad de Frits Wils, pude restablecer contacto con el padre. Esto conllevó visitas al Perú en 2006 y 2008, en las que me entrevisté con muchas personas en Lima y sobre todo en Trujillo-Moche, en el valle de Chao y en Paiján. En 2008 obtuve acceso a los archivos de CordAid (Holanda), el principal donante del CTTU en los primeros 12 años de su existencia. Luego se mantuvieron contactos digitales y, con base en informes anuales, se agregó un breve análisis de los años más recientes.

En la segunda sección de este artículo se analiza cómo surgió el modelo de intervención del CTTU. En la tercera se examina cómo fue puesto en

² Valcárcel, M.: “Pequeños productores agrarios, industria agroexportadora y ONG. La estructuración de nuevas relaciones sociales en el campo: El caso del sistema esparraguero peruano, 1980-2000”. Tesis de doctorado. Lovaina: Universidad Católica de Lovaina, 2003.

³ Posteriormente el autor publicó un artículo en esta revista con base en esta misma tesis de doctorado (Valcárcel, M.: “Agroexportación no tradicional, sistema esparraguero, agricultura de contrata y ONG”. *Debate Agrario* número 34: 29-45, 2010).

práctica y creó un auge, y cómo eventos externos lo pusieron en crisis. En la cuarta sección se estudia la reorientación del modelo del CTTU a raíz de la crisis y otros cambios en su entorno hasta 2012. Finalmente, en la última se presentan una evaluación cuantitativa de los resultados del CTTU basada en trabajo de campo realizado en 2008 y algunas consideraciones finales. Una de ellas se concentra en la pregunta: si la experiencia del CTTU de relacionar pequeños productores con cadenas de agroexportación de alto valor ha sido exitosa, ¿por qué el número de pequeñas empresas articuladas es tan reducido?

EL CONTEXTO DEL PERÚ Y LA GERMINACIÓN DE LAS IDEAS

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La experiencia de la inserción de pequeños productores en la agroexportación de nuevos productos se inicia a fines de los años ochenta del siglo pasado con las ideas del padre jesuita José de Bernardi. El padre hizo cierto número de años trabajo social en el área andina del Perú y acumuló experiencias importantes sobre el trabajo con comunidades campesinas. En las orillas del río Marañon fundó tres cooperativas de servicios (1970-1974) para que los pequeños cafetaleros organizados vendieran directamente su producto, evitando el abuso de los comerciantes. En Jarpa, provincia de Chupaca, Junín, en la sierra de Huancayo, dirigió un centro de promoción y capacitación de adultos (PROCAD) (1976-1988), que se extendió a 13 comunidades dispersas en el valle del río Cunas, afluente del Mantaro. Fue exitoso en organizar las comunidades en labores productivas y en sus relaciones con el Estado; una parte muy importante de estas actividades fueron financiadas por una agencia holandesa de cofinanciamiento (CEBEMO).

Desafortunadamente, los tiempos se pusieron difíciles. El Perú se encontró envuelto en una crisis política y económica y experimentó el auge violento de Sendero Luminoso. Por un tiempo, el centro en Jarpa logró continuar su labor a pesar de la extendida violencia rural. Tuvieron la esperanza de que Sendero respetara el Centro por su gran legitimidad en las comunidades. Por desgracia, esto fue solo una ilusión: el 19 de agosto de 1988 Sendero destruyó las instalaciones de PROCAD, mató al gobernador y amenazó a la institución con que si seguía operando se atuviera a las consecuencias.

Su desocupación forzada le permitió estudiar en el exterior (obtuvo un diploma en Planificación Rural y una maestría en Desarrollo Regional por el

Instituto de Estudios Sociales – ISS de La Haya, Holanda), y examinar con mayor detalle el movimiento de Sendero. La lectura de un trabajo de Denis Chávez⁴ lo llevó a la conclusión de que los líderes de los dos principales grupos violentos (Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru - MRTA) habían tenido una educación en universidades públicas regionales del Perú.

Siendo hijo de una familia empresarial y reconociendo las limitaciones del mercado laboral, el padre concluyó que los graduados de las universidades tenían capital humano, y que si pudieran desarrollarse como empresarios podrían generar empleo no solo para sí mismos sino también para otros desempleados sin capital educacional. Además, creía que apostar por los jóvenes con educación superior de universidades estatales era una manera clara de fortalecer las mismas estrategias de las familias pobres para el futuro de sus hijos. Y si los estudios demostraban que los profesionales frustrados por falta de trabajo eran los líderes violentos, apoyarlos para que encontraran trabajo creando sus propias empresas era una manera clara de promover la paz y de hacer que los promotores de la guerra se convirtieran en promotores de la paz. El problema de la educación de adultos se convirtió en un tema de seleccionar graduados universitarios que se transformarían en empresarios.

Una vez definida su “población objetivo”, las preguntas operacionales fueron tres: a) ¿cómo formar jóvenes universitarios como empresarios?, b) ¿en qué tipo de actividades podían ingresar las nuevas empresas?, y c) ¿dónde se ubican estas actividades?

Considérese primero la última pregunta. Una vez de regreso en el Perú, el padre empezó a implementar sus ideas. Ya que Sendero era más activo en la sierra, decidió explorar posibilidades para localizar su proyecto en la costa. Por los estudios que había hecho en el ISS, comprendió que, para tener viabilidad, las pequeñas y medianas empresas (PYME) deben buscar articularse con la grande, pues son éstas las que tienen la tecnología, la información de mercados e incluso la información sobre los insumos necesarios. Encontrar este apoyo era fundamental. Viajó desde el sur hacia el norte, desde Arequipa hasta Trujillo, explorando posibilidades y buscando apoyo. Al final decidió que el lugar ideal para iniciar la propuesta era Trujillo, pues fue allí donde encontró este apoyo. Después de haber discutido sus ideas en la Sociedad de Jesuitas, logró el apoyo del Fondo de Obras Apostólicas de los Jesuitas y el obispo de la región le prestó una casa en Moche, cerca de Trujillo, donde pudiera empezar su centro de formación.

⁴ Chávez, Denis: *Juventud y terrorismo*. Lima: IEP, 1989.

¿QUÉ PRODUCIR?

En relación con esta pregunta, el padre De Bernardi consideró varias alternativas. Durante uno de sus viajes, en octubre de 1990, se encontró con el ingeniero Rafael Quevedo y le explicó sus ideas. Quevedo, nacido en la región, era propietario de una empresa, TAL S.A., cuya actividad principal era la alimentación avícola, pero que también se estaba lanzando en la producción del espárrago para la exportación. Ya había invertido en una planta de procesamiento y empaque de espárragos. En granjas de gallina, en el desierto, estuvo experimentando con el espárrago. Además, Quevedo había contratado a un experto israelí para desarrollar la tecnología de irrigación por goteo para la zona. Como él también estaba preocupado por los problemas económicos, el desempleo y las convulsiones políticas y sociales desatadas por la violencia, propuso al padre una alianza para confrontar los retos: sus ingenieros y agrónomos podían ayudar en la generación y difusión de conocimientos y prácticas necesarias para la producción de espárrago (inclusive las de irrigación) a los jóvenes empresarios. El ingeniero Rafael Quevedo ofreció sus campos en el fundo “San Vicente” de Virú para que los jóvenes aprendieran a instalar tuberías y las tecnologías prácticas para el manejo del riego por goteo.

Para las ideas del padre, el espárrago pareció interesante. El clima del norte del Perú es muy estable, presenta bajas variaciones de temperatura (18,4° C-22,3° C) y permite dos cosechas de espárrago al año. Además, es posible elegir el periodo de la cosecha en función de las oportunidades de venta y exportación. Esta flexibilidad genera una ventaja competitiva muy importante: el Perú puede buscar los nichos de mercado más favorables según la época del año en la que se da la cosecha.⁵ Se trata, además, de un cultivo intensivo. Una hectárea podría generar un ingreso significativo. A ello se suma que el espárrago es un cultivo “semiperenne” que produce al menos por 9 cosechas (dos por año). De esta manera, genera un flujo de caja para varios años, algo que permitiría a sus nuevos empresarios jóvenes pagar deudas contraídas para la inversión inicial.

Producir espárrago implica algunas condiciones técnicas importantes. La calidad de la semilla es clave y no se producía localmente. Aunque las condiciones agronómicas de la región parecían muy aptas, generar

⁵ Según texto “Cómo producir espárrago” (<www.monografias.com/trabajos29/produccion-esparragos/produccion-esparragos.shtml - 49k>). Consulta: 17 de septiembre del 2007.

rendimientos altos significaba mucha experimentación con tecnología y prácticas de cultivo. Desafortunadamente, no existía en aquellos años en el Perú un centro de investigación agrícola especializado en el espárrago. Así, desarrollar los conocimientos necesarios para producir este cultivo en esta zona y a pequeña escala era una gran barrera de entrada.

Ya que el clima es seco y no hay lluvias, la producción de espárrago depende de la irrigación. Básicamente, existen dos opciones tecnológicas: agua distribuida por gravedad (sifones) y agua de presión y por goteo. La irrigación por gravedad exige inversiones en la preparación del terreno y en canales, y se necesita un pozo (o acceso al canal de Chavimochic) y una bomba para irrigar cada campo. Los costos operativos de esta tecnología son bastante altos. La irrigación por goteo, a su vez, desarrollada por los israelíes, distribuye el agua con mayor dosificación a través de una red de tubos pequeños a los tubérculos de cada mata donde se dota el agua lentamente. Esto no requiere altas inversiones en la preparación del terreno, pero sí una inversión alta en una red extensa de tubería (US\$2500/Ha) y una tecnología de bombeo que distribuye agua por presión. Al mismo tiempo, se producen menos malezas y esto ahorra mano de obra.

En algunos valles de la región había distritos de reforma agraria que tenían irrigación y que originalmente formaban parte de las grandes explotaciones azucareras. En los valles con explotaciones campesinas no había infraestructura de riego, pero existía agua subterránea. En el desierto, la irrigación dependía del acceso al canal de Chavimochic y los derechos de extraer agua. Sin éstos, era necesario acudir al agua subterránea que existía a profundidades que variaban entre los 9 m y los 25 m.

Así, las ideas generales se transformaron en planes concretos: el propósito inmediato era constituir una ONG con el objetivo social de formar jóvenes empresarios y crear o incubar empresas en la agricultura de exportación. La ONG ya tenía un presupuesto básico para un núcleo de profesionales, contaba con oficina y una alianza con una empresa grande para desarrollar la tecnología necesaria, y a quién vender la producción. Además, disponía ya de un nombre: Centro de Transferencia Tecnológica a Universitarios. Y, así, arrancó en abril de 1991.⁶

Como un verdadero empresario, el padre De Bernardi utilizó la estrategia de “usar un pez pequeño para captar uno mucho más grande”: con los recursos donados por la Compañía de Jesuitas, contrató a una empresa consultora

⁶ El CTTU fue formalmente registrado como una “Asociación cultural y social sin fin de lucro” el 15 de julio de 1994.

para que hiciera un estudio de factibilidad.⁷ Este estudio iba ser la base para una solicitud de apoyo a una agencia donante internacional.

¿CÓMO FORMAR EMPRESARIOS?

Una vez establecido el CTTU, era necesario desarrollar los programas de formación de empresarios. Para esto resultaba importante definir más claramente los resultados esperados del CTTU. La ambición del Centro consistía en desarrollarse como incubadora de empresas; pero, a diferencia de lo que convencionalmente se considera una incubadora, incluyó también la formación y selección de empresarios,⁸ y facilitarles una estrategia para que pudieran equiparse como empresas. Las inversiones eran grandes: primero, los costos de formación de los empresarios; segundo, dotar a las empresas incubadas de los activos necesarios para producir cultivos de agroexportación: la compra de tierras y del sistema de irrigación por goteo. Se estimó que los gastos de preparación del terreno, de introducción de energía eléctrica y de edificaciones y la instalación de un sistema de irrigación sumaban de 10 000 a 12 000 dólares. A esto se agregaba el capital de trabajo (2000 dólares por Ha).

En relación con el capital necesario para iniciar una empresa, era claro que ningún banco prestaría recursos al CTTU para financiar 25 empresas unipersonales. Los jóvenes mismos no tenían los recursos necesarios para formar una empresa, ya que venían de familias pobres. Los bancos tampoco iban a considerar los planes de negocio de los jóvenes individuales, quienes no tenían reputación como empresarios ni tampoco un récord bancario. Estas empresas financieras consideraban tal tipo de préstamos como altamente riesgosos. Las instituciones de capital de riesgo no existían en el Perú de las décadas de 1980 y 1990. Y aun si hubieran existido, no iban a considerar propuestas de jóvenes empresarios en proceso de formación sino solo sobre la base de planes de negocio. Enfrentarse con este “fracaso sistémico de

⁷ Fue realizado por Ramón Ponce, director y propietario de la Compañía Consultora Recursos S.A. Desde este momento el señor Ponce siguió como consejero del CTTU y forma parte de la Junta Directiva de la Fundación CTTU.

⁸ Los criterios de calificación para ser aceptados como participantes del programa eran: 1) compromiso con la misión institucional del CTTU “San José”; 2) capacidad profesional; 3) capacidad para trabajar en equipo; 4) aceptación por la comunidad donde reside el proyecto; 5) voluntad de formarse como sujeto de crédito aportando un capital propio de ahorro, y, en general, actitud de encontrar solución a los problemas; y, 6) voluntad de extender a otros interesados los logros conseguidos.

mercado” justificó la solicitud a CEBEMO para los fondos de la cooperación internacional, que no solo contemplaba gastos operacionales del CTTU y los costos del programa de formación, sino también un fondo rotativo para financiar la inversión inicial de las empresas incubadas.

Otro problema clave en este contexto fue cómo tratar el tema del tamaño de la empresa que iba a ser incubada. Desde el punto de vista del desarrollo económico, era importante formar el mayor número de empresarios. El análisis de costo-beneficio del cultivo de espárrago ya mostró que una sola hectárea podría generar un ingreso neto promedio por hectárea de 2500-3000 dólares.⁹ Por esta razón, se planteó incubar empresas unipersonales de una sola hectárea. Pero esto implicaba un problema de escala que se manifestó de varias maneras. La primera se presentó por el lado de la oferta; es decir, un tamaño mínimo de las instalaciones de irrigación, causado por el costo fijo de los servicios necesarios como el tractoreo para la nivelación y preparación de suelos, el acceso a agua, el bombeo de agua baja presión y su tubería general y el abastecimiento de insumos. Según los ingenieros de TAL S.A., los costos fijos por hectárea eran prohibitivos, de modo que estimaron que el tamaño mínimo era 25 Ha. Otro problema de escala se manifestó por el lado de la demanda, es decir, en la venta del cultivo. La empresa grande estaba interesada en tener *un solo* contrato de 25 Ha de espárrago en lugar de 25 contratos de una hectárea para, así, reducir los costos fijos de transacción y los problemas de coordinación de la cadena.

Estos aspectos de tamaño mínimo por el lado de la oferta y de la demanda determinaron que se optara por formar una cooperativa. Sin embargo, no era éste el propósito del CTTU, sino entrenar jóvenes empresarios en el inicio de su propia empresa independiente. Además, según el padre, la historia de las cooperativas en el Perú no ha sido tan favorable. Así, formar una cooperativa convencional no era una opción. De ahí que se adoptara otra figura institucional: la creación de una “organización de bienestar sin fin de lucro”. Esta unidad de segundo nivel se llamaba Unidad Agroindustrial con Riego Tecnificado (UART).

Entonces, empresas unipersonales de propiedad individual formaban la base, pero sus miembros debían invertir y manejar ciertos activos en conjunto, tales como la infraestructura de irrigación, y formar una empresa de mercadeo para vender su cosecha colectivamente. La UART operaba con parcelas “contiguas” con un solo sistema de riego por goteo. *Acción colectiva en actividades* significaba que los jóvenes empresarios debían aprender a cooperar y planificar entre ellos mismos.

⁹ Según el estudio de factibilidad realizado por Recursos S.A.

El programa inicial de formación del CTTU consistía en tres bloques: a) tecnología de producción, b) administración de empresa y c) ética empresarial y liderazgo. El proceso de aprendizaje en los tres bloques seguía el ritmo estacional de la producción agrícola y contenía como elemento central el “aprender a hacer”. Los conocimientos en nuevas técnicas de producción fueron practicados directamente en los lotes agrícolas. Cada participante manejaba su propio surco. Los participantes que aprendieron bien y lograban aplicar los conocimientos obtuvieron mayores rendimientos que los participantes menos exitosos. En el primer bloque de administración de la empresa, ellos debieron formular su propio plan de negocios incluyendo la programación de todas las actividades, con sus costos. La preparación del plan de negocios funcionó como una “precalificación”: los que no lograban formular uno aceptable, no podían continuar con los estudios. Tanto a través del trabajo en los lotes de experimentación como en el Centro mismo, donde los participantes fueron alojados por periodos cortos (“internados”), se practicaban en efecto la ética empresarial y el liderazgo. La interacción social entre los participantes y el *staff* demostraba quiénes tenían cualidades de liderazgo, quiénes observaban los principios básicos de la ética empresarial y quiénes lo hacían en menor grado. En efecto, en todos los aspectos del programa, cada uno de los participantes pudo observar el desempeño de todos los demás.

¿DEMANDA SOCIAL O TECNOLÓGICA?

Para promover su Centro, el equipo del CTTU se movilizó por toda la región, visitando universidades, institutos técnicos y de agricultura, así como iglesias en pequeños centros urbanos y pueblos rurales. En los grandes centros urbanos el CTTU movilizó el interés entre graduados en carreras técnicas como Ingeniería Industrial, de Sistemas, etcétera. Pero en el campo encontró mucha gente joven interesada, incluso personas que tenían acceso a tierra; de ellos, los hijos e hijas de familias campesinas de los cinco valles de La Libertad. Muchos fueron hijos e hijas de los llamados “parceleros” de la reforma agraria. Tenían “parcelas” de las grandes haciendas, muchas veces con irrigación. La mayoría de las cooperativas de la reforma agraria ya no funcionaban, así que las familias no explotaban bien su recurso principal, sus tierras irrigadas, por no tener los conocimientos necesarios ni el capital financiero para explotarlo con mayor productividad. Cultivaban principalmente productos de panllevar, con rendimientos mediocres. Muchas de estas comunidades pidieron a los representantes del CTTU formar a sus hijas e hijos como empresarios modernos.

Al final el CTTU decidió responder a esta demanda social y contempló formar grupos en los valles con jóvenes con buenas cualidades educativas (graduados de institutos técnicos) y con acceso a tierra (1 Ha) con irrigación. En Moche se iba concentrar el grupo de jóvenes que no tenía ningún acceso a tierra y quienes iban a “colonizar” el desierto.

Una ventaja logística adicional era que el CTTU podía ya iniciar el programa de formación, mientras que el grupo sin tierra todavía estaba en el proceso de adquirir terrenos desérticos. Además, con base en explotaciones piloto en los cinco valles, el CTTU podía reclutar nuevos jóvenes empresarios como candidatos para su programa de colonización del desierto en Moche.

En uno de estos valles, en Chao, Felipe Guerra contactó al padre De Bernardi. Guerra nació en la sierra alta, en una familia grande, y tenía siete hermanos. La explotación familiar era un minifundio, demasiado pequeño para alimentar a toda la familia, así que ya desde joven empezó buscar otras fuentes para vivir en otros lugares. No completó su educación primaria. Fue a buscar trabajo en Chimbote y lo encontró en la siderúrgica, donde se desarrolló como un líder sindical respetado. Cuando se inició el proyecto Chavimochic, encontró empleo allí como trabajador de construcción de las obras de irrigación. Su contrato terminó al inicio de los años 90 y quería quedarse en la costa en lugar de volver a la sierra alta. Con algunos amigos buscó tierra. Con el dinero de su indemnización compró un lote en un distrito de riego en Chao. No tenía dinero para cavar un pozo ni para sembrar. Por eso, trabajó como peón asalariado unos dos años. En una visita al valle, el padre encontró a este grupo de amigos liderado por Felipe y los invitó a participar en el programa.¹⁰

El ingeniero israelí, contratado por la empresa TAL S.A., también participaba dando clases en el CTTU y elaborando las especificaciones técnicas. Desafortunadamente, descubrió que el riego por goteo no era factible en los valles (sin distritos de riego), ya que los pozos tradicionales y abiertos no podían generar suficiente presión para regar por goteo. Resultó que para lograrlo se necesitaban pozos tubulares. Éstos eran demasiado costosos para las parcelas dispersas en los valles, lo que significaba que solo se podía trabajar en los valles donde era posible desarrollar riego por sifón (por gravedad). En Moche, en el desierto, no había otra opción que el riego por goteo. Y solo allá la frontera agrícola todavía estaba abierta. En los valles “viejos”, el espacio para la expansión era más limitado. En vista de esta información, el CTTU tuvo el plan de terminar sus esfuerzos en los valles.

¹⁰ Entrevista con Felipe Guerra. Moche, junio del 2006.

La decisión de cerrar estos proyectos-piloto generó mucha resistencia de parte de Felipe Guerra y de otros dueños de parcelas en los valles. Con su experiencia de líder sindical, Felipe pidió al CTTU mantener su grupo de jóvenes vecinos del sector “El Inca” en el valle de Chao en el programa. Ellos tenían tierras en un distrito de riego y les faltaban los conocimientos técnicos y gerenciales necesarios sobre agricultura de nuevos cultivos de alta rentabilidad. Al final CTTU decidió aceptar esta categoría. Pero todo el programa de formación quedó concentrado en Moche. Los grupos podían asistir a este programa, pero debían aplicar sus conocimientos en sus propias parcelas y organizarse para este propósito. De hecho, ya en 1994-1995 unos 100 jóvenes agricultores, seleccionados de entre los cinco valles, participaron en el programa en Moche.

De esta manera se formó un segundo tipo de grupo, que se llamaba Asociación de Productores Agropecuarios de Riego Tecnificado (APART), distinto de la UART. La diferencia principal consistía en que esta última trabajaba con parcelas “contiguas” y con *un solo* sistema de riego por goteo, mientras que las APART operaban explotaciones dispersas en distritos de riego por sifón (gravedad). Cada miembro de las APART trabajaba independientemente de los demás, pero su aprendizaje era organizado colectivamente como grupo, tal como ocurrió con la comercialización de las cosechas.

LA TEORÍA EN ACCIÓN: 1991-2002

EVOLUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES 1991-1999: EXPERIMENTACIÓN Y AUGE

En el cuadro 1 se presentan los datos sobre los eventos principales que marcaron el desarrollo de las actividades del CTTU. El problema más complicado para el modelo UART era la adquisición de tierras. Una petición para comprarlas se demoró dos años. Al final, en 1993, el CTTU obtuvo 26 Ha de Chavimochic. Eran tierras de Moche, pero no cercanas al canal de irrigación, por lo que resultaba necesario encontrar agua subterránea y construir un pozo tubular. Este reto se convirtió en un problema grave y muy costoso y causó un retraso serio en el desarrollo de las actividades. Al final, y después de varios intentos, se encontró suficiente agua para construir un pozo, y en 1994-1995 arrancó la primera UART con 12 socios y 12 Ha. Una vez obtenidas las tierras en Moche, era relativamente fácil iniciar la segunda promoción de jóvenes empresarios para formar la segunda UART en el mismo lugar.

Cuadro 1
Secuencia histórica de los eventos principales
CTTU, 1991-2010

1991	Fundación del CTTU.
1993	CEBEMO aprueba la solicitud de financiamiento del CTTU (1993-1995).
1993	Adquisición de tierras del Fundo San Juan del proyecto Chavimochic (25 Ha).
1993-1995	Primera promoción de 12 jóvenes empresarios (UART “San Juan”, Moche).
1994	El CTTU se constituye legalmente como una “asociación cultural y social sin fines de lucro”.
1995	Primera promoción de cinco grupos APART en Chao y Virú.
1995	Segunda promoción de 10 jóvenes empresarios (UART “San Martín”, Moche).
1996	CEBEMO aprueba una segunda fase del proyecto CTTU (1996-1998).
1996	Formación de cinco nuevos grupos APART en Chao, Virú y Chimbote.
1996	Acuerdo con la comunidad de Paiján: 100 Ha de tierras comunales desérticas.
1997	Primera subasta de tierras de Chavimochic (9000 Ha): grandes empresas las compran y emprenden la producción agrícola a gran escala para la exportación; se inicia el auge regional del espárrago.
1997	Tercera promoción de 12 jóvenes empresarios (UART “San José”, Paiján).
1997	Se forman dos nuevas APART.
1997	Empresa Agrícola Casuarinas (CTTU), Moche.
1998	Se forma una nueva APART, y desaparecen dos de las APART de 1996.
1998-1999	Daños por fuertes lluvias a causa de El Niño y caída de rendimientos del cultivo.
1999	CordAid aprueba una tercera fase del proyecto CTTU (1999-2001).
1999	Se inicia el proyecto de desarrollo local integrado Paiján, financiado por Ayuda en Acción.
1999	Cuarta promoción de 10 jóvenes empresarios (UART “San Ignacio de Loyola, Paiján”).
1999-2000	Se forman cuatro nuevos grupos APART en Paiján; cierran dos APART creadas en 1998.
2000	Crisis de precios de espárragos en el mercado internacional (China).
2000	Quinta promoción de cuatro jóvenes empresarios (UART “Señor de los Milagros”, Paiján).
2001	Formación de seis grupos APART en Paiján; se cierran dos constituidas en 2000.
2001	Evaluación externa del modelo del CTTU financiado por CordAid.
2002	Plan puente: reorientación del CTTU y Plan de Negocios.
2003	CTTU se retira de operaciones crediticias.
2003	CTTU empieza a cobrar a los productores asociados por sus servicios de asistencia técnica.
2004	CTTU se redefine como una empresa social: articulador de cadenas productivas con base en agricultura de contrato.
2004	Se diversifican las cadenas con cultivos anuales de alto valor (alcachofa, ají, pimiento piquillo, morón y ají páprika).
2009	CTTU se involucra en exportaciones directas.

Fuentes: Entrevistas, informes anuales a la Junta CTTU e informes anuales a CEBEMO/CordAid, varios aanos.

En las actividades de difusión y en la búsqueda de tierras disponibles para la nueva promoción de jóvenes, el equipo del CTTU se trasladó a Paiján, donde hicieron contacto con la comunidad. Con los resultados de Moche a la vista, la comunidad propuso en 1995 al CTTU realizar un proyecto similar en Paiján, en tierras del desierto en manos de la comunidad. Ya que el CTTU había iniciado la siguiente promoción, aceptó la idea bajo la condición de que los postulantes ya ingresados pudieran participar al lado de los nuevos seleccionados de Paiján. Se llegó a un acuerdo y la comunidad de Paiján vendió las 100 Ha al CTTU para formar nuevas UART y APART.

La primera subasta pública de 9000 de las 15 000 Ha de tierras del proyecto Chavimochic en 1997 fue un éxito.¹¹ Se vendieron todas a grandes empresas y muchas de ellas iniciaron el cultivo de espárrago siguiendo el ejemplo de las empresas líderes como TAL S.A. Nuevas empresas eran DANPER S.A., Sociedad Agrícola de Virú S.A., Cultivos Internacionales, Omar Arón Acosta y Camposol S.A.¹² También empresas que anteriormente se dedicaban a otras actividades, como la pesquería y la minería (por ejemplo, los dueños de Camposol S.A. venían de la industria pesquera).

El cultivo de espárragos se convirtió en una nueva base regional de exportación y en un nuevo motor de la economía regional. Su expansión tuvo muchos efectos sobre el CTTU. No solo se expandió rápidamente el área cultivada en la región, sino también la capacidad instalada para procesar las cosechas. Una vez que los pequeños productores, con el apoyo del CTTU, lograron buenas cosechas, con altos rendimientos y buena calidad del producto, las empresas grandes se interesaron en seguir el ejemplo de TAL S.A. de comprar la cosecha de estos pequeños productores para procesarla y comercializarla. En otras palabras, resultó una diversificación de las opciones de venta para las UART y APART. El fuerte crecimiento de la producción a gran escala también atrajo la localización de distribuidores de insumos especializados y de venta y alquiler de maquinaria y otras empresas de servicios agropecuarios. Además, esto significaba un mejor acceso a estos servicios para los pequeños productores. Distribuidoras de agroquímicos desarrollaron nuevas líneas de crédito para los pequeños productores.

¹¹ Desde la reforma agraria las empresas industriales no podían comprar extensiones de tierra. Esta restricción se eliminó en 1993 como parte de la liberalización de la economía peruana.

¹² Campo Sol invirtió 30 millones de dólares en 1,5 años para cultivar 2000 Ha y en una planta procesadora (entrevista con Gustavo Guerrero, gerente de Campo Sol).

El gran empuje de inversión de las empresas grandes también conllevó la expansión de la infraestructura regional. Inicialmente se amplió la pista del aeropuerto para que pudiera recibir aviones más grandes usados en vuelos internacionales. Posteriormente se mejoró el puerto de Salaverry, cerca de Trujillo.

A medida que la gran empresa necesitaba mano de obra calificada para manejar sus nuevas explotaciones, este empleo constituyó una alternativa importante para los alumnos del CTTU: en lugar de convertirse en empresarios, podían obtener un trabajo en las grandes empresas. De hecho, éste fue un factor que explica parcialmente la deserción de personas de las UART y APART formadas. Habiendo adquirido los conocimientos técnicos, y al encontrarse con retos empresariales difíciles, el empleo asalariado constituyó una buena alternativa.

Gracias al apoyo continuo de CEBEMO, el CTTU continuó formando nuevas UART y APART, ahora en Paján. Habiendo adquirido las tierras de Paján, el principal factor limitante para el CTTU era la disponibilidad de crédito y el número de empresarios potenciales interesados en formar una empresa unipersonal y en participar una nueva UART. El crédito constituyó el factor clave: sin él no se podían aplicar las nuevas tecnologías, que dependían de la capacidad instalada de riego y de una programación cuidadosamente definida de insumos (agroquímicos-herbicidas y fertilizantes). Con los recursos donados por CEBEMO, el CTTU podía mantener su fondo rotatorio para financiar la preparación de la infraestructura básica de nuevos fundos y la instalación de sistemas de riego por goteo. El fondo tenía 124 000 dólares, lo que era suficiente para alrededor de 10 empresarios potenciales.

En aquella época los precios del espárrago eran muy favorables. En las campañas de 1997 hasta 1999 el precio “puerta finca” oscilaba entre los US\$0,71/kg y los US\$1,06/kg. Con estos precios y el nivel avanzado de manejo técnico y administrativo, los socios de las UART pudieron alcanzar utilidades mayores a 10 000 dólares por año en la cosecha de punta (cuarta cosecha) y así lograron repagar su deuda completa en tres o cuatro años. Estos desembolsos reponían el Fondo Rotativo,¹³ para que el CTTU los prestara para nuevas rondas. Para poder expandir su capacidad, el CTTU acudió a un préstamo del Fondo Contravalor Perú Canada (FCPC), que le permitió extender el crédito a los 10 socios de la UART “San Martín”.

¹³ El Banco Wiese manejó el fondo rotativo de 124 000 dólares de CEBEMO a nombre del CTTU por un *management fee*. La tasa de interés era de 14%.

Cada socio de una APART necesitaba solamente un crédito para su capital de trabajo, y así se llegó a la suma promedio de 2000 dólares por cada uno. Con los recursos del FCPC se financió a 127 socios de las APART de Chao y Virú. Teniendo en cuenta un nivel de tecnología menor y, por lo tanto, rendimientos inferiores y menor calidad del producto, se esperaba que estos socios pudieran repagar una deuda inicial en dos años (cuatro cosechas).

Gracias a una donación de una empresa privada y a la iniciación del proyecto de desarrollo local integrado financiado por Ayuda en Acción en Paján, se generó otra suma significativa de capital de inversión que permitió al CTTU extender el crédito a los socios de las dos otras UART en Paján y a unos 45 socios de APART en el mismo lugar. El monto total del crédito en el periodo 1994-2000 llegó a ser casi 650 000 dólares, y benefició a un total de 226 empresarios jóvenes.

El número de hectáreas cultivadas con espárragos creció en las UART de 12 a 28. Y aún más: en las APART creció de 16 Ha en 1995 a 186 Ha en 1999 (lo que hace un total de más de 200 Ha). Dada la alta calidad del producto, muchas otras empresas grandes recientemente establecidas estaban interesadas en comercializar las cosechas de la UART y APART (por ejemplo, Campo Sol, SAV S.A., Danper). Entonces surgió la idea de crear un Comité de Comercialización para coordinar mejor las cosechas y hacer una subasta para contratos de comercialización. Efectivamente, esto fue una organización de tercer nivel que sirvió tanto a las UART como a las APART. El enorme auge y el interés de las empresas grandes para comprar las cosechas de los pequeños productores reforzaron su posicionamiento en el mercado. El cuadro 2 muestra la evolución de las actividades de incubación de empresas por el CTTU.

Después de seis años el CTTU había logrado formar 239 nuevas empresas unipersonales y 8 empresas de segundo nivel, y se había creado un Comité de Comercialización en el tercer nivel.

El fin de esta etapa, cuando “los árboles crecieron hasta el cielo”, fue marcado por el desastre de El Niño de 1998. Fue un año de lluvias intensas que resultaron en desbordamientos de los ríos que causaron inundaciones en los valles de la costa. Muchas de las parcelas e infraestructuras de riego de los socios de APART resultaron dañadas. Además, los cambios climáticos tuvieron efecto sobre los rendimientos físicos, tanto en las APART como en las UART. En los valles de Virú y Chimbote, dos APART cerraron completamente. Otras tenían socios afectados, quienes luego salieron de la Asociación. Las UART, por su ubicación en el desierto, no sufrieron mayores daños físicos.

Cuadro 2
Datos básicos de la evolución de empresas formadas por el CTTU,
1995-1999/2000

	1995	1996	1997	1998	1999/00
Nuevas UART formadas	2		1		2
Número de UART funcionando	2	2	3	3	5
Número de empresas unipersonales UART	62	22	42	38	70
Nuevas APART formadas	5	5	2	2	4
Número de APART existentes	5	10	12	11	13
Número de empresas unipersonales APART	71	141	162	145	169
Total de empresas unipersonales	133	163	204	183	239
APART descontinuadas	0	0	0	1	2
Deserción de socios UART	40	30	44	30	40
Deserción de socios APART	0	2	5	33	21
Deserción total	40	32	49	63	61
Número de hectáreas bajo el sistema UART		12	28,5	28,5	34
Número de hectáreas bajo el sistema APART	16	70	180	150	186
Rendimiento promedio anual de t/Ha/ campana UART		15,8	9,0	5,9	8,3
Rendimiento promedio anual de t/Ha/ campana APART	3,5	5,0	5,0	4,0	4,3

Fuente: Wils y Benavides: “Informe de evaluación externa”, 2001. Los datos sobre deserción UART fueron ajustados con base en información suministrada por el padre De Bernardi (entrevista, 2006).

RIESGOS DE LA AGROEXPORTACIÓN: LA CRISIS DE 1999-2000 Y SUS CONSECUENCIAS

A finales de la década se expuso la vulnerabilidad de la exportación basada en un monocultivo, el espárrago. La crisis tuvo su origen en el mercado internacional.¹⁴ Este mercado estuvo dominado en los años sesenta por la producción en los Estados Unidos y Europa respectivamente. También fueron los mercados principales de consumo. Sin embargo, en los años 60 y 70 del siglo pasado creció rápidamente la producción en Taiwán y posteriormente en México y España, mientras que en los Estados Unidos y en Francia se estancó.

¹⁴ Shimuzu, T.: “Expansion of Asparagus Production and Exports in Peru”. Discussion Paper número 73. Institute of Developing Economies (IDE, JETRO). Japón, 2006.

Desde el principio de los años 80 decreció la producción y exportación de espárrago preservado desde Taiwán, debido a su transición industrial. La producción y exportación del Perú en su primera etapa se concentró en el espárrago en conserva, lo que llenó el vacío creado por el retiro de Taiwán. Sin embargo, empezó a crecer paulatinamente la producción en China, que apareció con fuerza en las estadísticas a finales de los años 90, cuando también la producción del Perú estaba expandiéndose vertiginosamente. En ambos casos se trataba de espárrago (blanco) en conserva. Según entrevistas con gerentes de las grandes empresas de la región,¹⁵ China inició una verdadera guerra de precios que afectó severamente al Perú. Los precios cayeron de manera significativa. Era difícil para el Perú competir con China con base en precio-costo. Existía una alternativa, la producción de espárrago (verde) para exportación como espárrago fresco, notablemente hacia los Estados Unidos, donde creció la demanda de este producto. En este mercado el Perú tenía la ventaja de que podía producirlo en la segunda parte del año, mientras los productores nacionales de Estados Unidos y los de México, sus principales competidores, solamente podían cosechar durante los primeros meses. Desafortunadamente, el costo del transporte aéreo de exportación de espárrago fresco era muy alto. Todavía era factible para las exportaciones a los Estados Unidos, pero fue demasiado costoso para exportar a Europa.¹⁶ Así, las perspectivas en el mercado del espárrago fresco estaban limitadas, mientras que en el mercado de los espárragos conservados China hizo una fuerte competencia por precio.

Los precios que durante los años del auge de 1996, 1997 y 1998 se mantuvieron por encima de los 80 centavos/kg, cayeron en 1999 a entre 80 y 60 centavos de dólar/kg, pero en 2000 se derrumbaron hasta los 25 centavos/kg (según calidad).¹⁷ La consecuencia más directa fue que los precios del 2000 cayeron por debajo del nivel de los gastos corrientes de muchos productores en los valles. Los productores no podían recuperar sus gastos corrientes y, de hecho, tenían ingresos negativos. También significó que no podían repagar los préstamos adquiridos. Muchos de los empresarios de las APART tenían créditos a través del CTTU y por el fondo rotatorio del CTTU, y quedaban endeudados. Esto tenía serias consecuencias para el

¹⁵ Entrevista con Rafael Quevedo, gerente de TAL S.A.; entrevista con Gustavo Guerrero, gerente de Campo Sol, julio del 2006.

¹⁶ Según Gustavo Guerrero, el flete aéreo era en esta época de 2,30 dólares/kg (entrevista, julio del 2006).

¹⁷ Véase CTTU: Informe narrativo agosto-diciembre de 1999 e Informe narrativo enero-junio del 2000.

CTTU mismo, que actuó como fiador para los pequeños productores en el programa de crédito del FCPC.

El segundo efecto fue una fuga de productores del cultivo de espárrago y también de la producción agrícola y un cierre de APART. Especialmente en el valle de Chao, las consecuencias fueron graves. Algunos perdieron sus tierras, otros migraron a la ciudad o al exterior. En total se cerraron 3 APART y hubo una deserción de 116 pequeños productores socios de las APART en los valles (véase el cuadro 2), o sea, más de dos tercios del número total de empresarios jóvenes.¹⁸

No ocurría lo mismo en las UART, pero la mayoría de los socios prefirieron buscar otras oportunidades de empleo y dejaron a unos pocos compañeros la gestión directa de sus parcelas. En ese momento se cambió el modelo original: de administrar cada uno su hectárea, a que unos pocos administraran la totalidad de las hectáreas de sus compañeros. Además, una nueva UART no pudo arrancar por falta de interés de jóvenes empresarios. También había menos personas interesadas en ingresar en los programas de formación del CTTU. Volverse empresario ya no despertaba tantas buenas expectativas.

En tercer lugar, dada la caída de los precios, las empresas procesadoras perdieron el interés en comprar cosechas. No podían cumplir sus contratos, reducían los precios, cambiaban el volumen por calidad, tardaban en pagar, etcétera. Todos estaban buscando manejar la crisis. De hecho, una procesadora grande quebró.¹⁹

Otra consecuencia fue que el empleo rural se redujo significativamente. Al final del año 2000, solo 4000 Ha de las 20 000 Ha en el área del proyecto Chavimochic estaban siendo explotadas.²⁰ Esto significó una pérdida en el empleo estacional de más de 12 000 puestos y la eliminación de un número de empleos permanentes.

En la búsqueda de alternativas, el CTTU consiguió un préstamo de Magis, Banca Etica de Italia, para facilitar el proceso de acopio y exportación directa. Sin embargo, el temor al riesgo de los pequeños empresarios, el desconocimiento por los técnicos del CTTU del negocio exportador y la falta de información de los mercados y de apoyo del gobierno les impidió tentar

¹⁸ Véase CTTU: Informe narrativo agosto-diciembre del 2000 e Informe narrativo enero-junio del 2001.

¹⁹ La empresa SOCONSA, según el Informe narrativo enero-junio del 2000 del CTTU a CordAid.

²⁰ Véase Informe narrativo enero-junio del 2000.

este nuevo y desconocido camino, prefiriendo entregar las cosechas a las conocidas empresas exportadoras de sus productos.

Un efecto importante fue la búsqueda de otras alternativas diferentes al espárrago. Algunas UART se cambiaron a otros cultivos de agroexportación tales como la páprika (UART “San Martín”), el pimiento piquillo (“San Juan”) o la alcachofa. La empresa DANPER S.A. buscó expandir la producción de alcachofa. Junto con el CTTU, y basándose en la experiencia con el espárrago, desarrollaron el paquete tecnológico y gerencial para la alcachofa para los pequeños productores. En los valles, éstos optaron por cultivos tradicionales como maíz, algodón, cebolla y pimiento.

El resultado de la crisis fue que el CTTU se vio confrontado en 2001 con una deuda morosa de 93 productores (33 de las UART en Paiján y 60 de las APART en Chao y Virú) por un monto total de US\$200 000. Además, no logró alcanzar las metas acordadas en el proyecto financiado por el donante externo, CordAid, para formar nuevos empresarios y empresas. En realidad, el modelo demandaba una reflexión seria. En este contexto, CordAid aprobó la solicitud del CTTU para la evaluación externa, que se realizó a fines del 2001, al cumplirse los 10 años desde el inicio de las actividades.

Es importante agregar que al final se resolvió el problema de la competitividad del espárrago a través de la innovación tecnológica: en 2000, la vida útil de este producto en cámara fresca fue de 15 días. Un viaje en barco a Europa duraba 30 días más 15 días en almacenaje.²¹ El reto tecnológico consistia en cómo triplicar la vida útil del espárrago para poder transportarlo al viejo continente. La innovación tecnológica se desarrolló en una “atmósfera controlada”, es decir, al reducir el porcentaje de oxígeno en el aire y agregar CO₂, los procesos fisiológicos se retardan: la planta “duerme”. Con *containers* especiales se podia controlar la atmósfera. Chile ya habia experimentado con esta tecnología para la exportación de frutas. Para el Perú, el reto consistia en investigar y experimentar con la atmósfera controlada hasta que el espárrago alcanzara 45 días de vida útil. La empresa transnacional Maersk ofrecia el servicio de *containers* especiales, aumentando y diversificando sus propios flujos de carga desde América Latina hacia Europa. Gracias a la adecuación del puerto de Salaverry, cerca de Trujillo, el embarque de estos *containers* se concentró en el Callao (520 km al sur).

Hoy en día, el valor de las exportaciones peruanas de espárrago fresco es más de dos veces el valor de la exportación del espárrago conservado (véase el cuadro 3). Con esto, el Perú se ha convertido en el primer país mundial en

²¹ Entrevista con Gustavo Guerrero, Trujillo, junio del 2006.

la exportación de espárrago fresco (véase el cuadro 4). Por mucho tiempo China fue el principal productor de espárrago preservado, seguido por el Perú (véase el cuadro 3). A partir del 2002, el volumen de exportaciones de espárrago preservado de China empezó a decrecer, mientras el del Perú seguía incrementándose paulatinamente, de tal modo que a partir del 2012 nuestro país es también el líder en la exportación de espárrago preservado (véase el cuadro 5).

Cuadro 3
Exportaciones de espárrago preservado (tm)
(Países principales)

	1998	2000	2002	2004	2008	2010	2012
Perú	36 142	40 475	43 632	40 547	66 005	51 521	54 091
China	78 813	83 537	106 665	97 487	76 237	60 488	51 992
Holanda	16 273	11 147	18 807	8 160	2 897	6 726	5 172
España	4 555	3 851	4 005	4 675	4 536	5 289	4 180
Alemania	6 914	8 102	8 918	7 735	6 306	2 625	3 052
Bélgica	0	353	497	4 303	1 805	419	1 127
Dinamarca	107	385	206	2 553	123	63	90
Nueva Zelandia	2 042	1 733	1 522	1 292	356	130	26
Sudáfrica	3 226	2 881	1 928	1 178	28	38	24

Fuente: UN-COMTRADE.

Cuadro 4
Exportaciones de espárrago fresco (tm)

	1998	2000	2002	2004	2008	2010	2012
Perú	36 142	40 475	43 632	40 547	66 005	51 521	54 091
China	78 813	83 537	106 665	97 487	76 237	60 488	51 992
Holanda	16 273	11 147	18 807	8 160	2 897	6 726	5 172
España	4 555	3 851	4 005	4 675	4 536	5 289	4 180
Alemania	6 914	8 102	8 918	7 735	6 306	2 625	3 052
Bélgica	0	353	497	4 303	1 805	419	1 127
Dinamarca	107	385	206	2 553	123	63	90
Nueva Zelandia	2 042	1 733	1 522	1 292	356	130	26
Sudáfrica	3 226	2 881	1 928	1 178	28	38	24

Fuente: FAOSTAT.

Cuadro 5
Participación (%) del Perú y China en los mercados de los Estados Unidos y la UE por tipo de espárrago, 2010

	Estados Unidos	Estados Unidos	UE	UE
	Perú	China	Perú	China
Espárrago fresco	55,4	0,0	84,4	0,0
Espárrago preservado	97,1	2,1	41,4	58,0
Espárrago congelado	64,4	9,2	39,3	37,4

Fuente: Cannock, G.: “Peru and China as Competitors in World Markets: The Case of Asparagus”. Presentado en el taller “Vínculos de Comercio Agrícola entre América Latina y China”. Roma: OAA, 2011.

LA REORIENTACIÓN DE LOS ESFUERZOS Y LA SOSTENIBILIDAD DEL CTTU

LA EVALUACIÓN EXTERNA Y EL PLAN PUENTE

La crisis del espárrago catalizó varias llamadas a una reflexión sobre los modelos de incubación del CTTU, tanto entre los miembros de su *staff* como entre los productores y, también, por parte de la entidad donante. CordAid estaba apoyando al CTTU desde su inicio (financiando tres proyectos consecutivos), pero ahí también crecieron dudas sobre el modelo de incubación y, sobre todo, sobre su replicabilidad. Surgió la idea de una evaluación externa, y en 2001 el CTTU pidió una evaluación de su proyecto financiada por CordAid.²²

La misión confirmó que CTTU forma empresarios con responsabilidad social y cívica; es decir, el Centro no solo contribuye a formar competencias en agronomía, en tecnología de punta y métodos modernos de gerencia, sino también en valores. También subrayó que ambos modelos (UART y APART) se han mostrado pertinentes y relevantes. Este análisis, sin embargo, no era

²² CEBEMO, que había cambiado su nombre por CordAid, financió la evaluación, que fue realizada en octubre del 2001. Esta misión fue encargada a un experto internacional (el sociólogo Frits Wils, del ISS, con una larga trayectoria de investigación y consultoría en el Perú) y a una socióloga peruana, con un magister en administración pública (Marisela Benavides).

sustentado por un estudio económico.²³ Esta misma misión emitió una serie de recomendaciones en cuanto al modelo: (i) El CTTU debería abaratar costos de inversión para las UART y adecuar mejor (simplificar) el Programa de Formación de Empresarios (PFE) para ambos modelos (la UART y la APART), así como reducir sus costos. Además, (ii) debía diversificar la cartera de cultivos y (iii) buscar la comercialización independiente. (iv) Debía mantener las alianzas estratégicas con la empresa grande, pero, al mismo tiempo, buscar opciones de comercialización y exportación directa; para este fin era importante (v) crear una empresa procesadora independiente propia.²⁴

Por otra parte, la misión concluyó, con miras a la relación entre el CTTU y las empresas incubadas, que el Centro debiera formular una estrategia de salida, reduciendo la dependencia de los empresarios en el CTTU y, al mismo tiempo, buscar reforzar la autonomía y el empoderamiento de los pequeños productores y de sus gremios.

En lo que concernía a su propio desarrollo organizacional, la misión recomendó dar más atención a generar algún nivel de autofinanciamiento del CTTU a través del cobro parcial por sus servicios. También consideró que al CTTU le faltaba un sistema de seguimiento y evaluación que le permitiera evaluar sus propios resultados y que debía mejorar su organización interna. En general, la perspectiva de la misión era que el CTTU mantuviera una relación de dependencia con las empresas, incluidas las postincubadas. No se promovió suficientemente su autonomía, y las empresas unipersonales y de segundo nivel seguían dependiendo del CTTU para el crédito y la asistencia técnica.

CordAid respaldaba las conclusiones de la misión evaluadora, enfatizando el alto costo del modelo UART y el hecho de que ya había apoyado al CTTU por más de 10 años. Aceptó financiar un “Plan Año Puente” para que el CTTU pudiera implementar las recomendaciones principales de la misión; es decir: a) replantear el modelo, b) redefinir su propia organización y misión, y c) formular un plan de negocios para la prestación de servicios.

Concluyendo, se puede afirmar que la misión evaluadora buscaba rescatar el modelo experimental del CTTU a través de una mayor eficiencia (abaratando costos) y una mayor sostenibilidad financiera de la organización (cobrando por sus servicios). Reconocía la importancia de la alianza con la empresa grande pero, al mismo tiempo, buscaba una mayor autonomía de los pequeños productores. No solo en el mercado (a través de una inversión adicional en una planta procesadora que permitiría una comercialización

²³ Informe de evaluación 2001.

²⁴ *Idem.*

independiente y exportación directa), sino también frente al CTTU (por medio de una mayor organización de los productores en el segundo y tercer nivel).

Para implementar este Plan Puente y su primer punto, el CTTU contrató a una ONG consultora en servicios para el desarrollo (Nexo) para pedir la opinión de los productores. Al mismo tiempo, el equipo del CTTU inició un labor de reflexión sobre su propia misión y trabajó en la revisión del Programa de Formación de Empresarios (el segundo punto). Además, contrató los servicios de una empresa consultora comercial (Recursos S.A.) para que formulara un plan de negocios para sus servicios empresariales (el tercer punto).

En lo que atañe a su misión, el CTTU aclaró su posición en los primeros meses del 2002: ya no era factible incubar empresas y dotarlas con los recursos necesarios para arrancar como tales, es decir, los conocimientos empresariales y gerenciales, la tierra, la infraestructura básica (agua y energía eléctrica) e instalaciones de riego. Para el futuro, el CTTU iba a limitarse y a enfocarse en formar empresarios y empresarias en la agroexportación. “El grupo prioritario son los jóvenes con [educación] secundaria de los valles viejos, hij@s [sic] de pequeños agricultores que masivamente pueden lograr por la incubadora, un fortalecimiento de sus organizaciones empresariales familiares y zonales como las APART y así soñar a futuro con nuevas potencialidades tecnológicas y comerciales”.²⁵

Esto significaba un giro importante en el modelo: su población meta quedaba exclusivamente constituida por jóvenes rurales que tenían acceso a tierra. El modelo UART, enfocado en los jóvenes universitarios urbanos y sin tierra, efectivamente se dejó de lado. Esto significaba también que los tiempos y costos de arranque de las empresas, inherentes a estas labores y las actividades preparatorias, fueron eliminados. Así se podría comprimir el tiempo necesario para el programa de formación. Se cortó, entonces, la duración de los internados, cuya frecuencia disminuyó de 9 a 5. Se puso mayor énfasis en la transferencia de conocimientos en el campo: aprender haciendo. Efectivamente, el CTTU se concentró en el modelo APART y dejó de lado el UART.

El Centro consideró estas medidas de reducción de la duración y frecuencia de los internados como alternativas importantes para que el programa resultara más apto para recibir mujeres interesadas. Ahora tenía “[...] una propuesta educativa más clara, abreviada, barata y adecuada a

²⁵ Carta de presentación del Informe narrativo enero-junio del 2002.

las posibilidades de los candidatos a empresari@s [sic] a la competitividad de los mercados. La institución quiere ser una incubadora de empresarios/as [sic]”.²⁶ De este modo, las actividades quedaron definidas en dos partes: la unidad de formación de empresarios y el Centro de Servicios empresariales. El *staff* del CTTU consideraba que el Centro de Servicios iba ser “cada vez más importante para asegurar el éxito económico de los empresari@s [sic] graduados”.²⁷

La discusión durante el “año puente” se concentró en la dimensión cívica del CTTU. Esto fue evidente en tres aspectos claves: a) el contenido del Programa de Formación de Empresarios; b) la ubicación del Centro de Servicios empresariales; y, c) la propia organización del CTTU.

En este debate sobre la dirección, la consultora para el desarrollo Nexos jugó un papel importante. Había organizado un taller participativo con los productores (en mayo del 2002) como parte del proceso de reorientación, recogiendo las opiniones de los productores y sus expectativas para el futuro. Para los productores pequeños, el CTTU abrió oportunidades de cultivos de alto rendimiento, producidos a pequeña escala, algo anteriormente inconcebible. Pero, al mismo tiempo, la producción de espárrago conllevaba muchos riesgos. De ahí surgía el deseo de realizar una reorientación del desarrollo de nuevos paquetes tecnológicos y gerenciales para cultivos *anuales*. Según Nexos, la organización interna debía ayudar al cumplimiento de la misión:

[L]a misión entonces definida señalaba que el ser y quehacer del CTTU era la formación orientada al desarrollo de capacidades empresariales. En tal sentido encontramos coherente la propuesta de una unidad educativa y dentro de esta la existencia de un programa de iniciativas empresariales, lo que además es pertinente en tanto recoge lo que es la visión y expectativas de la población sobre el rol del CTTU según también fue constatado en el taller del 13 y 14 de mayo (2002).²⁸

Por otra parte, consideraba que la unidad de servicios empresariales debía ser independiente: no era viable tener esta unidad por debajo de la ONG misma. Para generar recursos no era necesario, según Nexos, tener un programa específico; ésta era “una tarea general de la institución”. Tampoco consideró sostenible una organización interna según programas financiados

²⁶ *Idem.*

²⁷ *Idem.*

²⁸ Informe narrativo a CordAid, 2002.

por entidades externas como CordAid y Ayuda en Acción. Ello no es estable, genera duplicaciones y no permite una especialización. Además, según Nexos, el CTTU debía tener una asamblea de asociados como la última instancia para definir los lineamientos generales para el CTTU. De tal modo, el Centro debía transformarse de una organización intermedia en una organización de miembros.

La posición del Centro de Servicios era la más complicada: de acuerdo con Nexos y CordAid, debía ser externalizado para poder funcionar óptimamente. Para el *staff* del CTTU, el Centro de Servicios era una medida para mejorar las perspectivas sobre la continuidad de la organización. Externalizarlo agravaría aún más el problema de la continuidad económica. De hecho, Nexos enfatizaba el carácter y el rol del CTTU como una organización civil con propósitos cívicos, mientras que el *staff* buscaba, en forma pragmática, mantener una orientación cívica y adaptarse a las nuevas realidades económicas: lo más preocupante era la continuidad organizacional y financiera, ya que CordAid iba a retirarse después de haber subsidiado los gastos generales de la institución durante los últimos 10 años.

La continuidad organizacional se complicó severamente cuando el Fondo Contravalor Perú Canadá contrató a una empresa comercial (CORBANCA) para que cobrara la deuda morosa de los pequeños productores apoyados por el CTTU. CORBANCA se dirigió directamente al CTTU, ya que era fiador para los pequeños productores. La medida del FCPC resultaba, en cierta forma, excepcional: no era muy común que una entidad financiera para el desarrollo tomara este tipo de medidas hacia una organización con objetivo social. Afortunadamente, se logró una negociación con CORBANCA con plazos extendidos para pagar la deuda. Los socios de las UART “San José” y “San Ignacio” (en Paiján) debían US\$110 000 y tenían capacidad de pago con un esquema redefinido. Los préstamos a los pequeños productores de los valles de Chao y Virú, que sumaban US\$90 000, eran más complicados. Pero después de algunas negociaciones se logró un acuerdo.

Para la Junta General del CTTU, lo anterior fue el motivo, en 2003, para decretar que el CTTU no debiera, en el futuro, arriesgar su patrimonio: en efecto, el CTTU se retiró de las operaciones crediticias.²⁹ La Junta enfatizó el papel educativo del CTTU: “formar empresarios y no empresas”.³⁰

El Plan de Negocios para el Centro de Servicios fue el tercer elemento. Este Plan, formulado en 2002 por Recursos S.A., enfatizaba los logros del

²⁹ Con la excepción de una pequeña línea de crédito de la Banca Ética Italiana.

³⁰ Memoria de la Junta General del CTTU.

CTTU como incubadora y contemplaba su papel como el de prestador de servicios para facilitar la integración del pequeño productor en el mercado. Según el Plan, existía una demanda insatisfecha para los servicios de asistencia técnica. Se encontraba también disponibilidad para pagar en los cultivos de alto valor vinculados a la agroexportación. Mientras las grandes empresas disponían de su propia capacidad técnica, las pequeñas y medianas buscaban estos servicios en el mercado. La expansión del proyecto Chavimochic y el desarrollo de nuevos cultivos de agroexportación prometían una demanda creciente. El principal obstáculo era que los pequeños productores no estaban acostumbrados a pagar por este servicio. Los principales proveedores de éste eran las empresas agropecuarias distribuidoras de insumos³¹ que incorporan el costo en el precio de tales insumos. Esta práctica de esconder el precio refuerza la actitud negativa de los productores para con un precio explícito. No obstante, y basado en una educación pertinente, el Plan de Negocios consideraba un espacio para que el CTTU, gracias a su experiencia acumulada, se perfilara más en esta rama de actividad, y estimó una demanda inicial de 30 000 dólares. El Centro de Servicios se ha convertido en “el brazo derecho de la incubadora”.³²

De hecho, el CTTU empezó a cobrar por sus servicios y la práctica ha validado el pago de los pequeños productores por los servicios recibidos. Esto sucedió por primera vez en 2003 en un esquema de 100 Ha de alcachofa con la APART Virú y la empresa DANPER. En este instante DANPER ofreció un crédito para cada productor y el CTTU cobró por sus servicios de asistencia técnica US\$100 por hectárea. Éste también fue un ejemplo del nuevo estilo de agricultura “por contrato”, en el que el CTTU fue la entidad coordinadora. La empresa Procampo distribuyó insumos a crédito con base en el contrato de venta de la cosecha a DANPER. Mientras se estaban desarrollando las actividades según el plan puente, se dieron una serie de otros eventos que tuvieron un impacto significativo sobre el futuro del CTTU.

³¹ Empresas tales como Agropecuaria Chimú, Procampo, Hortus, Trujillo, Inabar, Agroservicios y SENASA; empresas distribuidoras de sistemas de riego prestan servicios de asistencia técnica para el sistema de riego (Tiponet S.A., Tal Tech). Fuente: Plan de Negocios 2002.

³² Plan de Negocios 2002, p. 15.

CAMBIOS EN EL ENTORNO DEL CTTU

Independientemente de las discusiones sobre la dirección futura del CTTU, hubo dos desarrollos importantes. El primero fue la formación de nuevas empresas agrícolas con base en las UART y la graduación de microempresas provenientes de las APART. El segundo se refiere a cambios en las políticas agrarias peruanas en el entorno del CTTU.

Con respecto al primero, vale apuntar que los empresarios incubados buscaban sus propias soluciones, también en forma constructiva. Ya en 1999, 10 de los 12 socios de la UART “San Juan” (Moche 1993) formaron una empresa (“Agro San Juan S.A.C.”) y compraron 75 Ha de tierras en Virú para explotarlas como una unidad económica.³³ En 2001, 8 de los 10 socios de la UART “San Martín” (Moche 1996) formaron la empresa “Monteverde S.A.C.”, que compró 30 Ha de tierra en Chao para explotarla conjuntamente. En 2003, 4 de los 12 socios originales de la UART “San José” (Paiján 1998) formaron la empresa “Agro Líder SAP S.A.C.”, donde entraron dos personas externas, y con las ganancias de los primeros años compraron un nuevo fundo de 25 Ha. Los cuatro socios tenían distintas funciones administrativas en la nueva empresa.³⁴ Con la formación de las empresas S.A.C., los empresarios incubados por el CTTU dieron un nuevo paso en su desarrollo empresarial independiente.

A partir de las APART se produjo una graduación de empresas unipersonales, pero con una tasa bastante baja.³⁵ También es importante reconocer que la crisis del espárrago generó una alta deserción de socios APART: en tres años (1999-2001) salió el 60% de ellos. Un caso exitoso de graduación es el de Felipe Guerra, quien participó en la primera APART en Chao. Su empresa, constituida sobre la base de una hectárea arrendada, se transformó, luego de 8 años, en una empresa unipersonal mediana de 20 Ha en propiedad, con su propio sistema de riego (por sifón). Hoy en día opera independientemente, esto es, sin el apoyo de alguna APART. Según Felipe,

³³ Fuente: Anexo de la Propuesta Manos Unidas, 2005.

³⁴ Fuente: Entrevistas en junio del 2006 en Paiján.

³⁵ Graduación se define en la literatura como la transición de una (micro)empresa informal a una empresa pequeña que opera como una unidad empresarial y es capaz de desempeñarse independientemente en el mercado y realizar inversiones productivas. La literatura de microempresas revela que la tasa de graduación es bastante baja (< 5%) (véanse las encuestas de GEMINI de Carl Liedholm y Donald Mead (por ejemplo, Mead, D. y C. Liedholm: “The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries”. *World Development*, 26, 1: 61-74, 1998).

logró su éxito gracias a cinco factores: (i) trabajo duro (por ejemplo, excavó su propio pozo, estabilizando su sistema de riego por gravedad); (ii) éxito empresarial: asociarse con personas confiables en la APART; (iii) minimizar los créditos; (iv) invertir las utilidades; y, (v) suerte (la empresa con la cual estuvo comercializando durante la crisis mantuvo el precio acordado, mientras que las otras bajaron los precios de compra).³⁶

Por otra parte, la mayoría de los pequeños productores de las APART estaban rodeados de “fracasos sistémicos de mercado”; es decir, no podían interactuar en el mercado bancario de crédito, en la adquisición de insumos técnicos ni en la comercialización para la agroexportación *sin* el apoyo directo del CTTU como “articulador”. Solo empresas graduadas, tales como la de Felipe Guerra, habían logrado superar este fracaso de mercado y podían interactuar independientemente en la agroexportación con contratos directos con empresas procesadoras. Pero este tema de la graduación de las empresas pequeñas no figuraba en las discusiones sobre el modelo del CTTU. Como veremos más adelante, el porcentaje de empresarios que opera independientemente del CTTU subió mucho en la etapa posterior.

Cambios en el entorno de políticas agrícolas

En 2001 se creó, en el Ministerio de Agricultura, el Proyecto de Innovación y Competitividad en el Agro Peruano (INCAGRO), financiado por el Banco Mundial. Este Proyecto tenía como finalidad “[...] establecer un sistema agrario de innovación tecnológica descentralizado, orientado a la demanda y liderado por el sector privado, con el propósito de incrementar la rentabilidad y mejorar la competitividad del sector agrario a través de la adopción de tecnologías sostenibles y ambientalmente seguras”.³⁷ En términos específicos se buscó, por un lado, contribuir a desarrollar el mercado de servicios de innovación, promoviendo y empoderando la demanda (productores agropecuarios), fomentando la orientación empresarial de la provisión de servicios de calidad y facilitando el encuentro entre la oferta y la demanda de servicios. Por otro lado, se buscaba “[...] desarrollar un sistema competitivo y plural de generación y prestación de servicios de carácter estratégico, mediante el fortalecimiento institucional y el financiamiento de actividades

³⁶ Entrevista con Felipe Guerra, junio del 2006.

³⁷ Ministerio de Agricultura - INCAGRO: Premio a la calidad de la innovación como sustento de la competitividad del agro. Lima: MINAG, 2003.

de investigación, transferencia tecnológica, capacitación e información”. Para el primer objetivo específico se creó el Fondo de Tecnología Agraria, que cofinanciaba subproyectos de servicios de extensión e investigación adaptativa. Las propuestas son presentadas y ejecutadas por alianzas estratégicas entre los operadores de servicios, productores organizados, clientes de servicios y entidades colaboradoras.³⁸

En 1998 el Ministerio de Trabajo creó el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo (FONDOEMPLEO). Este Fondo (de derecho privado) financia proyectos destinados a capacitar trabajadores y (micro)empresarios con el fin de generar oportunidades sostenibles de empleo e ingresos. Se financia con aportes de empresas. Los fondos se distribuyen entre los departamentos del Perú según dónde fueron generados (excepto Lima y Callao), de modo que también el departamento de La Libertad tenía un presupuesto.

En búsqueda de nuevos recursos para financiar sus actividades destinadas a la formación de empresarios, el CTTU presentó propuestas a ambas instituciones, pero ahora con cultivos anuales de agroexportación, tales como páprika, alcachofa y pimienta piquillo. Las dos propuestas estaban elaboradas con las mismas premisas: (i) los pequeños productores agrícolas carecen de las competencias empresariales y tecnológicas para manejar una explotación productiva, que les impide lograr una inserción exitosa en el mercado de exportación; (ii) los productores están débilmente organizados para la agroexportación, su productividad es baja y tienen una limitada capacidad de gestión; y, (iii) su agrupación aumenta su capacidad de organización y facilita el proceso de aprendizaje en gerencia moderna y la absorción de nuevos paquetes tecnológicos. Solo bajo estas condiciones pueden entrar en las cadenas productivas de agroexportación, que se caracterizan por un alto grado de coordinación en la producción, y por su calidad y logística para el procesamiento y la exportación. Ambos proyectos definen como su población objetivo a jóvenes de entre 18 y 40 años de edad con acceso a una explotación unipersonal de una hectárea. La alianza con las empresas procesadoras y compradoras de las cosechas y las empresas distribuidoras de insumos forma parte integral de los proyectos de formación de cadenas productivas. A los productores que se integran al proyecto del

³⁸ En un periodo de 10 años, INCAGRO apoyó 610 proyectos, movilizándolo 60 millones de dólares. El 45% de los proyectos fueron cofinanciados por las entidades privadas y organizaciones de productores, cubrieron 23 productos diferentes y 388 proyectos de extensión, de los cuales 43% se enfocaban en grupos indígenas (fuente: INCAGRO).

CTTU, la empresa procesadora les ofrece un contrato de compra de cosecha con precios determinados según un esquema de calidades, y las empresas distribuidoras de insumos los venden con un crédito por ser cancelado con la cosecha. De esta manera, el CTTU no es solo una institución educativa con su programa de formación de empresarios, sino también una organización coordinadora de la cadena productiva correspondiente. Para las empresas procesadoras y de insumos, el CTTU es una garantía de compromiso y calidad de los productores asociados. En 2004 las entidades respectivas aprobaron los dos proyectos.³⁹ De esta forma, y completamente en paralelo a la discusión entre los actores cívicos, el CTTU decidió su propio futuro.

Posteriormente, durante los últimos años (2007-2010) el CTTU sometió propuestas similares a otras entidades públicas (por ejemplo, a PROSAAMER) y la cooperación internacional (ONG), con lo que sirvió a pequeños productores en otras áreas como Santa, Jequetepeque, Tanguche y Casma. La crisis económica del 2008 causó una caída en los mercados internacionales y resultó en una reducción del número de productores involucrados y de superficie cultivada, pero al final de la primera década de este siglo se pudo recuperar el nivel de actividad gracias, en parte, a la incorporación de otros cultivos.

EL NUEVO MODELO DE INTERVENCIÓN: COORDINACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS

Los cambios en el entorno condujeron a una modificación de la dirección estratégica tomada por el equipo del CTTU.⁴⁰ Con el informe presentado a CordAid en 2004, el CTTU definió su nuevo papel en la coordinación de cadenas productivas:

³⁹ El proyecto, financiado por INCAGRO, involucró a 63 productores con un total de 112 Ha de alcachofa. Obtuvieron una utilidad promedio de US\$1092/Ha o, en promedio, unos US\$1941 por productor. La rentabilidad con relación al costo fue de 33% (Fuente: Presentación en Power Point para taller de cierre. CTTU, abril del 2005. Apoyo para el fortalecimiento de cadenas comerciales en cultivos de agroexportación en los valles de Chao, Virú y Moche, departamento de La Libertad).

⁴⁰ Posteriormente presentaron proyectos similares a la ONG Manos Unidas y a PRODELICA-Minera Barrick, ambos en 2005. El primero, ubicado en el departamento de Áncash, fue aprobado y ejecutado por CTTU.

La estrategia con las cadenas comerciales y productivas en base a alianzas estratégicas con las empresas procesadoras de la región y las tiendas comerciales (agrícolas) quienes dan créditos sin otra garantía que la firma de un contrato con el “aval moral” del CTTU. Esto incluye la consolidación de los agricultores como productores y empresarios de cultivos exportables como: alcachofa, ají, páprika, algodón y aspárrago.⁴¹

Y:

La estrategia considera la participación de los siguientes actores: los agricultores agrupados que se comprometen a sembrar, cultivar y entregar el producto de calidad a la fábrica procesadora quienes a su vez aseguran el mercado comprando a un precio fijado antes de la siembra. La empresa procesadora también provee la semilla. Otro factor importante son las tiendas comerciales (agrícolas) que facilitan productos a crédito para cobrar en la cosecha. Todos en conjunto firman un contrato comprometiéndose a cumplir con los compromisos dentro de la cadena productiva. El CTTU actúa como operador-articulador de la cadena y se encarga de coordinar con todos los actores. El CTTU también ofrece el servicio de producción de plantines de hortalizas para los productores de las cadenas que opera, lo que se constituye en un ‘plus’ de ingresos por servicios que son pagados por las grandes empresas procesadoras y que han permitido ir financiando la implementación del mismo vivero.⁴²

En 2004 se desarrolló el nuevo esquema de agricultura por contrato: se formaron grupos de pequeños productores con base en los contratos coordinados por el CTTU. Ese año, las dos APART solo producían alcachofa, las asociaciones se formaron según la empresa comercializadora y fueron constituidas a partir de las varias APART originales en los valles de Chao y Virú. En 2005 y 2006 el modelo obtuvo una expansión rápida (véase el cuadro 6). Se diversificaron múltiples contratos con dos empresas y en cuatro cultivos (alcachofa, pimiento piquillo, pimiento morrón y zapallito italiano), y de acuerdo con estos múltiples contratos se formaron las asociaciones. En otras palabras, la organización de los pequeños productores es ahora una organización funcional y no territorial.

Aunque el CTTU sigue enfatizando su rol como incubadora, en realidad ya había perdido este papel; más bien, cumplió su objetivo en la formación de agroempresarios modernos y capaces de trabajar en la agricultura de contratos en cultivos para la agroexportación. Según el Plan de Negocios,

⁴¹ Informe presentado a CordAid, junio-diciembre del 2004, p. 4.

⁴² *Idem*, pp. 4 y 5.

existe una demanda por los servicios que ofrece el CTTU, tanto para su Programa de Formación de Empresarios como para sus servicios empresariales, combinado con su rol como coordinador de cadena.

Cuadro 6
Desarrollo del nuevo modelo del CTTU, 2004-2011

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (estimado)
Número de cadenas/ empresas	1	3	6	2	2	2	3	3
Número de cultivos	1	3	4	6	5	2	3	3
Número de APART	2	7	11	8	8	4	5	7
Número de productores	45	71	171	158	153	81	153	167
Área cultivada (Ha)	66,65	230,3	474	394	365	299	440	598

Fuentes: Informes anuales del 2005, 2008, 2009 y 2010, y listados de productores CTTU, junio del 2006.

¿En qué consiste este rol como coordinador? Para las empresas procesadoras y exportadoras y para las distribuidoras de insumos a crédito, el CTTU funciona como una garantía de calidad y de entrega oportuna de las cantidades convenidas por contrato. Al mismo tiempo, el CTTU, por su coordinación, disminuye las desventajas de pequeña escala de los productores y reduce los costos de transacción para las empresas grandes. Sus programas de formación empresarial y sus servicios empresariales durante la producción y cosecha aseguran una alta productividad y calidad. La coordinación del CTTU durante toda la campaña disminuye el riesgo de “venta por el lado” por los productores individuales y problemas de repago del crédito obtenido. Su coordinación agrega valor tanto para las empresas procesadoras como para los productores. Las primeras pagan a través de la canalización de la producción de plantines del CTTU,⁴³ y los segundos pagan una tarifa por los servicios empresariales. Para reducir los riesgos económicos de operar en el mercado, el CTTU ha formulado un reglamento

⁴³ En el fundo “San José”, el CTTU maneja un invernadero para producir plantines. Las semillas son adquiridas a crédito de las empresas grandes. El CTTU vende los plantines a los pequeños productores y así genera recursos netos para sí. En 2003 las ventas netas de espárrago, plantines y humus de las actividades productivas fue de US\$3461 (según Informe Memoria a la Junta del CTTU, 2003).

para las APART que formaliza los derechos y deberes de los productores, y ha creado un sistema de cuentas individuales administrado por el CTTU con dos cosignatarios (el productor y el CTTU).

En pocos años (2002-2005), el CTTU había realizado una verdadera transformación financiera, desde una institución dependiente de subvenciones hacia una entidad que estaba más cerca de autofinanciarse.⁴⁴ Esta creciente independencia financiera también era necesaria, ya que CordAid decidió discontinuar su subsidio⁴⁵ más por el cambio de prioridades en su propio programa económico que por una descalificación del camino tomado por el CTTU: en su programa, CordAid ya no dio prioridad a la formación educativa de empresarios.

En los últimos años (2005-2010) se estabilizó la base financiera del CTTU gracias a la presencia de cuatro fuentes. La primera es la producción de plantines en su vivero, no solo para los pequeños productores sino también para grandes empresas. El desarrollo de las competencias técnicas necesarias para esto era clave. La certificación del vivero es un reto importante para poder garantizar esta fuente de ingreso para el futuro. La segunda fuente es el Centro de Servicios, es decir, la prestación de servicios de asistencia técnica a grupos de productores en proyectos de cadena productiva, para lo cual el CTTU cobra una tasa por hectárea. Gracias a la aceptación de los productores, esta actividad es cada vez más factible. La tercera fuente es la producción agrícola en su propio fundo (“Hermelinda”), y la cuarta son los recursos otorgados por programas del gobierno y la cooperación internacional para formar nuevos empresarios. Los excedentes económicos del vivero permiten también la cofinanciación de estos programas de formación de nuevos empresarios agrícolas.

El CTTU se ha dado cuenta de que la participación de los productores pequeños en cadenas de agroexportación, que se reduce a la producción, es altamente riesgosa. Cuando se presenta una baja inesperada en la demanda internacional, las empresas procesadoras y exportadoras buscan traspasar los riesgos a los productores, no obstante las cartas de intención de compra. Participar directamente en la exportación agrega más valor para compensar estos riesgos. Con este fin, el CTTU ha iniciado dos acciones. Una, formar

⁴⁴ En 2005, las subvenciones constituyeron no más de 6% del total de los ingresos brutos del CTTU (sede Trujillo, en Paiján). En el “año puente” (2002) éstos sumaban 71%. La participación de ingresos por prestación de servicios subió de 0,1% en 2002 a 6% en 2005. La venta de plantines entró en 2005 y fue de 61%.

⁴⁵ CordAid dio un último subsidio pequeño que financió en forma reducida los gastos administrativos del CTTU.

alianzas con empresas grandes y participar directamente con los productores pequeños en contratos de exportación. Estos esfuerzos no han sido exitosos, por la falta de voluntad de los productores. Los esquemas y procedimientos formales son demasiado complejos y sofisticados para muchos de ellos. La segunda acción es la exportación por cuenta propia. Esta línea se abrió gracias a la planta de *packing* financiada por el proyecto Ayuda en Acción, establecida en el fundo SIL.⁴⁶ Según los informes anuales del CTTU, la exportación directa era de apenas 2% de las ventas totales en 2007, pero esta participación subió a 19% en 2008 y a 38% en 2009.

CONSIDERACIONES FINALES

¿En qué medida el CTTU ha sido exitoso en cumplir con sus objetivos iniciales? Los resultados son mixtos. El plan original de incubación de empresas unipersonales en combinación con un esquema de colonización de tierras desérticas e irrigación de goteo, basado en el modelo institucional de la UART, no era exitoso. El modelo “congeló” el proceso de incubación y no permitió la entrada o salida de nuevas empresas unipersonales. Esto también se evidenció en la creación paralela de nuevas empresas agrícolas (S.A.C.) por miembros de las UART.

El CTTU fue más exitoso con el arreglo institucional que no había diseñado inicialmente. Con las APART, el CTTU creó oportunidades de transacción en mercados para grupos de productores pequeños, hijos de los parceleros de la reforma agraria peruana. El éxito del CTTU puede explicarse por su capacidad para adaptarse a circunstancias cambiantes, apoyado por un financiamiento “paciente” y de largo plazo de una agencia de cooperación internacional, y por haber iniciado una alianza con una empresa comercial de la cual obtuvo conocimientos tecnológicos y comerciales claves.

La misma transformación de la economía regional hacia la agricultura de cultivos de alto valor y de exportación creó una “masa crítica” económica y políticamente. En el ámbito económico, la concentración de producción de estos cultivos atrajo proveedores especializados de servicios e insumos a la región, de los cuales también los productores se beneficiaron; a ello se suma que las empresas grandes pudieron responder con éxito al reto competitivo de China. En el terreno político, los líderes empresariales fueron capaces

⁴⁶ La planta de *packing* es manejada por REOPA, una asociación de tercer nivel constituida por las APART y UART de la región.

de influir sobre el apoyo estatal a la agricultura comercial de exportación (por ejemplo, adecuando la infraestructura), así como sobre la nueva política agrícola (el proyecto INCAGRO). El cuadro 7 presenta el estatus en 2008 de todos los incubados desde el año 2000.

Cuadro 7
Estatus económico, en 2008, de todos los incubados desde 2000

	2008	%
Actualmente en proceso de formación	41	9,7
Empresas incubadas y operando en cadenas coordinadas por el CTTU	57	13,5
Empresas incubadas y operando independientemente en grupos	60	14,2
Empresarios actualmente empleados en el sector de agroexportación	30	7,1
Incubación fracasada – retorno a la agricultura de cultivos tradicionales	98	23,2
Incubación fracasada – empleo no agrícola	39	9,2
Incubación fracasada – migración rural-urbana	14	3,3
Incubación fracasada – por razones sociales (incluso de salud)	28	6,6
Otros	9	2,1
Sin información	47	11,1
Total acumulado	423	100,0

Fuente: Registros del CTTU.

Desde su proceso de reingeniería en 2001, el CTTU había seleccionado a más de 420 personas para sus programas de desarrollo empresarial agrícola. El cuadro 8 muestra la situación ocupacional en 2008. De este grupo de personas, casi 10% participaba en los programas del CTTU. Un grupo de 57 empresarios lo hacía en cadenas coordinadas por el Centro, y otros 60 en grupos, independientemente y por su propia cuenta. Otras 30 personas obtuvieron empleo en el sector gracias a los conocimientos adquiridos a través del CTTU. En unos 100 casos no tuvo éxito por las varias razones ya indicadas. Algunos criterios presentados en el cuadro 8 dan cuenta del éxito relativo del CTTU.

El criterio más estricto está relacionado con el porcentaje de empresarios que lograron operar en grupo e independientemente del CTTU. Si se atiende a este argumento, el CTTU solo ha sido exitoso en 14% de los casos. El segundo criterio reconoce que productores pequeños enfrentan fracasos sistémicos de mercado y necesitan “aliados” para superar estos fracasos. En este caso el éxito del CTTU sube a 28%. El tercer criterio tiene una definición

más amplia: si se agrega a las personas que no lograron establecerse como empresarios pero sí obtener empleo gracias a los conocimientos adquiridos a través del CTTU, entonces el éxito sube a casi 35%.

Cuadro 8
Éxito relativo del CTTU

	2008	%
Criterio 1: Empresarios independientes actuando en grupos sin asistencia del CTTU	60	14,2
Criterio 2: Empresarios independientes actuando en grupos con o sin asistencia del CTTU	117	27,7
Criterio 3: Activo en cadenas de exportación sin y con CTTU y empleo agrícola	147	34,8

Fuente: Cuadro 7.

Teniendo en cuenta que algunos de los factores explican el fracaso del proceso de incubación por situaciones estructurales de la transformación rural-urbana y agrícola (especialmente la migración), el desempeño económico del CTTU, comparado con el de incubadoras en otros países, ha sido bastante razonable. Según información del Banco Mundial, hubo, en 2011, 62 incubadoras para la promoción de agricultura comercial en 20 países en desarrollo, que beneficiaron a 4300 empresas;⁴⁷ es decir, un promedio de solo 69 empresas por incubadora, comparado con 117 empresas incubadas por el CTTU.

Pero si la experiencia del CTTU ha sido tan exitosa, ¿por qué hay solo un número reducido de pequeños productores involucrados como resultado de esfuerzos de décadas? Aunque es cierto que el desarrollo del modelo del CTTU tomó bastante tiempo, ocurrió con mucha anticipación. La incubación de pequeñas empresas agrícolas (en contraste con empresas industriales) existe apenas hace unos pocos años. Igualmente, la transformación del propio CTTU de una entidad subsidiada a una empresa social ha sido un proceso complejo y difícil. Desde 2002 se ha autofinanciado, algo que ninguna otra incubadora había logrado.

Pero el mismo CTTU se vio confrontado con los límites estructurales planteados por la disponibilidad de recursos financieros y de tierras, y la

⁴⁷ Véase Growing Agribusinesses through Business Incubation. InfoDev, 13 de diciembre del 2011 (<http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/tcsp/docs/Session7_Presentation_Brethenoux.pdf>.)

falta de interés del Estado peruano. Los logros que perseguía no hubieran podido ser alcanzados ni por el Estado ni por las empresas. El mercado peruano de agroexportación presenta fracasos estructurales que no permiten la participación de pequeños productores en *nuevos* segmentos atractivos. Al mismo tiempo, las externalidades causadas por la movilidad de productores sustituyendo compradores previenen que estos últimos inviertan en programas de capacitación de pequeños productores, mientras a estos mismos les faltan los recursos y capacidades para un autodesarrollo rápido. Por otra parte, en el pasado el Estado peruano ha logrado alguna redistribución de tierras gracias a la reforma agraria, pero no fue capaz de organizar en forma sostenible cooperativas para superar las desventajas de los pequeños productores parceleros.

Si bien es cierto que INCAGRO y los recursos crediticios de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) han tenido un significado importante, el volumen de los recursos ha sido bastante modesto. Por ejemplo, INCAGRO ha gastado unos 60 millones de dólares en 10 años. En esta misma época, el valor de las exportaciones de espárrago creció de 135 millones a casi 500 millones de dólares anuales. Con la expansión de la frontera agrícola gracias a nuevas tierras irrigadas, el Estado peruano demostró no estar muy interesado en promover el acceso de pequeños productores a estas tierras. En la primera subasta de tierras del proyecto Chavimochic, la venta mínima era 50 Ha, pero la mayor parte era por más de mil hectáreas.⁴⁸ Además, en la última década el Estado peruano dejó de invertir en nuevos proyectos de irrigación, responsabilidad que delegó en los privados. De hecho, se ha presentado un proceso de concentración de la propiedad de la tierra.⁴⁹

Pero vale observar que existe un potencial de 500 000 Ha de tierras eriazas por ser cultivadas en la costa norte. Si su colonización se diera solamente según los términos de subasta del proyecto Chavimochic, resultaría una estructura agraria muy asimétrica de grandes explotaciones, con consecuencias como una severa polarización en el mercado laboral. Una estructura agraria más democrática, con una mejor representación de empresas pequeñas y medianas, no solo tendría ventajas económicas, sino también contribuiría a evitar problemas sociales serios y generaría mayores oportunidades económicas para la reducción de la pobreza. En una discusión

⁴⁸ *La Revista Agraria* (13, 139: 14, abril del 2012) estimó que de las 75 mil hectáreas subastadas de Chavimochic y Olmos entre 1994 y 2012, el 48% de la nueva superficie agrícola se quedó en manos de apenas cuatro empresas.

⁴⁹ Burneo, Z.: *El proceso de concentración de la tierra en el Perú*. Lima: Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra / CEPES / CIRAD, 2011.

sobre la política agraria posliberal, el modelo UART sigue teniendo vigencia.

En relación con las observaciones del inicio de este artículo, es posible preguntarse si se puede combinar una lógica de acción cívica con una de acción económica en el mercado. El caso del CTTU muestra que las dos lógicas no tienen que ser mutuamente exclusivas. El modelo APART ha mostrado ser un instrumento efectivo para involucrar a pequeños productores sin necesitar una gran subvención después de la fase de creación de capacidades.

Se puede preguntar si los logros del CTTU residen principalmente en sus esfuerzos de colonización agrícola a través del modelo UART, o en la consolidación de los parceleros de la reforma agraria a través de su modelo APART. De hecho, la evolución económica ha mostrado que el modelo APART se desarrolló en forma sostenible. Gracias al esfuerzo inicial del CTTU de establecer las instituciones y competencias organizacionales e individuales, la coordinación de cadenas productivas con base en una agricultura de contratos entre empresas grandes y grupos de pequeños productores se ha mostrado económicamente sostenible en tanto el CTTU opere como una empresa social.⁵⁰ Los riesgos se redujeron por seleccionar cultivos anuales en lugar de semiperennes. De hecho, la economía del modelo APART surgió localmente en forma sostenible y evolucionó hacia la consolidación de los parceleros de la reforma agraria. Dados los fracasos estructurales de mercado, especialmente con respecto al capital de riesgo, no se ha podido desarrollar en forma sostenible el modelo UART, a pesar de que ha mostrado ser altamente rentable.

Como se mencionó en la introducción de este trabajo, el CTTU es un caso extraordinario de innovación social que se encuentra en el terreno intermedio entre el activismo político de las ONG por hacer “capitalismo socialmente más responsable” y la búsqueda de un desarrollo alternativo para el capitalismo de mercado. En este terreno intermedio se desarrollan actividades económicas encajadas en la sociedad civil y nuevas formas híbridas de organización, con fines sociales, operando con éxito *dentro* de la economía de mercado.

En este contexto, la ONG mostró sus cualidades como actor de desarrollo, especializado en movilización social. Gracias a la “visión de negocios”, la ONG logró crear una alianza con la empresa grande y con nuevas comunidades de empresarios. Pero actuar en el cruce entre sociedad civil y economía de mercado no está exento de retos.

⁵⁰ Empresa social en donde el valor generado por la actividad empresarial no se apropia sino beneficia a los productores pequeños en forma de tarifas bajas.