

## El consorcio artesano MUYU PERÚ: la calidad como factor estratégico

A menudo las complejidades que presentan los mercados exteriores parecen ser imposibles de vencer para microempresas artesanas de países en vías de desarrollo. Pero esta percepción no refleja necesariamente la realidad, tal y como ha venido demostrando la ONUDI mediante su trabajo de asistencia técnica en Perú. El caso de Muyu Perú habla por sí sólo.

El grupo de empresas nació en 2005 como grupo asociativo de varias microempresas del altiplano peruano. El programa AID to Artisans y más tarde PROMPYME, la Comisión de promoción de la pequeña y microempresa, supieron detectar el gran potencial inherente a estos talleres artesanales que apenas contaban con más de 6 empleados como media; focalizaron su trabajo en dinamizar los tímidos pasos de modernización, expansión productiva y apertura al exterior que los miembros ya habían tratado de emprender.

Los productos artesanales de cerámica, plata, piel y tela que fabricaban los integrantes de Muyu Perú reflejaban la gran diversidad artístico-cultural de la región de Cuzco. Por muy diferentes que pudieran ser los artículos hechos a mano, el amor por el arte, por el detalle y por la tradición representaban grandes denominadores comunes. Las empresas de Muyu Perú intuían el gran valor añadido propio de sus productos, tan tradicionales como modernos y además no les faltaba ambición. La misión de Muyu Perú que los miembros habían fijado era la de "satisfacer las necesidades utilitarias en los sectores de decoración y moda de mercados exigentes, con productos hechos a mano utilizando su legado ancestral en propuestas contemporáneas."



A pesar de primeros progresos visibles en esta dirección, quedó pronto patente que a falta de una rápida consolidación del proceso asociativo, la paulatina desintegración del grupo representaba una posibilidad real, que amenazaba con desbaratar los avances logrados.

Tanto era así, que en el 2006 de los diez miembros iniciales ya sólo quedaban cinco. En consecuencia se requirió que la ONUDI en cooperación con el Ministerio de Producción de Perú interviniera en el marco de un programa nacional de promoción de consorcios de exportación financiado por la Cooperación Italiana. Por una parte, la ONUDI debía afianzar los lazos asociativos entre los miembros de Muyu Perú y, por otra parte, debía asegurar que las microempresas implementaran una exitosa estrategia de marketing exterior conjunta. Fue así que se comenzó a potenciar el funcionamiento de Muyu Perú como consorcio de exportación y que se logró marcar un punto de inflexión en el desarrollo de este pequeño grupo empresarial con grandes ambiciones.

Con el apoyo de la ONUDI las cinco empresas consorciadas realizaron juntas una larga serie de actividades para mejorar su posicionamiento competitivo a escala internacional. En todo momento Muyu Perú quiso operar según las mejores prácticas para la internacionalización; por eso formuló un plan de negocios a medio plazo y contrató a un gerente para garantizar una administración profesional del consorcio.

El principal factor estratégico identificado por las microempresas para competir en los mercados objetivo internacionales (Estados Unidos y Unión Europea) y para elegir los canales de distribución (museos, galerías de arte, tiendas de comercio justo, boutiques) fue la calidad. Con esta clave en mente los miembros elaboraron juntos diversas herramientas de marketing, realizaron diversas actividades para el desarrollo y la promoción de la imagen corporativa y participaron conjuntamente en diferentes ferias internacionales.



Pero para ganar posiciones en los mercados exteriores vendiendo "calidad" tal vez más importantes aún fueron los numerosos cursos de formación continua organizados o tramitados por Muyu Perú para los empresarios y los trabajadores de las microempresas miembros.

Los cursos de diseño, de moda y de desarrollo de productos se complementaron con talleres enfocados hacia la venta de imagen y la exitosa participación en ferias y ruedas de negocio. Para la realización de muchas de estas actividades Muyu Perú pudo contar con el apoyo financiero o con la asistencia técnica de diversos organismos públicos y privados peruanos, que bajo el impulso del proyecto nacional ONUDI empezaron a canalizar ayudas y recursos hacia los consorcios de forma prioritaria.

La creación por parte del consorcio de la asociación sin ánimos de lucro "Centro de Capacitación para el Desarrollo y la Producción Muyu Perú" respondió en gran medida a imperativos económicos y empresariales. Pero también fue una muestra de la asunción por parte de Muyu Perú de su responsabilidad social frente al entorno. Mediante los cursos de capacitación técnica ofrecidos en el centro, los miembros se aseguran de poder contar con personal directo e indirecto adecuadamente formado y, en definitiva, poder ser competitivos a largo plazo. Pero por otra parte, otro objetivo explícito del centro es la promoción del desarrollo socio-económico de las familias y de la comunidad a la que los empresarios miembros pertenecen, mediante la capacitación productiva y el fomento de actitudes positivas hacia la iniciativa empresarial.

Los miembros de Muyu Perú pueden predicar fácilmente con su ejemplo, ya que con sus iniciativas han logrado unos resultados magníficos. Todos los miembros de Muyu Perú exportan a día de hoy. Las exportaciones destinadas a EEUU y a la UE representan el 40% de la facturación total consolidada. Además las microempresas en general han podido incrementar su facturación global en más de un 100%. Estos excelentes resultados económicos se han traducido en el aumento y, en dos casos, en la duplicación del número de empleados de las empresas miembros. A juzgar por los datos y por las opiniones de los miembros de Muyu Perú, aliarse de forma comprometida con iguales en un consorcio proporciona oportunidades excelentes y potencia las perspectivas de negocio.

Por eso el siguiente reto de Muyu Perú ya está definido: ampliar el consorcio integrando a más microempresas. Ahora que el proceso asociativo está más que consolidado, la ampliación ya no debería suponer ningún problema.

