

Entrevista ►  
HERMENEGILDO LENES

El líder ganadero de la marca Tambolac comenta el proceso que vivió junto a otros seis colegas para formalizarse y así obtener mejores ganancias. Una historia para no olvidar

# Las ganancias crecen con la unión

MARIENELLA ORTIZ RAMÍREZ

Pese a estar a 40 minutos de la ciudad del Cusco, Hermenegildo Lenes Huamantalla nunca consideró que era rentable hacer ese camino todos los días para llevar su producción de 40 litros de leche. Todos los días, imposible. Lenes vive en la comunidad de Tambo Real, en el Cusco, y su historia era similar a la de 150 ganaderos de la comunidad que producían a baja escala. Por eso dependían de los acopiadores, que les pagaban bajos precios.

Un grupo de seis ganaderos, con Lenes a la cabeza, se arriesgó desde el año pasado a seguir los pasos de la asociación y la formalización de la mano del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (Apomype) de una agencia suiza, Cosude, en alianza con la ONG peruana Minka. Hoy ya no reciben los 70 centavos por litro que les pagaban los acopiadores, sino que venden leche fresca a S/1,3 el litro, bajo la marca Tambolac, en un supermercado en pleno corazón de la Ciudad Imperial. El camino no fue fácil, pero al final valió la pena.

**¿Siempre fue ganadero?**  
Sí, toda mi vida.

**¿Todos en su comunidad se dedican a la ganadería?**  
El 99%.

**¿Todo el año producen leche?**  
Todo el año. La agricultura es de autoconsumo. Con la ganadería tenemos para la educación y el vestido de nuestras familias.

**¿Siempre trabajaron cada uno por su cuenta?**

Hubo un proyecto del Gobierno hace tres años para desarrollar el corredor Puno-Cusco. Entró con asistencia técnica, formamos asociaciones, pero no logramos hacer negocios en conjunto.

**¿Por qué?**

El programa solo duró seis meses, luego de ese tiempo se retiraron.

**Entonces llegó la asociación Apomype.**

Llegaron en mayo del 2005. Nos hablaron de las ventajas de trabajar en conjunto.

**¿Qué los motivó?**

Siempre estábamos en las manos de los intermediarios, que llevaban nuestra producción de leche al Cusco.

**No la llevaban ustedes mismos.**

No salía a cuenta, pues trabajamos a baja escala. Yo tengo una producción de 40 litros al día y no podía perder todo un día en ir y venir del Cusco.

**¿Cuánto les pagaban los intermediarios por su leche?**



CON PROYECCIÓN. El ganadero dice que asociarse fue la mejor manera de lograr que su actividad resulte rentable.

LA FICHA
<b>Nombre:</b> Hermenegildo Lenes Huamantalla.
<b>Oficio:</b> Ganadería.
<b>Edad:</b> 43.
<b>Cargo:</b> Líder de la asociación Tambolac.
<b>Experiencia:</b> Desde hace 20 años se dedica de manera independiente a la actividad ganadera. Empezó con una sola vaca y ahora tiene 10 gracias a su esfuerzo.

Nos pagaban entre 60 y 80 céntimos, es decir, un promedio de 70 céntimos por cada litro de leche.

**¿Eso es bajo?**

Sí, y reclamábamos, pero se ponían de acuerdo para no subirnos los precios.

**¿Eran varios?**

Eran unos 8 o 10 intermediarios que venían a comprarnos la leche.

**¿Siempre trabajó con intermediarios?**

Siempre.

**¿Cómo era la transacción?**

Nos pagaban luego de 30 o 40 días. A veces ni siquiera nos pagaban, decían "¡Se cortó la leche!" o "¡No me pagó el cliente!". Eso era un dolor de cabeza. Y todo era verbal.

**¿Alguna vez pensó que la cosa podía cambiarse si se asociaba?**

Lo intentamos pero no había un trabajo previo de confianza entre nosotros.

**¿Cómo es eso?**

Los que manejaban mejor que otros la leche tenían temor de que al final todo se malograra y no vendieran nada.

**¿Había otros motivos?**

Estaban los asuntos legales, la tributación, que era complicada. Para hacer negocios en conjunto, la Sunat nos iba a tratar distinto.

**Ustedes, con un intermediario, entregaban la leche y se olvidaban de cualquier otro trámite.**

No pensábamos en balances ni en libros.

**¿Desde cuándo empieza el negocio en conjunto?**

En abril del año pasado comenzamos esta experiencia. El proceso previo duró casi un año porque los de Apomype nos hicieron ver que no estábamos preparados. También fue necesario mejorar nuestra infraestructura para tener una leche de buena calidad.

**¿De qué tipo?**

La sala de ordeño. Nadie tenía. Antes el ordeño se hacía manual. Ahora ya no tenemos problemas de contaminación.

**Todo eso fue un proceso difícil.**

Más que la producción, la organización fue lo más complicado. Nuevamente está el tema de la confianza.

**¿Y como se logra eso de la confianza?**

Conocerse bien. También está el desarrollo de algunas actitudes, como la puntualidad. Además, creamos nuestro reglamento, con multas para corregirnos en el manejo de la leche. También tuvimos reuniones de confraternidad.

**Entre los seis, ¿cuánta leche han comenzado a comercializar?**

Hasta 400 litros al día.

**¿Tienen competencia?**

Es fuerte. Hay varias cuencas lecheras donde hay pequeños y medianos lecheros. Según el Ministerio de Agricultura, en el Cusco se comercializan unos 40.000 litros diarios.

**¿Ya incrementaron sus ingresos o eso vendrá más adelante?**

Si, ya hemos visto las mejoras. A través del intermediario te pagaban 70 centavos, ahora nosotros con la venta directa de la leche en el Cusco recibimos un sol con 30 centavos. Si descontamos costos y gastos, tenemos una utilidad de 20 centavos por cada litro. Además, nuestro punto de equilibrio fue de 130 litros vendidos al día, lo que ha sido superado sin dificultad.

**¿Cómo hacen con la logística?**

“ El proceso previo de asociación duró casi un año porque no estábamos preparados ”

Como estamos cerca a la ciudad hacemos uso del transporte interprovincial. Además, cada socio es responsable una vez a la semana de llevar la leche, entregarla a la vendedora y cobrar la venta del día anterior. En realidad, la facilidad es que tenemos ingresos diarios.

**Tengo entendido que venden su leche en el supermercado del Cusco con un expendedor de nombre Mega.**

La mayoría de nuestra producción se vende en ese supermercado.

**¿Cómo ingresaron a Mega?**

Apomype contrató un gerente, quien elaboró un estudio de mercado. Hubo un contacto con el gerente de Mega y nos aceptó. Nos han colocado al lado de la venta diaria de panes.

**¿Pensaron que iba a ser más complicado?**

El gerente hizo encuestas de la gente que iba a Mega y dijeron que sí deseaban comprar leche fresca. Comenzamos con 100 litros diarios. Ahora nuestro tope es

de 440 litros los sábados. En día de semana llegamos a 180 litros.

**En Cusco aún persiste el hábito del consumo de la leche fresca, a diferencia de Lima, donde se toma procesada.**

Más bien en Cusco hay demanda de la leche fresca (Según Apomype, la encuesta reveló que los cusqueños se resisten a tomar la leche de tarro o en caja).

**¿Con el primer tanque de enfriamiento recibieron apoyo financiero?**

Fue cofinanciado con Apomype, pero ya hemos comprado un segundo con nuestros ingresos y estamos evaluando dónde colocarlo para la venta directa.

**Eso significa tener más producción.**

Hemos hecho algunas mejoras: un pequeño silo para la época de estiaje. Hemos sembrado trigo y maíz chalero para guardarlo, se pica con forraje verde y se guarda para la época de estiaje. Con esto mantendremos la misma producción entre mayo y octubre, que es cuando cae la venta de leche. Nos diferenciaremos del resto de la competencia.

**Para entrar a Mega fue necesario el paso hacia la formalización.**

Cuando entramos a Mega nos agrupamos como una empresa de responsabilidad limitada, pero a medida que avanzábamos nos dimos cuenta de que era engorroso. Sunat nos exigía tener unos 10 o 12 libros contables y había que tener un contador. Además nos pusieron en el régimen general, sin beneficios. Por eso, pedimos a Apomype que nos oriente y que nos proponga una forma de formalizarnos de tal manera que nuestros manejos tributarios sean más reales. Eso ha sido un acierto. Contrató al estudio Torres y Torres Lara y nos recomendaron la figura del consorcio (no se constituye personería jurídica, solo es posible durante tres años. El paso siguiente sería formar una cooperativa de comercialización).

**¿Con la anterior modalidad cuánto duraron?**

Desde abril del 2007 hasta enero último. Tuvimos un contador a tiempo parcial, pero un día decidió irse y lo hizo sin declarar a la Sunat. Nos cayó una multa que tuvimos que pagar. Desde el 1 de febrero trabajamos como un consorcio. Desde ahora nos va mucho mejor.

**¿En algún momento quisieron tirar la toalla?**

No, confiamos en que todo podía solucionarse.

**¿Y qué pasó con los intermediarios?**

Supongo que algunos tendrán que dedicarse a otra cosa. ■

## análisis

# Confianza y capital social

Gonzalo Galdos

Ingeniero  
UPC

En el caso infortunado de que usted tuviera un familiar directo—padre, hermano o hijo— que, siendo criminal confeso y sentenciado, huye de la prisión y se refugia en su casa, frente a la inminencia de un allanamiento policial, ¿usted lo delataría y entregaría, o lo ayudaría en su escape?

Este dilema está contenido en el libro "Confianza", escrito hace más de diez años por Francis Fukuyama, uno de los grandes visionarios del mundo y que estuvo en el Perú tan solo un año después de escribirlo. Él nos dirigió un mensaje contundente pero con efecto casi nulo, ya que las circunstancias que vivíamos en ese entonces nos condicionaban hacia la paranoia y, por ende, al escepticismo acerca del valor real de la confianza en la solución de nuestros problemas.

Si en el Perú las respuestas promedio acerca del dilema correspondían con la tendencia de Latinoamérica, y, en general, con los países del hemisferio sur como suele ser, solo tres de cada diez de los encuestados entregaban o delataban a su familiar. Mientras que los otros siete lo encubrían o ayudaban. Conociendo el valor y arraigo de la familia en nuestra sociedad, esta proyección probablemente no lo sorprenda, pero lo que sí lo sorprenderá es saber que, en promedio, en los países del hemisferio norte la respuesta al estudio es exactamente al revés: siete lo entregarían y solo tres lo ayudarían. ¿Cuáles son las razones de tamaño y significativa diferencia en nuestro caso? Pues varias. Desde la desconfianza en el sistema judicial y policial—a pesar de ser el familiar convicto y confeso— hasta la fuerte convicción de que la familia es uno de los últimos reductos de confianza que la sociedad nos provee. Des-

“ Algunas de estas reglas son simples: escuche primero, hable claro, muestre respeto... ”

de este supuesto, solo un paso nos separa de justificar un doble estándar en la educación de nuestros hijos escolares o una doble contabilidad para proteger los 'intereses' de la empresa familiar frente a un Estado entrometido y agresor.

En las empresas e instituciones, la conducta desconfiada entre los protagonistas se repite. Los colaboradores son observados todo el tiempo con ojo clínico por los jefes y viceversa, y desde luego pueden pasar años antes de que unos declaren dignos de confianza a los otros. Es más, los mecanismos y procesos de gestión están configu-

rados para vigilar y detectar errores y malas conductas. Por lo tanto, se convierten en burocráticos y fiscalizadores. Los tiempos en los procesos se hacen más largos, los costos de transacción se elevan y el principio de la cadena de valor se pierde en la maraña de controles. Se empieza a generar bandos contrapuestos y agendas ocultas donde la comunicación es una de las primeras víctimas.

El problema a escala de nuestra nación es aun más serio, porque sin un nivel de confianza mínima no existe capital social, que es la medida en que los miembros de una sociedad se asocian y cooperan entre sí en grupos u organizaciones, sobre la base de normas y valores corporativos (Robert Putnam). Nuestro caso es agravado, si tenemos en cuenta que ocupamos uno de los últimos lugares, con un nivel de confianza que es la mitad del nivel aproximado de 23% en Latinoamérica, que ya de por sí es bajo. Philip Kotler, quien visitó recientemente nuestro país, ya advertía prematuramente en su libro "The marketing of nations", que el bienestar de una nación depende

de la existencia de cuatro tipos de capital, en este orden de relevancia: capital natural o recursos, capital físico o infraestructura, capital humano y capital social. Este último permite que las personas y los grupos podamos acceder, a través de redes de confianza y relaciones, a recursos valiosos o escasos que no poseemos. Por lo tanto, el sistema se vuelve más eficiente al eliminar redundancias e ineficiencias.

Si los mensajes de Fukuyama y Kotler no fueron tomados en cuenta en su momento, hoy cobran inusual vigencia debido al surgimiento de una serie de cuellos de botella como consecuencia del crecimiento económico, tales como la escasez de profesionales calificados o una infraestructura que es insuficiente para aprovechar al máximo y dar valor a nuestro capital natural.

Por ello, hacer que el capital social sea el capital distintivo de una nación empieza por reconocer como necesaria la capacidad de infundir, desarrollar y recuperar la confianza entre nosotros, ya que es, sin duda, la manera más efectiva de relacionarse y trabajar con

otras personas y lograr resultados en un clima de innovación, compromiso y lealtad. Los gerentes y jefes tienen que delegar o renunciar al crecimiento y al bienestar.

En función de ese objetivo, existe una contribución que cada uno de nosotros puede hacer a partir de lo que decimos, cómo nos comportamos y cómo nos ven los demás. Algunas de esas reglas, como dice Stephen Covey, son tan simples como valiosas: escuche primero, hable claro, demuestre respeto, promueva transparencia, corrija errores y mejore, acredite resultados, mantenga sus compromisos y amplíe su círculo de confianza.

Reflexionemos acerca de virtudes como la confianza, que tienen un valor tangible en los negocios. Por ello que no nos desanimen algunas traiciones, ni tampoco algunos titulares fatalistas llenos de noticias teñidas por el miedo a nuestros semejantes. En contraposición, recordemos que, como dice Stephen Gould, "hay miles de acciones diarias de bondad y lealtad anónimas o inadvertidas" que nos devuelven la fe en la humanidad y en el futuro de nuestro país. ■