

EMPODERANDO A MUJERES EN UN PENAL DE PERÚ MEDIANTE EL COOPERATIVISMO

ESTUDIO DE CASO SOBRE DULCE ESPERANZA

FEBRERO 2023

ANTECEDENTES

En el Perú existe un proyecto llamado “Cárceles Productivas” que está a cargo del Instituto Nacional Penitenciario (INPE), el cual promueve a nivel nacional el involucramiento en actividades productivas de las personas privadas de su libertad física en penales para su reinserción a la sociedad. El Decreto Legislativo N° 1343 regula la promoción e implementación de Cárceles Productivas, establece condiciones para que las personas privadas de su libertad puedan realizar actividades productivas que faciliten su reinserción en el mercado laboral del país y les permitan contribuir al sustento económico de su familia y al suyo propio, tal como lo establece el Principio de Contribución a la Reinserción.

Como parte de este proyecto Cárceles Productivas, en el centro penitenciario Penal de Quillabamba—ubicado en la provincia de la Convención, departamento del Cusco, con unas 45 mujeres condenadas en su mayoría por delitos relacionados con el tráfico ilícito de drogas—un grupo de alrededor de 16 mujeres del penal de Quillabamba realizaban actividades productivas como las confecciones textiles (almohadas, mochilas, etc.), carpintería (fabricación de estanterías, anaqueles de madera para la exhibición



Taller de consolidación de equipo Dulce Esperanza, Quillabamba, Perú, 2022.

de sus productos), y elaboraban y comercializaban el chocolate en taza o de consumo a pequeña escala. El centro penitenciario ha brindado a este grupo el uso de un taller con dos espacios, equipos (tostadora, descascarilladora, máquinas de moler, cocina, congeladora y refrigeradora), utensilios (moldes), muebles y herramientas, con un valor de PEN 15 000 (USD\$4,500). Toda esta inversión realizada por el INPE, agregando costos fijos (electricidad, agua, mantención del local), asciende a la suma de PEN 30 000 (USD\$9,000). Sin embargo, no toda la producción se vendía, mientras las mujeres deseaban poder aumentar las ventas para poder contribuir a la alimentación de sus hijos.

La normativa que regula al proyecto de Cárceles Productivas, permite que el INPE pueda gestionar convenios con instituciones públicas y privadas a efectos de mejorar sus procesos. Es así como, a solicitud del Ministerio de la Producción (Produce), NCBA CLUSA inició acciones para apoyar a este grupo de mujeres privadas de su libertad física en este centro penitenciario.

ACCIONES REALIZADAS

Desde abril de 2021, NCBA CLUSA, en coordinación con el INPE y Produce, ha realizado un trabajo conjunto



Taller de marketing con grupo Dulce Esperanza, Quillabamba, Perú, 2022.

para fortalecer y desarrollar capacidades de este grupo de mujeres en el Penal de Quillabamba ya mencionado. Se ha brindado asistencia técnica, realizando con un grupo de alrededor de 20 mujeres en el interior del establecimiento penitenciario los siguientes talleres:

- Costos de emprendimientos y planificación financiera
- Herramientas creativas de marketing
- Modelos asociativos empresariales
- Liderazgo femenino
- Comunicación efectiva
- Modelo cooperativo
- Planificación estratégica: mercadeo y fidelización de socios
- Constitución de cooperativa: Consolidación de equipo y sostenibilidad
- Calidad del chocolate y los procesos: mejoramiento de tueste de grano y catación
- Historias de cooperativas—factores de éxito y fracaso

Además, se ha brindado asesoría y acompañamiento para el desarrollo de la marca “Dulce Esperanza”, mejoramiento del empaque del producto y la comercialización del producto en tiendas de Lima. NCBA CLUSA ha logrado establecer alianzas comerciales con otros actores para que los productos de Dulce Esperanza se puedan comercializar en tiendas, como Thika Thani, una cadena de tiendas y plataforma de comercio electrónico que vende productos naturales en Lima.

Se realizó el análisis de costos del producto con las mujeres, donde quedó evidenciado que estaban operando a pérdida. También se determinó que al “aporte en mano de obra” de las mujeres se le da un valor monetario de PEN 10 por jornada laboral, el cual reciben ellas reciben; este es bajo pues el salario mínimo oficial es 52.5 PEN

diarios, pero ellas no trabajan 8 horas. Las mujeres del grupo Dulce Esperanza contribuyen simbólicamente al INPE 41 PEN mensuales por el uso del espacio, equipos, herramientas y costos fijos.

Este grupo, que se identifica como cooperativa Dulce Esperanza—aunque la cooperativa no haya sido constituida aún—con el apoyo realizado, ha avanzado significativamente en la elaboración y comercialización de su chocolate. Han aprendido a trabajar de forma cooperativa. Todas unen sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y tienen una visión empresarial y asociativa para el futuro. Roxana (apellido no revelado), una de las mujeres de Dulce Esperanza, expresó que “aprendí a valorar a mi familia, a mí misma y a trabajar: mi meta es saliendo de aquí ser algo en la vida, trabajar en lo que he aprendido aquí adentro para poder estar junto a mis hijos.”

Con el apoyo de NCBA CLUSA, sobre todo de la [Escuela de Negocios Cooperativos](#) y nuestros aliados como Thika Thani, el grupo Dulce Esperanza logró comenzar a vender las barras de chocolate a PEN 8.50—en lugar del precio anterior de PEN 6.00—y empezaron a recuperar costos y generar excedentes (ganancias o ingresos netos). En el año 2022, gracias al soporte de USAID Perú, se grabó un [video](#) que ha dado a conocer la marca y la calidad de su producto.

Si se continua vendiendo las 4,000 barras de chocolates al año que se vendieron en 2022, al actual precio de venta de PEN 8.50 por barra y la actual baja retribución de la jornada laboral de PEN 10 por día para las mujeres y los costos fijos cubiertos por INPE, se lograría un excedente de PEN 9 mil anual que alcanza a cubrir los costos de los insumos. Pero ello dependerá de que el principal comprador (Thika Thani) continúe adquiriendo el 60-70% de la producción al precio mencionado, así como, de pequeños compradores locales que no siempre están dispuestos a pagar un valor diferente, lo que afectaría los ingresos de las mujeres de Dulce Esperanza.



Taller de Constitución de futura cooperativa, Quillabamba, Perú, junio 2022.

Sin embargo, el punto de equilibrio está por las 12 mil barras de chocolate a PEN 10, lo cual genera una utilidad de PEN 20 mil. Por lo que, si se busca tener un negocio más sólido, aun dependiendo de los recursos, maquinaria e infraestructuras del INPE, se deben trazar metas para vender 5 veces más (20 mil barras de chocolate) a un precio de venta mínimo de PEN 10. Para ello será necesario contar con personal de marketing, contable y ventas. De esta manera se podría duplicar el pago PEN 20 por jornal a cada una de las mujeres que podrían estar interesadas en unirse a la cooperativa (unas 40 mujeres del total de 45 del penal) y percibir ingresos mensuales para sus familias.

El compromiso de NCBA CLUSA, es que “Dulce Esperanza” se constituya como cooperativa y se elabore su plan de negocio para que, en el corto y mediano plazo, logre la viabilidad económica y asociativa u organizacional. En el mediano y largo plazo, considerando que muchas de las mujeres de Dulce Esperanza van a haber terminado sus condenas, se debería gestionar la adquisición de infraestructura y maquinaria propia para que puedan continuar produciendo chocolate. Esto también les va a permitir contar con activos fijos que les facilite acceder a cofinanciamiento o líneas de crédito con tasas preferenciales para darle mayor eficiencia al uso de recursos económico- financieros y ser una empresa sustentable.

El siguiente paso para lograr más ventas en canales formales y mayores resultados, es formalizarse en una figura legal. El Decreto Legislativo N° 1343—que tiene como objetivo generar condiciones para desarrollar negocios formales para la población penitenciaria— incluye la formalización en cualquier modelo que la ley permite, siendo la cooperativa uno de ellos. Este grupo de 25 mujeres ha escogido la cooperativa para formalizarse.

Gladis, Quillabamba, Perú, 2022.



Taller de identidad cooperativa y marketing, Quillabamba, Perú, 2022.

Mediante talleres participativos con las mujeres de Dulce Esperanza sobre el modelo cooperativo, se ha co-elaborado el proyecto de estatuto, el cual ha sido socializado a través del INPE a todas las mujeres del centro penitenciario. Así, una pequeña iniciativa nacida en el marco de la Ley de Cárceles Productivas y que ha avanzado de forma considerable, puede crecer más si se formaliza y si se constituye como una cooperativa.

En respuesta a esta necesidad, y en el marco de esas disposiciones legales, las autoridades del Penal de Quillabamba, Produce y NCBA CLUSA han coordinado con el INPE para la propuesta de creación de una cooperativa conformada por este grupo de mujeres, de manera que ellas cuenten con mayor sostenibilidad asociativa y económica. Este trabajo constituye una experiencia piloto, que está aportando valiosas experiencias y lecciones para su difusión a otros grupos en otros centros penitenciarios del Perú.

ACCIONES PENDIENTES

- Lograr la autorización del INPE para la creación de la cooperativa, la cual ya cuenta con un estatuto consensuado por las que podrían ser sus socias fundadoras.
- Continuar con la asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades de las mujeres.
- Elaborar un plan de negocios que permita a las mujeres y sus familias, tener mayores ingresos y mejores condiciones de vida.
- Designar, a través del INPE, a un representante que permita realizar la articulación con otros compradores para la colocación de productos y cierre de las ventas.

Grupo Dulce Esperanza, Quillabamba, Perú,
junio 2022.



LECCIONES APRENDIDAS

VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA

Organizarse como una cooperativa de facto—si bien aún no formalmente constituida—les ha traído a las mujeres de Dulce Esperanza los siguientes resultados:

- Las mujeres privadas de su libertad física del grupo Dulce Esperanza [han declarado](#) que han aumentado su autoestima y se encuentran mejor preparadas para su reinserción a la sociedad.
- Durante el 2022 se vendieron 4,000 barras de chocolate, mientras que en 2021 fueron 1,200 barras (incremento de más de 300%).
- Han logrado el diseño y posicionamiento de la marca “Dulce Esperanza”
- Han desarrollado nuevos productos: chocolate chuncho, chocolate híbrido, chocolate blend, café y miel.
- Han logrado conocer sus costos y establecer el punto de equilibrio.
- Han conseguido implementar una [página web](#) para darse a conocer y a sus productos.

BENEFICIOS PARA LOS FAMILIARES Y COMUNIDADES

Los familiares de las mujeres privadas de su libertad han contribuido a la comercialización del chocolate Dulce

Esperanza, vía ventas directas, beneficiándose de esos ingresos. Dado que se han incrementado las ventas en un 300%, las mujeres han podido contribuir a que sus familias un ingreso adicional en la misma proporción.

La comunidad de Quillabamba se ha beneficiado, debido a que los proveedores de servicios a Dulce Esperanza como el transporte de insumos y producto final son tiendas locales de Quillabamba y los propios familiares de las mujeres privadas de su libertad física. Asimismo, cuando las mujeres puedan obtener su libertad, podrán reinserirse en la sociedad con un modelo de negocio que les ayude a salir adelante.

BENEFICIOS PARA EL CENTRO PENITENCIARIO Y LA SOCIEDAD

El centro penitenciario de Quillabamba se ha beneficiado con el éxito de Dulce Esperanza porque ha podido incentivar que más mujeres privadas de libertad se sumen al proyecto Cárceles Productivas: de 16 a 40. Asimismo, ha despertado el interés de otras instituciones públicas y privadas que contribuyen al desarrollo de su proyecto.

PRINCIPALES DESAFÍOS Y MEJORES PRÁCTICAS PARA SUPERARLOS

- El trabajo con una entidad penitenciaria requiere una serie de solicitudes y requisitos para el ingreso al centro

penitenciario. Estos se lograron través de reuniones constantes para explicar y sensibilizar sobre las ventajas de la organización de las mujeres de Dulce Esperanza en una cooperativa.

- Inicialmente la motivación de las mujeres privadas de su libertad era baja. Pero mediante los diversos talleres realizados se logró despertar su interés para participar en el proyecto.

- Dado lo innovador de este trabajo en Perú, ha sido más difícil lograr aliados que se sumen a la iniciativa. Diseminar los primeros resultados positivos alcanzados con el desarrollo de la marca Dulce Esperanza y el aumento de las ventas, ha resultado en que, después de numerosas reuniones, se haya logrado el apoyo de varios aliados como Thika Thani, Scrap Chocolates (Adela Siancas), Coffee Private Investigation Agency LLC (Genevive Kapper) y Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

NCBA CLUSA

PROGRAMA DE DESARROLLO COOPERATIVO
CREANDO EL AMBIENTE PROPICIO PARA LA EXPANSION DE LAS COOPERATIVAS

PARA MAYOR INFORMACIÓN, POR FAVOR CONTACTAR:

CARMEN ROSA CHAVEZ HURTADO

Directora de CDP Perú

cchavez@ncbaclusa.net

VISITE EL [SITIO WEB DE DULCE ESPERANZA](#) PARA VER CÓMO AYUDARLES

1775 Eye Street, NW | 8th Floor | Washington, DC 20006

202.638.6222 | info@ncba.coop | ncbaclusa.coop