

Claudia Ortega  
Emilio García

APUNTES DE ESTUDIO

## Casos de responsabilidad social



## Casos de responsabilidad social

Serie: Apuntes de Estudio n° 53

María Matilde Schwab

Claudia Ortega

Emilio García

Editores

## **Casos de responsabilidad social**



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

© Universidad del Pacífico  
Centro de Investigación  
Avenida Salaverry 2020  
Lima 11, Perú

**Casos de responsabilidad social**

María Matilde Schwalb

Claudia Ortega

Emilio García

(Editores)

1ª edición: julio 2003

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

ISBN: 9972-

Hecho el depósito legal: 1501052003-

**BUP – CENDI**

**Casos de responsabilidad social** / Ed. María Matilde Schwalb, Claudia Ortega y Emilio García. -- Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2003. -- (Apuntes de Estudio ; 53)

/RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL/DESARROLLO SUSTENTABLE/IMPACTO AMBIENTAL/TURISMO/CONSERVACIÓN DE RECURSOS/ECOSISTEMAS/PEQUEÑA EMPRESA/CERÁMICA/ESTUDIOS DE CASOS/PERÚ/MINERA YANACOCHA/NATURA COSMÉTICOS/

65:504.03 (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

# Índice

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Introducción</b> .....                                                                                                | 13 |
| <b>I. Caso: Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental por la intervención de Minera Yanacocha</b> ..... | 19 |
| María Ángela Prialé Valle y Patricia Ximena Meléndez Vega                                                                |    |
| 1. Las empresas mineras en el Perú .....                                                                                 | 19 |
| 1.1. Impacto de las actividades mineras en su ámbito de acción .....                                                     | 19 |
| 1.2. Regulaciones sobre temas de impacto ambiental y de responsabilidad social que afectan al sector .....               | 22 |
| 2. El departamento de Cajamarca .....                                                                                    | 23 |
| 2.1. Impacto de la actividad minera en Cajamarca .....                                                                   | 23 |
| 2.2. El potencial de Cajamarca .....                                                                                     | 27 |
| 2.3. Situación del circuito turístico nororiental (CTN) .....                                                            | 28 |
| 2.4. Situación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector turismo en Cajamarca .....                         | 30 |
| 3. Minera Yanacocha .....                                                                                                | 31 |
| 3.1. La empresa .....                                                                                                    | 31 |
| 3.2. Programas ambientales y sociales .....                                                                              | 33 |
| 3.3. Bases para la selección de programas de apoyo que deben ser implementados .....                                     | 35 |

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. Proyecto «Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental (CTN)» .....                                            | 36 |
| 4.1. Descripción del proyecto y sus componentes .....                                                                           | 36 |
| 4.2. Entidades ejecutoras y estructura organizativa del proyecto .....                                                          | 41 |
| 4.3. Puesta en marcha del proyecto .....                                                                                        | 43 |
| <br>                                                                                                                            |    |
| Anexo 1: Estructura de la Gerencia de Asuntos Externos y de la Gerencia de Relaciones Institucionales y Desarrollo Urbano ..... | 46 |
| Anexo 2: Relación de programas administrativos de la Gerencia de Relaciones Comunitarias y Desarrollo Rural .....               | 47 |
| Anexo 3: Proyectos de la Gerencia de Relaciones Institucionales y Desarrollo Urbano .....                                       | 49 |
| Anexo 4: Presupuestos de proyectos de la Gerencia de Relaciones Institucionales y Desarrollo Urbano del 2001 al 2019 .....      | 53 |
| Anexo 5: Modelo de la intervención de RIDU en el desarrollo del área urbana .....                                               | 54 |
| Anexo 6: Asociación Civil Yanacocha .....                                                                                       | 55 |
| Anexo 7: Estructura organizativa del proyecto «Incremento de empleo en el circuito turístico nororiental» .....                 | 56 |
| Anexo 8: Estructura organizativa de CENFOTUR .....                                                                              | 57 |
| Anexo 9: Análisis FODA del proyecto «Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental» .....                          | 58 |
| Anexo 10: Marco lógico del proyecto «Incremento del empleo en el CTN» .....                                                     | 60 |
| <br>                                                                                                                            |    |
| <b>II. Caso: Natura Cosméticos</b> .....                                                                                        | 65 |
| Viviana Quea, Jorge Pablo Pedraglio Flórez y María del Rosario Portugal Pinedo                                                  |    |
| 1. Resumen .....                                                                                                                | 65 |
| 2. Introducción .....                                                                                                           | 66 |
| 2.1. Antecedentes de la empresa .....                                                                                           | 66 |
| 2.2. Descripción de la empresa .....                                                                                            | 68 |
| 2.2.1. Estrategia de la empresa .....                                                                                           | 68 |

|                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2.2. Indicadores de la empresa .....                                                                | 68  |
| 2.3 Desempeño socialmente responsable .....                                                           | 70  |
| 2.3.1. Natura: una empresa socialmente responsable .....                                              | 70  |
| 2.3.2. Descripción de las principales iniciativas<br>ambientales y sociales de la empresa .....       | 71  |
| 2.4 La operación de Natura Cosméticos S. A. en el Perú.....                                           | 72  |
| 2.4.1. Descripción de la operación .....                                                              | 72  |
| 2.4.2. Descripción del mercado peruano .....                                                          | 73  |
| 3. Definición del problema .....                                                                      | 75  |
| 3.1. Estrategia del negocio en la OP .....                                                            | 75  |
| 3.2. Política de recursos humanos .....                                                               | 76  |
| 3.3. Política de proveedores .....                                                                    | 76  |
| 3.4. Cultura medida a través del clima interno .....                                                  | 77  |
| 3.4.1. Aspectos que deben considerarse en la<br>investigación de la cultura organizacional .....      | 77  |
| 3.5 Estrategia comercial en el Perú .....                                                             | 83  |
| 3.5.1. Consultoras .....                                                                              | 83  |
| 3.5.2. Productos .....                                                                                | 86  |
| 3.5.3. Marca .....                                                                                    | 88  |
| 3.6. Natura: Una empresa socialmente responsable en sí<br>misma .....                                 | 88  |
| 3.6.1. Distinción entre empresa socialmente responsable<br>y acciones de responsabilidad social ..... | 89  |
| 3.6.2. Estrategia de comunicación .....                                                               | 90  |
| Bibliografía .....                                                                                    | 91  |
| <br>                                                                                                  |     |
| Anexo 1: Formato de encuesta utilizada .....                                                          | 93  |
| Anexo 2: Resultado de las encuestas .....                                                             | 96  |
| Anexo 3: Grupo de enfoque .....                                                                       | 98  |
| Anexo 4: Entrevistas a proveedores de la OP .....                                                     | 101 |
| <br>                                                                                                  |     |
| <b>III. Caso: Productos Forestales Sostenibles S. A. C.</b>                                           |     |
| María Luisa Peña Anaya .....                                                                          | 107 |
| <br>                                                                                                  |     |
| Introducción .....                                                                                    | 107 |



|                                                                                                   |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Las eco-empresas .....                                                                         | 109     |
| 1.1. La experiencia de Conservación Internacional (CI)<br>en ecoempresas .....                    | 110     |
| 1.1.1. Conservation Enterprise Department (CED) .....                                             | 111     |
| 1.1.2. Ecomaya: conservando la herencia maya en<br>Guatemala .....                                | 112     |
| 1.1.3. Albergue Chalalán S. A.: conservando el<br>Parque Nacional Madidi en Bolivia .....         | 113     |
| 1.2. Otras experiencias en econegocios .....                                                      | 115     |
| 1.2.1. Rainforest Expeditions (RE) .....                                                          | 115     |
| 1.2.2. Asociación para la Conservación de la Naturaleza<br>– APECO .....                          | 117     |
| 1.3. Antecedentes de la creación de Productos<br>Forestales Sostenibles (PROFORES S. A. C.) ..... | 119     |
| 2. Productos Forestales Sostenibles (PROFORES S. A. C.) ...                                       | 121     |
| 2.1. Visión de PROFORES S. A. C. ....                                                             | 122     |
| 2.2. Situación legal .....                                                                        | 123     |
| 2.3. Situación tributaria .....                                                                   | 123     |
| 2.4. El recurso humano de PROFORES S. A. C. ....                                                  | 124     |
| 2.5. Líneas de negocio .....                                                                      | 124     |
| 2.5.1. Paneles <i>Madcreto</i> .....                                                              | 124     |
| 2.5.2. Línea de néctares de frutos tropicales: <i>Amazon<br/>                Fruit</i> .....      | 128     |
| 2.6. Políticas de PROFORES S. A. C. ....                                                          | 129     |
| 2.7. Línea de negocio de carpintería .....                                                        | 130     |
| 2.8. Investigación de nuevos productos .....                                                      | 130     |
| 2.8.1. Aceite de ungrahui (jessenia batahua) .....                                                | 130     |
| 2.8.2. Agua de mesa .....                                                                         | 131     |
| 2.9. Ecoeficiencia .....                                                                          | 131     |
| 2.10. Alianzas estratégicas .....                                                                 | 132     |
| <br>Bibliografía .....                                                                            | <br>135 |
| <br>Anexo 1: Lista de contactos .....                                                             | <br>137 |
| Anexo 2: Cuestionario base utilizado para las entrevistas .....                                   | 138     |
| Anexo 3: Técnicas de cosecha sostenible de palmeras .....                                         | 140     |

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 4: Organigrama de Productos Forestales Sostenibles<br>S. A. C.....                                               | 142 |
| Anexo 5: Funciones generales del personal .....                                                                        | 143 |
| Anexo 6: Certificado de marca <i>Madcreto</i> .....                                                                    | 144 |
| <b>IV. Caso: El Grupo South Cone</b> .....                                                                             | 145 |
| Jacqueline Saettone                                                                                                    |     |
| 1. Historia del Grupo South Cone .....                                                                                 | 145 |
| 1.1. Los inicios .....                                                                                                 | 145 |
| 1.2. Ingreso de nuevos socios: los Lucioni .....                                                                       | 146 |
| 2. La industria maderera .....                                                                                         | 147 |
| 2.1. El proceso de certificación de madera.....                                                                        | 148 |
| 2.2. El negocio de muebles .....                                                                                       | 150 |
| 2.3. La competencia.....                                                                                               | 153 |
| 3. La cultura del GSC .....                                                                                            | 154 |
| 4. El proceso de desarrollo de los diseños .....                                                                       | 155 |
| 4.1. Producción.....                                                                                                   | 156 |
| 5. Proyecto PaTS (Partnerships and Technology for<br>Sustainability): asociaciones en tecnología y sostenibilidad .... | 158 |
| 5.1. Origen del proyecto «Giving Back» (predecesor<br>de PaTS) .....                                                   | 158 |
| 5.2. Programa «Terra» .....                                                                                            | 159 |
| 5.3. Programa «Hands» .....                                                                                            | 160 |
| 5.4. Inicio del programa PaTS .....                                                                                    | 160 |
| 6. Planes futuros .....                                                                                                | 163 |
| 6.1. La marca <i>South Cone</i> .....                                                                                  | 163 |
| 6.2. La relación con los distribuidores .....                                                                          | 164 |
| 6.3. Las líneas de producto .....                                                                                      | 164 |
| Bibliografía .....                                                                                                     | 167 |
| Anexo 1: Forest Stewardship Council (FSC).....                                                                         | 168 |
| Anexo 2: Certificación de la cadena de custodia .....                                                                  | 171 |

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>V. Caso: Empresa ALLPA S. A. C.: exportación de cerámica de Chulucanas</b> .....   | 179 |
| Patricia Quiroz Morales                                                               |     |
| <br>Resumen ejecutivo .....                                                           | 179 |
| <br>Introducción .....                                                                | 181 |
| <br>1. Descripción de la empresa .....                                                | 182 |
| 1.1. Reseña histórica .....                                                           | 182 |
| 1.2. Visión .....                                                                     | 183 |
| 1.3. Misión .....                                                                     | 183 |
| 1.4. Mercado .....                                                                    | 183 |
| 1.4.1. Evolución de las ventas .....                                                  | 183 |
| 1.4.2. Líneas de productos .....                                                      | 184 |
| 1.4.3. Clientes .....                                                                 | 184 |
| 1.4.4. Consumidor .....                                                               | 185 |
| 1.4.5. Competidores .....                                                             | 185 |
| 1.5. Producción .....                                                                 | 185 |
| 1.6. Organización .....                                                               | 186 |
| 2. La oportunidad .....                                                               | 187 |
| 2.1 Impactos económicos .....                                                         | 188 |
| 2.2 Impactos sociales .....                                                           | 192 |
| 2.3 Beneficiarios .....                                                               | 194 |
| 2.3.1 Directos .....                                                                  | 194 |
| 2.3.2 Indirectos .....                                                                | 196 |
| <br>Anexo 1: Características de la población ceramista de Chulucanas (año 1999) ..... | 197 |
| Anexo 2: Evolución empresarial de los artesanos de Chulucanas ..                      | 199 |
| Anexo 3: Descripción del proceso productivo actual .....                              | 201 |
| Anexo 4: Diagrama del actual flujo de producción de cerámica de Chulucanas .....      | 202 |

# Introducción

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un tema muy de moda últimamente, ya que está presente en el discurso de líderes políticos, de empresarios privados, de ejecutivos, de funcionarios públicos, de representantes de los trabajadores, de académicos y, en fin, de todos los actores sociales que buscan ser escuchados. Sin embargo, este discurso, pocas veces, se ve reflejado en la práctica cotidiana. Esta incoherencia entre el discurso y la acción se debe en gran parte a que, en realidad, estos líderes asocian la RSE con el incremento de costos, la pérdida de competitividad, la ineficiencia y, por ende, con el fracaso económico y financiero de la empresa.

Para que los líderes políticos, empresariales, sindicales y académicos incorporen el discurso a su práctica cotidiana y la responsabilidad social se refleje en las decisiones que toman y en cada una de las actividades que emprendan, hace falta demostrar que se puede ser responsable con la sociedad y, al mismo tiempo, tener éxito en los negocios.

Este es precisamente el objetivo que se busca con esta publicación: exponer una serie de experiencias empresariales exitosas llevadas a cabo en la realidad peruana, que demuestren que se pueden lograr los objetivos de rentabilidad económica y financiera que aseguren la permanencia de la empresa en el mercado y, a la vez, cumplir con los compromisos sociales que le corresponde a toda organización.

Los criterios que guiaron la selección de los casos que se presentan en este esfuerzo editorial fueron tres: 1) la incorporación del manejo ambiental y social

en las metas económicas de la empresa; 2) la relación entre la actuación sostenible y la competitividad de la firma, tanto al interior de la industria como en el país, en la región y en el mundo; y 3) el empleo de herramientas o instrumentos que ayuden a un manejo sostenible y competitivo que contemple el impacto ambiental, social y económico de manera integrada.

Para el desarrollo de esta publicación, se involucró a profesores de diferentes formaciones académicas, y a empresas de diferentes tamaños y sectores. De esta forma, se obtuvo una publicación que se espera resulte muy útil para conocer empresas socialmente responsables *in situ*, además de la problemática particular de cada una de ellas, su misión y visión, sus estrategias empresariales y demás aspectos que configuran su organización. Los cinco casos de responsabilidad social que resultaron de este esfuerzo y que componen esta colección son los siguientes.

- **«Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental por la intervención de Minera Yanacocha» – Responsable: Prof. María Ángela Priale**

Este proyecto es gestionado y promovido por la empresa Minera Yanacocha desde Cajamarca, pero tiene un ámbito de acción que abarca, además, los departamentos de Amazonas, Lambayeque y San Martín. La variedad e intensidad de las necesidades de las comunidades en las que la Minera tiene impacto y la urgencia de una asignación eficiente de los recursos disponibles para el apoyo a las mismas llevaron a Minera Yanacocha a definir estrategias y políticas de intervención que delimitan el ámbito de acción de los proyectos de apoyo comunitario y que priorizan la intervención según sectores. Este caso se enfoca en uno de sus proyectos que está siendo manejado desde el área de competitividad empresarial de la empresa.

- **«Natura Cosméticos» – Responsables: Prof. Viviana Quea y ex alumna Rosario Portugal**

Natura es una organización de capital brasileño que ya cuenta con ocho años de experiencia en el Perú, y que nació de un compromiso profundo y personal de sus fundadores con el medio ambiente en el que opera la empresa. Demuestra un permanente compromiso con su entorno desde el enunciado de su visión — «Natura será uno de los líderes mundiales de su mercado, diferenciándose por la calidad de las relaciones que establece, por sus creencias y valores expresados de forma radical a través de productos, servicios y comportamiento empresarial que promueven la mejor relación de la persona consigo misma, con la naturaleza y con todos los que la rodean»— hasta la ejecución de los diferentes procesos que requiere el desarrollo de su negocio. En este sentido, esta empresa eligió

dos áreas de conocimiento: cosmética y salud. Encaminada al tratamiento armónico y holístico del individuo, Natura pretende que sus productos sean desarrollados con el compromiso de integrar todos los sistemas que conforman al ser humano: físico, emocional, intelectual y espiritual.

- **«Productos Forestales Sostenibles S. A. C.» – Responsable: Prof. María Luisa Peña**

La empresa Productos Forestales Sostenibles (PROFORES) nace como resultado del proyecto «Conservación de ecosistemas tropicales y uso sostenible de los recursos naturales en la Zona Reservada de Tambopata- Candamo», el cual fue financiado por la Embajada Real de los Países Bajos y llevado a cabo por Conservación Internacional Perú, y la Dirección General de Áreas Protegidas y de Fauna Silvestre del Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA). Este proyecto fue desarrollado entre 1997 y 2000, año en que PROFORES decidió convertirse en una ecoempresa económicamente viable para lograr que su actividad promueva la conservación y uso sostenible de los recursos naturales en la zona elegida. Por ello, por ejemplo, la materia prima que emplea la empresa es comprada a comunidades y/o individuos con quienes Conservación Internacional Perú ya ha trabajado en proyectos de conservación ambiental.

- **«El Grupo South Cone» – Responsable: Prof. Jacqueline Saettone**

Este grupo fue fundado hace quince años por un peruano radicado entonces en los Estados Unidos. La empresa se inició con la comercialización de artesanías peruanas y luego agregó la línea de accesorios para el hogar hechos a mano para finalmente incursionar en la manufactura de muebles a mano, con lo que se convirtió en la primera empresa peruana exportadora de muebles. El grupo está muy comprometido —desde su creación— con el medio ambiente, y refleja su compromiso en las prácticas de negocios orientadas a la conservación de los bosques amazónicos. South Cone trabaja únicamente con madera de bosques certificados y, dado que en el Perú aún no los hay, se están abasteciendo desde Bolivia y Brasil. Asimismo, en su afán de devolver a la sociedad los beneficios que ha recibido de ella, el grupo creó, en el 2001, la ONG PaTS (Partnerships and Technology for Sustainability) cuya misión es promover prácticas socialmente equitativas y ambientales.

- **«Empresa Allpa S. A. C. Exportación de cerámica de Chulucanas» – Responsable: Prof. Patricia Quiroz**

Allpa es una empresa dedicada a la exportación de artesanías de Chulucanas, de Lima y del Cuzco, cuya misión es convertir este tipo de producción en una fuente de empleo sostenida para un importante sector de la población de los

mencionados lugares. Mediante una labor integral de articulación comercial, que incluye asistencia técnica y capacitación, esta empresa está permitiendo que productores de bajos recursos puedan acceder al mercado internacional. La experiencia de Allpa demuestra que el trabajo coordinado entre exportador y productor puede generar nuevas ventanas comerciales en el ámbito internacional y podría multiplicarse con el apoyo de entidades gubernamentales, de la cooperación internacional, de las ONG y de otras empresas privadas.

Tras una revisión de estas cinco experiencias peruanas, se empiezan ya a percibir ciertas particularidades en la gestión de las organizaciones que han incorporado la responsabilidad social en su filosofía empresarial. Así, se tiene que las empresas que realizan acciones a favor de la comunidad en la que operan han asumido su compromiso con una gestión socialmente responsable como condición para maximizar el valor de sus *stakeholders* (accionistas, empleados, comunidad y proveedores).

Por otro lado, muchas empresas que realizan actividades especiales a favor de las comunidades de su entorno suelen crear una forma de sociedad a su medida (asociación civil u ONG) con el objetivo de eliminar la incompatibilidad entre los servicios administrativos, controles, logística y personal, propios de la actividad económica del sector, y los requerimientos de las actividades de carácter social. Asimismo, buscan acceder a recursos de los organismos de cooperación internacional u obtener beneficios fiscales por la actividad asistencial.

La gestión de proyectos sociales requiere, además de los instrumentos y metodologías convencionales como el análisis FODA y el planeamiento estratégico (declaración de misión y visión, objetivos y formulación de estrategias), otros instrumentos más complejos, como la matriz del marco lógico. Adicionalmente, la gestión social necesita de otras formas de evaluación y monitoreo como el manual de control de fondos del proyecto, procedimientos para la adquisición de bienes y servicios, escala de viáticos, normas específicas de contabilidad, entre otras.

La gestión, el financiamiento y los instrumentos empleados para la ejecución de acciones con contenido social se presentan de forma conjunta entre las empresas y las ONG, ministerios, gobiernos locales e instituciones públicas. Por ejemplo, en el sector minero, las dos terceras partes de las actividades que realiza la compañía minera Yanacocha para y con las comunidades se ejecutan mediante convenios y contratos con las ONG y ministerios, y se financian también de manera conjunta con estas mismas instituciones. Las organizaciones aliadas de

las empresas que desarrollan proyectos sociales a favor de sus comunidades realizan sus aportes en dinero —fondos de cooperación internacional— o en especies —tiempo voluntario, transferencia de *know how*, entre otros.

Entre los objetivos que persiguen las empresas socialmente responsables que fueron analizadas, se identificaron los siguientes: incremento del empleo, aumento del ingreso de sus empleados por mejoras en la productividad, disminución del empleo de recursos naturales, reducción de desperdicios, aumento del reciclaje de productos, mejora de la rentabilidad de pequeños negocios de los pobladores de la zona de influencia, capacitación y educación, entre otros.

Las empresas que se consideran socialmente responsables suelen tener una estrategia de comunicación de gran apertura y transparencia hacia sus *stakeholders* y suelen publicar reportes periódicos que intentan medir, a través de indicadores cuantitativos y cualitativos, los impactos producidos por su gestión. Entre estos reportes, se tiene el balance social, la memoria de responsabilidad social, los eco-balances, los estudios de impacto ambiental, los análisis del ciclo de vida, los reportes ambientales y los sistemas de gestión ambiental, entre otros.

Finalmente, en las empresas en las que los directivos han internalizado la responsabilidad social como parte de su cultura organizacional, el compromiso social se refleja tanto en el entorno externo como en el interno. En esta situación, se suele establecer un ambiente de armonía institucional signado por el interés en la labor que se desarrolla. Este clima se presenta porque, en la búsqueda por el bienestar de sus *stakeholders*, la empresa socialmente responsable está apuntando hacia el equilibrio que significa lograr el desarrollo económico, al mismo tiempo que la protección ambiental y la responsabilidad con la sociedad.

Se espera que este esfuerzo académico sea de utilidad para profesores en su labor formadora y que promueva la investigación interdisciplinaria en temas de responsabilidad social y desarrollo sostenible. Asimismo, se espera institucionalizar esta convocatoria anualmente con la finalidad de que la labor socialmente responsable en el Perú sea conocida, reconocida y sobre todo difundida, de modo que sirva para la formación de profesionales de primer nivel, con criterio ético y socialmente responsables con el impacto que sus decisiones producen en el entorno.

Es preciso agradecer a la Fundación Avina por haber hecho posible esta publicación; a las empresas materia de estudio, que facilitaron la información; y a los



autores, por su compromiso, interés y entusiasmo en el desarrollo de este proyecto. Asimismo, se expresa un especial agradecimiento a los profesores Felipe Portocarrero, Rosario Gómez y Diego de la Torre, quienes integraron el comité evaluador y brindaron su apoyo a lo largo del desarrollo del proyecto; y al profesor David Mayorga, quien orientó a los autores sobre la metodología para la elaboración de casos. A todos ellos les debemos nuestro sincero reconocimiento.

# I

## **Caso: Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental por la intervención de Minera Yanacocha**

**Elaborado por la profesora María Ángela Prialé Valle  
con la colaboración de Patricia Ximena Meléndez Vega**

### **1. Las empresas mineras en el Perú**

#### **1.1. Impacto de las actividades mineras en su ámbito de acción**

En el mundo, el sector minero comprende más de 10.000 compañías que conjuntamente explotan más de 20.000 minas. En el Perú, el sector ha llegado a ocupar una posición fundamental en los esfuerzos de desarrollo, ya que, al margen de los mayores ingresos por divisas de exportación, la actividad minera contribuye a promover el crecimiento económico de las naciones y las localidades donde se desarrollan sus operaciones. Sin embargo, las consecuencias no son solo económicas, pues su impacto en las comunidades es también social y cultural.

Las grandes operaciones mineras se ubicaban tradicionalmente en la sierra central (eje Lima-Chanchamayo); sin embargo, durante la segunda mitad del siglo

XX, las operaciones mineras se realizaron en la costa y sierra sur (Caujone, Toquepala y Tintaya). Por lo general, estas regiones mineras se caracterizaban por encontrarse en condiciones de extrema pobreza rural y exhibir indicadores de baja productividad.

En lo que respecta al factor social, se debe notar que las poblaciones locales estaban conformadas, en su mayoría, por pastores de puna organizados en comunidades campesinas, quienes en un comienzo se adaptaban a las actividades mineras sin dejar la actividad campesina. Sin embargo, con la llegada del capital norteamericano, a comienzos del siglo XX (Cerro de Pasco Cooper Corporation), se creó por primera vez un mercado de trabajo asalariado. De esta manera, se desvincularon las actividades de producción campesina de las operaciones mineras. Adicionalmente, la convivencia entre personas de culturas diferentes que llegaban a trabajar a las minas, procedentes de Lima u otros países, generó cambios en la comunidad.

Otro aspecto que se debe mencionar es que las comunidades campesinas locales por lo general se ven involucradas en conflictos minero-ambientales. Dichas comunidades se caracterizan por no estar cohesionadas y, por lo tanto, su capacidad de resolución óptima de conflictos es limitada. A pesar de ello, la Coordinadora Nacional de Comunidades del Perú Afectadas por la Minería (CONACAMI), órgano de representación de las comunidades que surgió en 1999, ha tenido éxito e impulsado la participación organizada de dichas comunidades en la discusión de temas que las afectan directamente. De otro lado, los conflictos sociales y ambientales han contribuido al surgimiento de organismos no gubernamentales (las ONG) que promueven el diálogo y la concertación entre las empresas mineras y los pobladores de la localidad. Entre los temas que se tratan, se encuentran principalmente el apoyo a los pobladores locales y el interés público ambiental. Asimismo, todas las ONG concuerdan en que la minería debe contribuir al desarrollo local<sup>1</sup>.

En cuanto al sector empresarial minero, puede notarse una división entre el sector moderno y el tradicional. El sector moderno está constituido por las principales empresas mineras del país, nacionales y extranjeras, representadas por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE); mientras que el sector tradicional está conformado por pequeños y medianos empresarios, quienes no cuentan con representatividad en la SNMPE.

---

1. Capítulo ocho de *Minería, minerales y desarrollo sustentable en el Perú* de Manuel A. Glave y Juana Kuramoto, del Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).

En cuanto al factor económico, la primera característica saltante es que la minería es una actividad altamente intensiva en capital, por lo que no se considera una fuente importante de empleo de mano de obra directa. El personal ocupado en la gran minería ha experimentado un crecimiento neto de 18% entre los años 1990 y 1999, mientras que los ingresos generados por la extracción de minerales entre 1991 y 1999 crecieron en 90%. Sin embargo, si bien es cierto que el impacto en el empleo directo es limitado, el gran efecto multiplicador de este sector se da a través de las actividades económicas indirectas que genera como el comercio y los servicios.

En lo que respecta a la situación económica de los trabajadores del sector, se debe mencionar que los salarios pagados en la minería han sido tradicionalmente más altos que los pagados en los demás sectores económicos. Además, durante los últimos años, la diferencia entre el salario minero y el salario promedio de otros sectores ha aumentado. Asimismo, la remuneración promedio del sector minero es mayor que la que se obtiene en cualquier otro sector.

De otro lado, si bien es cierto que la minería genera aproximadamente la mitad de las divisas del Perú, su participación en el PBI es más modesta. Entre los años 1990 y 2000, la minería ha generado entre el 4% y el 5% del PBI nacional. Asimismo, el incremento de la contribución de la minería metálica, entre los años 1995 y 2000, ha sido resultado de la explotación de yacimientos principalmente de oro, así como de la disminución de la importancia de la industria petrolífera.

Finalmente, en cuanto a la función del Estado peruano, se debe señalar su esfuerzo en promover la inversión privada en el sector minero ya que este se considera una fuente de divisas y de captación de recursos para el país<sup>2</sup>. Por ejemplo, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) canaliza los tributos recaudados por la minería hacia el Ministerio de Economía y Finanzas, el cual se encarga de administrar y distribuir los montos asignados a las municipalidades provinciales y de distrito a través del Canon Minero.

Otro ejemplo del interés en este sector es la promulgación, en 1991, del Decreto Legislativo 662 que incentiva la inversión extranjera; ese mismo año, se aprobó el D. L. 674 que promovió la privatización de las empresas estatales. Posteriormente, en 1996, el D. L. 818 otorgó incentivos para la inversión en recursos naturales, a través de proyectos de gran envergadura. Además, el Ministerio de Energía y Minas (MEM) y la Dirección General de Minería se encargan de definir

---

2. Ley de Promoción de Inversión Extranjera (1992)

las políticas mineras para generar un desarrollo sostenible, y se ha creado la Dirección General de Medio Ambiente, que tiene como función regular y fiscalizar las prácticas medioambientales de las empresas mineras.

## **1.2. Regulaciones sobre temas de impacto ambiental y de responsabilidad social que afectan al sector**

Los años anteriores a la década de 1990 se caracterizaron por una alta contaminación y deterioro de diversos ecosistemas en el Perú por parte de empresas mineras<sup>3</sup>. Esto motivó que, durante la década de 1990, se promulgaran leyes de gestión ambiental que proponían acciones específicas para mitigar impactos y fiscalizar.

El Código del Medio Ambiente de 1990 fijó por primera vez los lineamientos de la política ambiental nacional, y fue modificado en años posteriores a través de leyes de promoción privada. Entre los cambios que se implementaron en la nueva legislación ambiental, se encuentran los siguientes:

- Definición de montos mínimos de inversión en los programas de adecuación (1% de las ventas totales)
- Introducción de tres instrumentos de gestión pública ambiental sectorial: el Plan de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA), dirigido a las operaciones en marcha; el Estudio del Impacto Ambiental (EIA), dirigido a las nuevas inversiones; y las Auditorías Ambientales, para fiscalizar el cumplimiento de los primeros.

Además, se exige a las empresas mineras la presentación de Declaraciones Juradas Ambientales acerca de las operaciones que afectan el medio ambiente, así como del seguimiento de los planes ambientales. Paralelamente, el Gobierno peruano, a través del Ministerio de Energía y Minas, ha decretado leyes que regulan temas de impacto ambiental y de responsabilidad social que afectan al sector minero.

Las exigencias legales han devenido en un cambio en la gestión de las empresas mineras. Por ejemplo, se designan Gerentes de Asuntos Ambientales o de Relaciones Comunitarias, quienes luchan por mantener el mismo nivel de importancia que las demás áreas empresariales, como operaciones y finanzas. Además, el

---

3. Por ejemplo, la contaminación del Lago Junín y la degeneración de las tierras de ganadería altoandina de la Refinería de La Oroya.

sector empresarial minero está introduciendo, como parte de su organización gerencial, la perspectiva del desarrollo comunitario y la participación informada de las comunidades locales que se encuentran afectadas directamente por las operaciones<sup>4</sup>.

## 2. El departamento de Cajamarca

Minera Yanacocha es una de las compañías más importantes del sector en el país y el departamento de Cajamarca es el centro de sus actividades. Desde el ingreso de la Minera, se inició un proceso de transformación del departamento, el mismo que, tras décadas de olvido y desidia —fruto de la política centralista de los sucesivos gobiernos— y sobreponiéndose a los efectos de la subversión, se presenta hoy como un polo de desarrollo económico con grandes posibilidades de despegue a corto plazo, y de sostenibilidad a mediano y largo plazo. Las principales actividades que Cajamarca ostenta como puntales de crecimiento e integración social son la minería, el turismo, la forestación y la ganadería lechera; de este modo, parece que Cajamarca empieza a despertar ante los ojos del resto del Perú.

### 2.1. Impacto de la actividad minera en Cajamarca

En 1990, la actividad minera en Cajamarca se limitaba, en la práctica, a la explotación de las minas de plata en Hualgayoc. Así, en 1992, el 82,7% de la producción minera departamental correspondía a la plata producida por este distrito minero. Sin embargo, el potencial minero conocido e inexplorado era particularmente notable.

### Evolución económica y social de Cajamarca durante el período 1981-1999

#### ✓ *Analfabetismo*

La tasa de analfabetismo del departamento de Cajamarca ha ido disminuyendo considerablemente. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda de 1981, la tasa de analfabetismo de Cajamarca era de 35 analfabetos por cada 100 habitantes; en el censo de 1993, era de 27 analfabetos por cada 100 habitantes. En el año 1999, esta tasa se reduce a 14 analfabetos por cada 100 habitantes.

---

4. Ejemplos de ello se encuentran en los proyectos de Yanacocha, Antamina y Pierina.

### ✓ *Índice de desarrollo humano*

El índice de desarrollo humano, que es un indicador sintético de los niveles de vida de la población cajamarquina, ha tenido un comportamiento positivo durante el período 1991-1997, habiéndose mejorado hasta en un 10%. En el período 1991-1993, el índice de desarrollo humano era de 0,443, y se incrementó en el período 1995-1997 a 0,490.

### ✓ *Mortalidad infantil*

En el departamento de Cajamarca, la tasa de mortalidad infantil, que significa el número de defunciones de menores de un año por cada mil niños nacidos vivos, tiene una tendencia decreciente. En el año 1993, la tasa de mortalidad infantil fue de 62,4 defunciones por cada mil niños nacidos vivos; mientras que, en 1999, descendió a 47 por cada mil. Asimismo, la esperanza de vida al nacer se ha incrementado de 69,3 niños en 1990 a 41,9 en 1999.

### ✓ *Población*

Según los resultados censales, el nivel promedio de la ocupación territorial del departamento varió de 32,0 habitantes por km<sup>2</sup> (h/km<sup>2</sup>) en 1981 a 39,0 en 1993. Esta densidad ubica al departamento por encima del promedio nacional, que es de 17,6 habitantes por km<sup>2</sup>.

Otro dato interesante es el incremento más acelerado de la población urbana en comparación con el incremento de la población rural. Entre 1981 y 1993, la población urbana censada se incrementó en 47,3%, mientras que la rural aumentó 16,4% en el mismo período.

### ✓ *Nivel educativo*

El número de centros educativos se ha incrementado, en el período 1990-1999, de 4.260 a 4.893. Respecto al nivel educativo de la población del departamento de Cajamarca, los últimos datos que presenta el INEI muestran un ligero incremento en la cantidad de población mayor de quince años que cursa estudios primarios, secundarios y superiores. Así, en 1981, el porcentaje fue de 68%; mientras que, en 1993, fue de 73%. Un dato interesante es el incremento de personas mayores de quince años que siguen estudios superiores: en 1981, eran aproximadamente el 3%; mientras que, para 1993, el porcentaje se había incrementado en aproximadamente 8%.

### ✓ *Indicadores de salud*

Se observa que, durante el período 1990-1999, los establecimientos de salud en el departamento de Cajamarca se han incrementado en aproximadamente 174%: de 192 en 1990 a 527 en 1999. Asimismo, el número de médicos y enfermeras se ha incrementado.

### ✓ *Condiciones de actividad económica*

La población económicamente activa (PEA) de Cajamarca, según el censo de 1993, ascendió a 355.372 personas, es decir, el 49,9% de la población en edad de trabajar. En el período intercensal (1981-1993), la PEA se incrementó anualmente llegando a un promedio de 5.716 personas.

Si distinguimos por sexo, las cifras del censo de 1993 evidencian una mayor incorporación de la población femenina en el mercado laboral. De una proporción de 18,8% en 1981, la participación de la mujer pasó a 21% en 1993. La PEA masculina en el referido período disminuye de 88,6% a 80%; sin embargo, mantuvo su predominio en el ámbito laboral.

En 1993, la PEA ocupada en el departamento alcanzó el 95,8% y la desocupada, el 4,2%; mientras que, en 1981, la PEA ocupada fue de 96,6% y la desocupada, 3,4%

Se puede observar que, entre 1981 y 1993, el nivel de desocupación aumentó tanto en el área urbana como en el área rural. En el área urbana, el nivel de desocupación pasó de 5,44% en 1981 a 6,09% en 1993. Asimismo, en el área rural, durante el mismo período, el nivel de desocupación aumentó de 2,9% a 3,4%.

### ✓ *Sectores de actividad económica*

El departamento de Cajamarca es considerado como un importante polo de desarrollo nacional, principalmente por los recursos de agroindustria y minería que posee. En los últimos años, viene experimentando un alto crecimiento departamental, impulsado sobre todo por la dinámica productiva de la empresa minera Yanacocha.

La producción minera se ha incrementado considerablemente entre 1997 y 1999. Este incremento se debe principalmente a la mayor productividad que viene realizando la empresa Minera Yanacocha en el departamento de Cajamarca. Ade-



más, las actividades del sector terciario (comercio y servicios) también han experimentado un crecimiento entre el período 1981 y 1995.

Un dato que complementa esta información es el referente a la ocupación de la PEA. En 1991, el 14,11% de la PEA se dedicaba a actividades de comercio o servicio propias del sector terciario; para 1993, este porcentaje se había incrementado hasta alcanzar el 19,51%. Asimismo, la participación de la PEA en el sector primario cayó de 77,1% en 1981 a 71,5% en 1993. Finalmente, la PEA ocupada en el sector secundario (industria manufacturera y construcción) creció de 8,8% a 9% durante los años mencionados.

### ✓ Delincuencia y seguridad ciudadana

En lo referente a este aspecto, se ha presentado un incremento en el número de delitos cometidos en el departamento de Cajamarca. Entre los años 1994 a 2000, el número de delitos se mantuvo estable en un promedio de 2.500 al año. En el año 1998, se presentó una caída con respecto al promedio para llegar luego a 5.486 delitos cometidos durante el año 2000.

Como puede apreciarse, son varios los efectos del inicio de operaciones de Minera Yanacocha en Cajamarca, algunos de los cuales se listan a continuación:

- Al empezar la década de 1990, el PBI de Cajamarca tuvo una caída similar a la registrada en el PBI nacional. A partir de 1993, se aceleró el incremento tanto del PBI minero como del PBI departamental.
- El PBI de Cajamarca creció 55,6% entre 1993 y 1996 cuando la economía nacional solo había crecido 31,6%. La diferencia entre la tasa de crecimiento nacional y del departamento aumentó en 1997 y en 1998. Así, mientras el PBI departamental creció 7% en 1997 y 15,3% en 1998, el PBI nacional creció solo 7% en 1997 y disminuyó 0,4% en 1998.
- Desde el inicio de sus operaciones (1993) hasta el año 2000, Yanacocha invirtió US\$750 millones para convertir los yacimientos mineros en una operación productiva.
- En el año 2000, Yanacocha consolidó sus propiedades, que crecieron de 25.899 a 138.564 hectáreas. Estas propiedades incluyen nuevas operaciones mineras tales como las Minas Congas y Solitario.
- Para el año 2000 el aporte de Yanacocha a la caja fiscal ascendió a US\$55 millones (el costo anual del gobierno regional de Cajamarca es del orden de los US\$68 millones).

- Yanacocha es una de las empresas que más ha contribuido al fortalecimiento de la balanza comercial y de la balanza de pagos.
- Las compras de bienes y servicios de Minera Yanacocha en Cajamarca alcanzan US\$18 millones por año.
- Entre los años 1994 y 2000, el número de delitos registrados en Cajamarca creció en 50% aproximadamente. Se ha observado un incremento en la delincuencia, la proliferación de locales nocturnos y un desarrollo de la prostitución. Los datos oficiales, como denuncias de delitos registrados por la Policía Nacional, reportan que, entre 1986 y 1995, estos crecieron ligeramente más que el promedio nacional (i.e. 10,82% frente a 10,21%).
- Los trabajadores de Minera Yanacocha y sus contratistas gastan en promedio el 60% de sus ingresos en la ciudad (US\$33 millones anuales).
- El 99,75% de los trabajadores de la empresa es de nacionalidad peruana y, de este porcentaje, más del 90% reside permanentemente en Cajamarca.
- En junio del 2000, se produjo un derrame de mercurio en Choropampa y Magdalena que acrecentó la preocupación por los asuntos ambientales en la región. Minera Yanacocha ha gastado aproximadamente US\$10 millones para remediar la situación.
- Los trabajadores en planilla y los que laboran para las empresas contratistas perciben salarios que están entre los más altos del departamento y gastan el 60% de sus ingresos en la ciudad, lo que equivale a US\$33 millones anuales.
- Si bien existe una variación importante de la tasa de mortalidad infantil dentro del departamento de Cajamarca, la región donde se ubica la mina registra una de las tasas más altas de mortalidad infantil del país; los niveles más bajos de escolaridad y de acceso a servicios de salud; y la casi total ausencia de servicios de electricidad, agua y desagüe.
- Aunque no existen estudios al respecto, el arribo de profesionales de diversas zonas del país está generando efectos en la cultura y hábitos de los pobladores.
- Algunos cajamarquinos perciben que el incremento en el costo de vida generado por el inicio de la actividad minera perjudica a todos aquellos que trabajan en actividades no vinculadas con este sector.

## 2.2. El potencial de Cajamarca

La nueva dinámica económica que caracteriza al país se deja sentir en Cajamarca y esto ha generado nuevas inquietudes en empresarios e intelectuales. El crecimiento sostenido de la región dependerá de la capacidad que tengan la economía y la sociedad de Cajamarca para aprovechar el desarrollo minero. En Cajamarca, el factor más importante del dinamismo económico durante el próximo decenio

seguirá siendo la búsqueda de nuevos yacimientos mineros con el consiguiente crecimiento del número de empresas que ofrecen bienes y servicios de abastecimiento para esta actividad. Sin embargo, esto no es suficiente para alcanzar el desarrollo sostenible en el departamento. Es esencial que la agricultura, la ganadería, la industria forestal y el turismo reciban un mayor impulso.

Tradicionalmente, el empresariado local estuvo vinculado esencialmente a las actividades agrícolas, ganaderas y comerciales; sin embargo, actualmente, el departamento de Cajamarca, como muchos otros lugares del Perú, está obligado a crear prácticamente de la nada una nueva clase empresarial. La nueva demanda por parte de la empresa minera y las actividades relacionadas a esta están activando el desarrollo de un empresariado local, lo que es esencial para impulsar un crecimiento sostenido de la producción no minera y, por lo tanto, del desarrollo regional.

### **2.3. Situación del circuito turístico nororiental (CTN)**

Desde la segunda mitad de la década de 1980, el turismo receptivo del Perú, tanto interno como externo, sufrió una caída sin precedentes debido principalmente a la inseguridad que generó el grupo terrorista Sendero Luminoso. Esta reducción turística afectó sobre todo a las zonas andinas y a las regiones más alejadas. En el caso de Cajamarca, el arribo de turistas fue mucho menor que lo experimentado en todo el país. Sin embargo, la crisis del sector turismo comenzó a superarse a finales de 1992, debido principalmente a la captura del máximo cabecilla del grupo subversivo y a la presencia de mayor estabilidad económica, política y social; así, entre los años 1996 y 1997, el Perú recibió 1.393.000 turistas.

El turismo es uno de los sectores en el Perú con mayor capacidad para la generación de empleo, debido a la riqueza del potencial turístico del país que puede convertirse en una variada oferta turística. Si bien el circuito turístico sur (Cuzco, Arequipa, Puno) está relativamente consolidado, no ocurre lo mismo con el circuito turístico nororiental (CTN), conformado por los departamentos de Cajamarca, Lambayeque, San Martín y Amazonas, en el cual existe un potencial muy grande para ser aprovechado, dentro de una estrategia nacional de diversificación de la oferta turística.

En lo referente a las inversiones en el sector, cabe resaltar que si bien estas se han concentrado en los sectores hotelero y de entretenimiento, se han descuidado otros sectores como el de transporte aéreo y el de la restauración de atractivos turísticos.

Cajamarca cuenta con reconocidas ventajas comparativas en el sector turístico, debido a la gran variedad de atractivos que posee como riquezas naturales, monumentos, escenarios propicios para la práctica de deportes de aventura, parques nacionales, fauna y flora silvestre, rico folklore y vida nocturna.

El circuito turístico nororiental es el directamente relacionado con las actividades de Minera Yanacocha. Algunas oportunidades que se observan en esta zona son las siguientes:

- Potencial de desarrollo favorecido por la tendencia global de incremento del turismo y de los efectos que este produce en la economía de un país. Estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indican que el empleo en el sector turismo en el Perú podría continuar creciendo a una tasa no menor del 12% anual durante la presente década.
- El Plan Maestro de Desarrollo Turístico, elaborado por el Viceministerio de Turismo con la Cooperación Técnica de JICA, plantea la diversificación de la oferta turística nacional sobre la base del desarrollo de circuitos alternativos, siendo uno de los más importantes el circuito nororiental.

En cuanto a la oferta turística conformada por todos los bienes y servicios que normalmente consume un viajero —transporte, alojamiento, alimentación, recreación, compras, espectáculos, comunicación, información, entre otros—, Cajamarca ha experimentado un importante crecimiento, debido fundamentalmente a la actividad generada por la empresa minera Yanacocha. No obstante, el incremento de la oferta turística ha sido solo cuantitativo y se han presentado grandes deficiencias en la calidad de la misma, siendo una de las más alarmantes el estado de las vías de comunicación. Un dato interesante de observar es la capacidad instalada de los establecimientos de alojamiento y la evolución del número de arribos y pernoctaciones de turistas al departamento de Cajamarca (ver anexos 4 y 5).

Otras características que se pueden observar en este circuito son las siguientes:

- El deterioro de caminos y accesos claves para importantes destinos y recursos afecta el volumen potencial de los flujos turísticos hacia Chachapoyas, Tarapoto y a otros lugares del circuito. Sin embargo, actualmente se desarrollan los ejes viales del circuito y la ampliación del aeropuerto de Cajamarca que facilitarán el crecimiento de la afluencia turística.
- Tendencia mundial hacia el crecimiento del turismo con motivación ecológica, cultural y vivencial que coincide con la oferta potencial del circuito.

Adicionalmente, para un verdadero desarrollo turístico, es indispensable que el sector privado supere las debilidades que se exponen a continuación:

- Escasez de personal calificado: solo el 15% del total de personas que laboran en servicios de hostelería<sup>5</sup>, restaurantes y afines se encuentra debidamente calificado.
- Oferta turística no competitiva: la oferta turística se da de manera espontánea y desarticulada, sin que se realice ningún estudio de mercado ni estimación de la demanda previamente.
- Bajo nivel de rentabilidad de los servicios turísticos: el hecho de que las empresas turísticas no realicen un adecuado planeamiento estratégico no les permite ofrecer un servicio de calidad que genere una rentabilidad atractiva.
- Las remuneraciones promedio de los trabajadores del área turística están por debajo del promedio de las remuneraciones que se obtienen en otras actividades del medio, tales como comercio, minería y servicios públicos. Esto significa que la población involucrada en el sector turismo corresponde en su mayoría a los niveles socioeconómicos C y D.

#### **2.4. Situación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector turismo en Cajamarca**

La pequeña y la microempresa en general representan el 98% de las empresas en el Perú, contribuyen con el 75% del empleo y aportan el 42% del PBI.

Las PYMES en el sector turismo se dedican principalmente a la producción de los siguientes bienes y servicios: hostales y albergues, restaurantes, entretenimiento, artesanías, transporte local, productos agropecuarios y comercio. Además, se tienen las PYMES vinculadas al turismo que son las que ofrecen servicios de investigación (excavación y limpieza), mantenimiento, restauración y vigilancia de los recursos turísticos culturales y naturales.

El incentivo para una mayor producción, comercialización y calidad de los bienes y servicios que ofrecen las PYMES, así como la participación de la comunidad en la provisión de los servicios vinculados a los recursos naturales y culturales permiten ampliar los beneficios del crecimiento del turismo sobre el ingreso y el empleo de la población. Esto contribuye a la sostenibilidad en el desarrollo del turismo y a la conservación del patrimonio cultural y natural.

---

5. Hostelería (de «hostelero»): conjunto de servicios que proporcionan alojamiento y comida a los huéspedes y viajeros mediante compensación económica.

Las PYMES que ofertan servicios turísticos o vinculados a ellos operan de manera aislada, compitiendo entre sí por su supervivencia. Si a esto se le suma el hecho de que sean administradas por sus propietarios o por personal sin calificación ni experiencia, se entiende la baja calidad del servicio ofrecido, lo que afecta negativamente la rentabilidad del negocio y la capacidad de endeudamiento de las empresas ante las entidades financieras. Producto de esta situación, las remuneraciones promedio de los trabajadores de la actividad turística están muy por debajo del promedio de las remuneraciones que se obtienen en otras actividades del medio, tales como comercio, minería y servicios públicos. Esto significa que la población involucrada en el sector turismo corresponde en su mayoría a los sectores C y D de la población.

Finalmente, cabe resaltar que, durante los últimos años, se ha observado una modificación positiva en la tendencia a invertir en capacitación tanto de los empresarios del sector como del personal que labora en él. Esto presenta un cambio significativo y, para la consolidación del mismo, se requiere que la capacitación se traduzca en aportes efectivos que incrementen la productividad, rentabilidad y competitividad de las empresas.

Sin embargo, de acuerdo con la evaluación de necesidades de recursos humanos del Proyecto Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR) realizado en 1999, es común a los cuatro destinos del CTN la insatisfacción de los empresarios turísticos y de los trabajadores de hoteles, restaurantes y agencias de viajes, con la calidad de los servicios educativos disponibles.

### **3. Minera Yanacocha**

#### **3.1. La empresa**

Minera Yanacocha S. A. es una empresa productora de oro ubicada en el departamento y provincia de Cajamarca, en la sierra norte del Perú, e inició sus operaciones en 1993. La minera es un *joint venture* entre la empresa norteamericana Newmont Mining Corporation<sup>6</sup> (51,35%), operador de la empresa; el grupo minero nacional Buenaventura (43,65%); y la International Finance Corp (5%). En Cajamarca, Minera Yanacocha explota cinco yacimientos de oro que han sido

---

6. El mayor productor de oro en los Estados Unidos y el segundo productor en todo el mundo.

incorporados a la producción sucesivamente: Carachugo (desde 1993), Maqui Maqui (1994), San José (1996), Yanacocha (1997) y La Quina (1998).

Desde el inicio de sus operaciones a la fecha, ha producido más de siete millones de onzas de oro, con un valor superior a los US\$2.000 millones. Las sucesivas operaciones en diferentes yacimientos han permitido un vertiginoso crecimiento en la producción de oro de Yanacocha de 2.500 kg de oro fino durante 1993 hasta 30.000 kg en 1997. Esta acelerada producción coloca a la empresa Minera Yanacocha como el primer productor de oro del país. Además, desde 1997 hasta el 2000, el Perú es el primer país productor de oro en Latinoamérica y el octavo en todo el mundo.

Algunos indicadores que se deben considerar son los siguientes:

- La contribución directa al empleo de Minera Yanacocha S. A. es pequeña. En 1998, la nómina de trabajadores era de solo 466; sin embargo, se estima que hay alrededor de 1.200 trabajadores más si se incluye a los que trabajan en las empresas contratistas. A esto hay que añadir el empleo generado por las 456 empresas cajamarquinas que son proveedoras de Yanacocha. Si se asume un número mínimo de cinco personas empleadas por empresa, el impacto total en el empleo de la región sería de alrededor de 4.000 personas.
- Minera Yanacocha S. A. ha contribuido con US\$32,9 millones por concepto de Canon Minero desde su entrada en operación. Esto ha significado un ingreso de casi US\$26 millones para los municipios distritales. Sin embargo, dado que Cajamarca cuenta con 127 distritos, el apoyo recibido por cada uno de ellos es de solo US\$207,1 miles durante todo el período.
- Yanacocha conforma el grupo de productores de oro que utiliza la tecnología más avanzada. Los yacimientos son explotados mediante lixiviación<sup>7</sup>, proceso que se realiza en un lugar cerrado, lo cual previene la contaminación del medio ambiente.
- Se ha generado una serie de mejoras para los pobladores de Cajamarca como en los servicios de electrificación, el incremento del parque automotor y el crecimiento urbano. Sin embargo, a pesar de que un sector de la población está de acuerdo con este crecimiento económico, existe otro sector que percibe que los beneficios no se han distribuido de manera equitativa.

---

7. Lixiviación: proceso por el cual el mineral minado es humedecido por una solución ácida que produce la separación del material en el cual está contenido. Este método es usado principalmente para la producción de oro y cobre.

- Yanacocha ha propiciado la creación de organismos de promoción social y productiva, con los cuales realiza proyectos de desarrollo y otras obras conjuntas.

La visión de Yanacocha se define como «ser la mejor compañía minera del mundo, reconocida por excelencia en rentabilidad, productividad, ambiente de trabajo, cuidado ambiental, seguridad y responsabilidad social, con lo que se maximiza el valor que damos a nuestros accionistas».

Para alcanzar la visión, la misión se ha definido en los siguientes términos: «Explorar y operar nuestras minas con responsabilidad e integridad, buscando la excelencia dentro de un marco de respeto y equidad en todos nuestros actos para maximizar el valor que damos a nuestros accionistas, empleados, comunidad y proveedores».

### **3.2. Programas ambientales y sociales**

La empresa cuenta con una Gerencia de Medio Ambiente que se encarga de mantener y garantizar los estándares ecológicos regulados por la Dirección General de Sanidad Ambiental. De acuerdo con su política de cuidado al medio ambiente, Yanacocha ejecuta de manera permanente trabajos de monitoreo, evaluación, restauración e investigación científica.

Además, Minera Yanacocha desarrolla una serie de actividades vinculadas con la responsabilidad social cuya gestión se encuentra centralizada en la Gerencia de Asuntos Externos (ver anexo 1) y cuyas principales actividades son ejecutadas por la Gerencia de Relaciones Institucionales y Desarrollo Urbano, y la Gerencia de Relaciones Comunitarias y Desarrollo Rural.

Los principales objetivos definidos por la Gerencia de Asuntos Externos son los siguientes:

- Contribuir a crear las condiciones necesarias para el desarrollo sostenible en el ámbito de influencia de la empresa
- Prevenir y facilitar la solución a conflictos socioambientales vinculados a los impactos generados por la empresa.
- Asegurar un adecuado proceso de comunicación entre los principales actores sociales y de la empresa

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, se ha asignado un presupuesto anual aproximado de US\$2.500.000. De estos, la Gerencia de Relaciones



Institucionales y Desarrollo Urbano (RIDU) tiene asignados US\$1.000.000 y la Gerencia de Relaciones Comunitarias y Desarrollo Rural (RCDR), US\$1.500.000. Ambas gerencias realizan su trabajo independientemente y el ámbito de acción de cada una se encuentra delimitado.

La RCDR tiene como propósito contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades, mejorando la calidad de vida de las familias campesinas<sup>8</sup> y, para ello, se han implementado trece programas (ver anexo 2).

La RIDU se crea en el año 2001 con la finalidad de imprimir al accionar de Yanacocha, en la ciudad de Cajamarca, un enfoque orientado al desarrollo sostenible y no solamente en el ámbito de auspicios y donaciones. Sus objetivos estratégicos son los siguientes:

- Promover el establecimiento y consolidación de las relaciones interinstitucionales para legitimar la presencia de Yanacocha en Cajamarca
- Facilitar la participación de Yanacocha en los procesos de desarrollo en la zona urbana de Cajamarca
- Diseñar e implementar procesos adecuados de prevención y manejo de situaciones de conflicto que puedan afectar las operaciones de la empresa

El cumplimiento del segundo objetivo se basa en la ejecución de proyectos de desarrollo en sociedad con otros actores. De esta manera, se han priorizado tres áreas, cada una de las cuales administra independientemente varios proyectos (ver anexo 3)<sup>9</sup>, los mismos que cuentan con recursos propios (ver anexos 1 y 4) y que se pueden agrupar, según las áreas funcionales a las que pertenecen, como sigue:

- I. Área de aporte al desarrollo económico-competitividad empresarial
  1. Proyecto «Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental» (Convenio CENFOTUR-Fondoempleo)
  2. Proyecto para el desarrollo de la pequeña y microempresa (SME)
  3. Proyecto «Formación de jóvenes empresarios ‘Haz realidad tu negocio’» (Convenio Colectivo Integral de Desarrollo-CID)
  4. Proyecto «Generación de empleo en joyería de exportación»
  5. Proyecto «Fortalecimiento Mesa de Negociación y Desarrollo Empresarial» (Convenio ASODEL)

---

8. Fuente: documento proporcionado por el Programa de Desarrollo Rural de Minería Yanacocha (1993-2001)

6. Proyecto «Vivienda y desarrollo empresarial»
  7. Proyecto «Empleo con apoyo ‘Santa Dorotea’»
- II. Área de desarrollo social urbano: salud-educación-vivienda
1. Proyecto «Salud urbana» (Convenio con Universidad Cayetano Heredia y G & C)
  2. Proyecto «Fondos concursables para el financiamiento de tesis universitarias» (Convenio con UNC, UPAGU y CTAR)
  3. Proyecto «Universidad y desarrollo» (Convenio UNC-UPAGU)
  4. Proyecto «Escuela de restauración» (Convenio con Obispado)
- III. Área de desarrollo de la institucionalidad local
1. Fundación de Desarrollo

### **3.3. Bases para la selección de programas de apoyo que deben ser implementados**

Minera Yanacocha prioriza el trabajo en proyectos que incorporen la perspectiva del desarrollo sostenible enfatizando la participación de otros actores de la población bajo un esquema de «asocio y corresponsabilidad» (ver anexo 5).

Algunas consideraciones que se incluyen en la selección de los proyectos que deben ser implementados son las siguientes:

- a. Ambientales: todos los proyectos deben incluir indicadores de prevención, cuidado y manejo ambiental, como medio para crear conciencia ambiental y extender las prácticas para preservarlo.
- b. Participación ciudadana: todos los proyectos deben buscar que la ciudadanía esté informada y participe, en lo posible, en los proyectos. De esta manera, se crea conciencia y responsabilidad de la población frente a su propio desarrollo fortaleciendo el ejercicio de la ciudadanía, la capacidad de gestión y la institucionalidad local.

Desde una perspectiva de demanda, se establecen las prioridades a través de las cuales se puede impulsar un proceso de desarrollo y se definen los mecanismos para involucrar a la población como actor dinámico que garantizará no solo la continuidad, sino el logro de los objetivos a través del tiempo, gracias a las habilidades que tiene y que adicionalmente puede desarrollar.

- c. Asocio o corresponsabilidad: los proyectos deben reconocer la importancia de involucrar a población participante y actores institucionales con objetivos similares bajo el enfoque de optimización de uso de recursos y obtención de resultados como un mecanismo importante para lograr la sostenibilidad e incrementar el valor de las intervenciones fundamentalmente en cuanto al impacto.

## **4. Proyecto «Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental (CTN)»**

### **4.1. Descripción del proyecto y sus componentes**

Dentro del área de desarrollo económico-competitividad empresarial de la Gerencia de Relaciones Institucionales y Desarrollo Urbano, se encuentra el proyecto «Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental» que está concebido con la finalidad de aprovechar las oportunidades del CTN para incrementar la demanda turística y, por consiguiente, incrementar el empleo y los ingresos provenientes del turismo en todo el ámbito de acción. De esta manera, además de generar empleo, se pretende elevar los niveles de ingreso de los trabajadores y ampliar la rentabilidad de las PYMES de manera sostenible. Esto será posible solo si la oferta turística del CTN se desarrolla en armonía con la demanda.

El tiempo estimado para la realización del proyecto ha sido de treinta y seis meses, entre el 1 de diciembre del 2000 y el 30 de noviembre del 2003. Asimismo, la población beneficiaria del proyecto incluye a los turistas, la comunidad, los proveedores de servicios turísticos, los trabajadores de las empresas turísticas ubicadas en el CTN, los jóvenes con vocación de trabajo en servicios turísticos y los trabajadores indirectos de la actividad turística, es decir, aquellos que proveen de bienes y servicios a las PYMES turísticas.

La estrategia básica consiste en la superación de las restricciones críticas que limitan el desarrollo del turismo; para ello, el trabajo se realizará sobre tres componentes.

#### **1. Formación en recursos humanos**

El resultado buscado es la capacitación y certificación de jóvenes de ambos sexos y de trabajadores del sector, bajo una concepción moderna y flexible, que base su oferta en la lectura permanente de las demandas de los empresarios

turísticos y en la calidad de los servicios que brindan sus egresados a través de las metodologías del enfoque basado en competencias laborales.

La capacitación se desarrolla a través de un centro que ofrece talleres de turismo y hostelería. El dictado de dichos talleres se efectúa con el respaldo de CENFOTUR. Los temas tratados en los talleres están basados en el proyecto «Estándares nacionales de competencia laboral en hotelería y turismo» de CENFOTUR-BID. A través de este proyecto, se están elaborando normas técnicas de competencia laboral del sector turístico de validez nacional, las cuales serán el referente para el desarrollo de programas de formación, ya que responden a las demandas actuales y prospectivas de los empresarios nacionales y regionales; del mismo modo, este proyecto cuenta con un Consejo Consultivo constituido principalmente por gremios empresariales y sectores estratégicos del Estado, lo cual facilitará el acceso a empresas regionales, programas y proyectos que coadyuvan a la implementación del centro como, por ejemplo, el programa «Colocación en información laboral» del Ministerio de Trabajo, fuente indispensable para el desarrollo de la Bolsa de Trabajo.

Este componente está articulado a los otros componentes del proyecto; así, el componente «Programa de desarrollo de productos turísticos» definirá los requerimientos de calificación necesarios en los nuevos productos y paquetes, mientras que el componente «Programa de fortalecimiento de PYMES turísticas» permitirá la inserción laboral de los cuadros de técnicos y profesionales capacitados o certificados en el centro.

Para asegurar la calidad de los programas y de los servicios que ofertan los egresados del centro, se ha previsto, dentro de él, el funcionamiento de una unidad denominada Seguimiento de Egresados. Esta permitirá observar el nivel de inserción laboral y, sobre todo, el nivel de permanencia y satisfacción de los empresarios y usuarios con los servicios que desarrollan los técnicos y profesionales egresados.

El equipamiento de los talleres de turismo y hostelería y los programas educativos serán aportados por el proyecto BID-CENFOTUR. El autofinanciamiento del centro se logrará, al cabo de tres años, sobre la base de:

- Aportes de las contrapartes
- Ingresos propios por tasas a precios de mercado, eventos, asesorías y otros servicios
- Aportes de la Cooperación Técnica Internacional

## Resultados a diciembre del 2001

Los esfuerzos durante el año 2001 estuvieron concentrados en la aplicación de programas breves de actualización y entrenamiento, con el propósito de capacitar al personal de las empresas turísticas del circuito y sensibilizar a sus propietarios y administradores al respecto. En total, se beneficiaron 805 alumnos (de los cuales 771 obtuvieron certificación) en un total de 45 cursos de actualización y entrenamiento distribuidos de la siguiente manera:

- 29 en Cajamarca (6 en la Granja Porcón)
- 10 en Chiclayo
- 3 en Tarapoto

## 2. Desarrollo de productos turísticos

El proyecto se propone lograr el diseño de diez nuevos productos turísticos en el CTN, desarrollados por especialistas, atendiendo a las diferentes modalidades de turismo demandadas, así como las condiciones locales y el potencial existentes: infraestructura vial y básica, planta de servicios, lugares importantes, entre otros elementos.

Se entiende por productos turísticos la puesta en valor y funcionalidad de los recursos turísticos, mediante el agregado de servicios, facilidades y accesos; así como su conversión en oferta turística, sobre la base de un manejo de precios, comunicación y distribución. Los paquetes turísticos son la forma concreta más frecuente que adoptan los productos turísticos según las demandas de los estratos poblacionales a los que se quiere atender.

Los posibles nuevos productos, además de la revaloración de festividades tradicionales, son:

| <b>CAJAMARCA</b>             | <b>LAMBAYEQUE</b>      | <b>AMAZONAS</b>          | <b>SAN MARTÍN</b> |
|------------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------|
| • Granja Porcón              | • Huaca Rajada         | • Kuelap                 | • Laguna Azul     |
| • Kuntur Wasi                | • Batán Grande         | • Gran Vilaya            | • Aguashiyacu     |
| • Parque Nacional de Cutervo | • Pirámides del Túcume | • Laguna de los Cóndores | • Laguna Venecia  |
| • Cumbe Mayo                 |                        |                          |                   |
| • Centro Histórico           |                        |                          |                   |

Para la ejecución de este componente, se han desarrollado cinco actividades: el reconocimiento de los circuitos potenciales, la organización de talleres de diseño, la gestión de productos turísticos, los talleres de identificación consensual de recursos turísticos, y la elaboración de matrices y fichas técnicas.

Este componente se ha desarrollado desde el principio con plena coherencia interna, habiéndose realizado a la fecha dos reconocimientos de área (Cataratas de Aguashiyacu y Parque Nacional de Cutervo), cinco talleres (Tarapoto, Chiclayo, Cachapoyas y Cajamarca), la validación de una matriz y ficha técnica (Aguashiyacu), la elaboración de la matriz y ficha técnica del Parque Nacional de Cutervo, y una consultoría para la determinación de las necesidades básicas de facilitación de los productos turísticos de Túcume, Cumbe Mayo y Kuélap.

Como resultado de esta serie de actividades, se han priorizado siete productos turísticos: en Cajamarca, Cumbe Mayo, Centro Histórico y la Granja Porcón; en Lambayeque, Túcume; en Amazonas, Kuélap; y, en San Martín, Aguashiyacu y Laguna Azul.

Todo el proceso va de la mano con el componente de promoción de los productos turísticos que se realizará a través de «paquetes» orientados a diversos grupos, dando prioridad a los destinados a atender las demandas turísticas del mercado de las ciudades de Chiclayo, Trujillo y Lima. La promoción del mercado receptivo se armonizará con las estrategias nacionales del desarrollo turístico. Operativamente, la promoción de los nuevos productos y paquetes turísticos se hará mediante impresos (folletos, trípticos, guías de viajes, etc.), *spots* televisivos, páginas web, entre otros, diseñados adecuadamente por personal especializado en *márketing*.

### 3. Fortalecimiento de PYMES turísticas

Este componente tiene el objetivo de lograr mayor rentabilidad en las PYMES turísticas, sobre la base de la estandarización de la calidad de los servicios que prestan con las demandas de los nuevos productos y paquetes turísticos.

El componente busca el fortalecimiento de las capacidades de las PYMES turísticas en:

- Gestión empresarial, que, a su vez, comprende gestión financiera en general, planeamiento, mercadeo y gestión de costos

- Calidad del servicio, con subcomponentes de técnicas de atención al cliente e identificación de puntos críticos
- Acceso a créditos de la banca comercial. El componente principal es un fondo de garantía y convenios con instituciones de la banca comercial.

Durante el primer año de actividades, se ha registrado a las PYMES comprometidas con la elevación de la calidad de su servicio y la articulación de una oferta turística integrada en su región y en el circuito. Las empresas registradas, a noviembre del 2001, se distribuían de la forma como se aprecia en el cuadro siguiente:

| <b>Departamento</b> | <b>Número de empresas</b> |
|---------------------|---------------------------|
| Cajamarca           | 50                        |
| Lambayeque          | 40                        |
| Amazonas            | 20                        |
| San Martín          | 20                        |
| Total               | 130                       |

Las PYMES registradas serán las beneficiarias de los programas de capacitación y han asumido el compromiso de incorporar jóvenes o trabajadores que certifiquen debidamente su competencia laboral y alcancen el «sello de calidad» que los distinga por su competitividad y calidad en el servicio.

Además, en este componente, se debieron desarrollar dieciséis acciones de capacitación en gestión, de las cuales solo ocho se encuentran documentadas. Estas ocho acciones alcanzaron a 82 beneficiarios comprobados.

Finalmente, debido a que la evidencia señala que los contenidos de los cursos dictados no fueron los más adecuados y que no se involucró en el proceso de determinación de las necesidades de capacitación a las empresas socias, solo a partir de noviembre del año 2001 se inició el proceso de determinación participativa de las necesidades de capacitación.

El impacto esperado con las actividades del proyecto se encuentra registrado en la matriz del marco lógico, elaborada antes de la puesta en marcha del proyecto y revisada posteriormente por el equipo ejecutor. Así, se pretende crear 1.500 nuevos puestos de trabajo en el circuito y conseguir un 15% de aumento en los ingresos brutos de 2.680 trabajadores. Asimismo, una vez finalizado el proyecto,

se pretende lograr un incremento del índice de afluencia turística de 6% a 7,5% y un incremento en el período de permanencia promedio de 2 a 2,5 días.

En cuanto al impacto esperado en cada uno de los componentes, el objetivo fijado es capacitar a 2.680 personas, generar diez nuevos productos turísticos con demanda creciente, capacitar a 100 PYMES turísticas y fortalecer otras cuarenta.

## **4.2. Entidades ejecutoras y estructura organizativa del proyecto**

Las entidades ejecutoras del proyecto son el Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR) y la Asociación Civil Yanacocha (ver anexo 6), las mismas que suscribieron para tal efecto un convenio específico el 10 de noviembre del 2001. Además, para la ejecución del proyecto, se ha recibido una donación de Fondoempleo por un total de US\$900.000. En el caso de CENFOTUR, su aporte se refiere a la transferencia integral de su *know how* en capacitación, formación, asistencia técnica y certificación. En el caso de la Asociación Civil Yanacocha, su compromiso es gestionar completamente la administración y contabilidad del proyecto de acuerdo con las normas y sistemas fijados por Fondoempleo.

Estructuralmente, el proyecto está conformado por un Directorio, encargado de la definición de las políticas y estrategias; y una Gerencia responsable del cumplimiento de las metas, los objetivos, las normas y los procedimientos establecidos. Además, ha sido necesaria la conformación de un equipo técnico de la unidad ejecutora, integrado por un subgerente de oferta turística, un subgerente de calidad del servicio, un administrador, un contador y una secretaria (ver anexo 7).

La Asociación Yanacocha es una asociación civil sin fines de lucro, constituida en 1996 por Minera Yanacocha S. R. L. y Newmont Perú Limited-Sucursal del Perú para ejecutar actividades de proyección social y desarrollo con comunidades de Cajamarca.

Mediante la creación de la asociación, se buscó eliminar la incompatibilidad entre los servicios administrativos, controles, logística y personal, propios de las actividades mineras y metalúrgicas y los requerimientos específicos de sus actividades de carácter social. Además, la Asociación se constituye reconociendo que la gestión e instrumentos de acciones de carácter social tienen particularidades que se desconocen en la gestión específicamente minera (dos terceras partes de las actividades con las comunidades se ejecutan mediante convenios



y contratos con las ONG, ministerios, gobiernos locales, instituciones públicas y se cofinancian y coejecutan con estas instituciones).

| <b>Año</b> | <b>Asoc. Yanacocha<br/>US\$</b> | <b>Cooperantes<br/>US\$</b> | <b>Total<br/>US\$</b> |
|------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1999       | 1.350.000,00                    | 850.000,00                  | 2.200.000,00          |
| 2000       | 1.205.600,00                    | 780.000,00                  | 1.955.600,00          |
| 2001       | 2.686.000,00                    | 700.000,00                  | 3.386.000,00          |

Otras dos condiciones que justificaron la creación de la Asociación fueron, por un lado, que Minera Yanacocha, como empresa minera, no califica para acceder a recursos de los organismos de cooperación financiera; en cambio, como asociación civil, sí puede hacerlo; y, por otro lado, que existen normas tributarias que impiden a Minera Yanacocha obtener beneficios fiscales por su actividad asistencial. Por este motivo, no tenía objeto mantener esta operación en forma desagregada y recargar innecesariamente el sistema.

Otra de las entidades ejecutoras es CENFOTUR (ver anexo 8), entidad educativa oficial del sector turismo, cuya razón de ser es formar, capacitar y perfeccionar los recursos humanos que requiere el desarrollo turístico del país, de acuerdo con estándares de competencia laboral.

Las funciones principales de CENFOTUR son las siguientes:

- Otorgar títulos de profesional, técnico y experto, así como el título de segunda especialización y otras certificaciones de acuerdo con la ley a aquellas personas que cursen estudios y cumplan los requisitos de aprobación o certificación respectiva
- Proponer y ejecutar planes de intercambio educativo con instituciones nacionales y/o extranjeras dedicadas a actividades afines
- Prestar servicios conexos a sus actividades de formación profesional y ocupacional a entidades del sector público y privado
- Desarrollar programas de convalidación académica dirigidos a personas que demuestren experiencia en la administración de entidades y/o empresas nacionales y/o extranjeras del sector turismo
- Celebrar contratos y/o convenios con entidades y/o empresas nacionales y/o extranjeras para la ejecución de proyectos vinculados a las actividades del sector turismo que permitan una adecuada formación preprofesional del alumnado de las Escuelas de Hostelería y Turismo

Otras entidades involucradas en el Proyecto son las empresas turísticas del CTN y sus gremios, el Fondo Multisectorial de Inversiones-BID (Cajamarca), el Proyecto Turismo de la Agencia Española de Cooperación Internacional AECI (Lambayeque), el proyecto «Corredores económicos y ciudades intermedias – Cajamarca» y el proyecto «Corredores económicos y ciudades intermedias – Jaén».

### **4.3. Puesta en marcha del proyecto**

La primera etapa para la puesta en marcha del proyecto se inició con la formulación de la propuesta, y su posterior presentación y sustentación al concurso de Fondoempleo. El proyecto inició formalmente sus actividades el 1 de diciembre del 2001. Previamente, con conocimiento de Fondoempleo y con recursos de la contraparte, fundamentalmente A. C. Yanacocha, el equipo líder elaboró en Lima su plan operativo y demás documentación complementaria, y luego se instaló en Cajamarca.

Posteriormente, el equipo líder y los evaluadores internos y externos acordaron la matriz de indicadores por utilizarse para efectos de la evaluación y monitoreo, y asumieron compromisos con relación a la matriz del marco lógico y al diseño de un documento de estrategia (ver anexo 9) y otro de márketing del proyecto.

El proyecto considera el monitoreo y evaluación de las actividades desarrolladas como parte del mismo y trimestralmente se emiten informes de evaluación, tanto internos como externos. Además, se realiza la visita de auditores que comprueban el ajuste entre lo ejecutado y los indicadores establecidos como meta. Otros mecanismos que se han establecido para la evaluación de cada uno de los componentes son las encuestas a turistas y proveedores de servicios turísticos, la realización de talleres para los pobladores, entrevistas a proveedores de servicios turísticos y el registro del historial laboral de los beneficiarios de los programas de capacitación.

De las primeras evaluaciones realizadas, se desprendieron algunos problemas, tanto en el aspecto operativo como en el cumplimiento de los objetivos formulados inicialmente. Inclusive se encontraron certificados emitidos por CENFOTUR Lima que no habían sido entregados.

En lo que respecta al posicionamiento del proyecto, este fue inicialmente muy claro y favorable ante los pobladores de Cajamarca. Sin embargo, el vínculo con empresarios y otros actores del turismo local fue esencialmente social y fue

perdiendo ascendencia técnica. En Lambayeque, la expectativa generada fue algo menor que en Cajamarca y el proceso de involucramiento empresarial en el proyecto se inició solo en octubre del 2001. Así, la función cumplida por CERETUR (contraparte en Chiclayo) ha sido predominantemente administrativa. En Chachapoyas y Tarapoto, el soporte organizacional de las actividades del proyecto han sido las autoridades de industria y turismo de nivel regional y subregional, colaboración que si bien ha resultado muy útil, les ha generado recargas de trabajo.

El permanente proceso de monitoreo y evaluación del proyecto permitió detectar algunos problemas y, como medida de solución de los mismos, se optó por cambiar al equipo líder y al administrador del proyecto.

La nueva administración inició un proceso de revisión y mejora de la matriz del marco lógico (ver anexo 10) para posteriormente formular el plan estratégico de implementación del proyecto, el cual incluye misión, visión, análisis de las fuerzas competitivas y estrategias. Además, esta definición de estrategias fue acompañada de la definición de indicadores que miden el compromiso de los beneficiarios y la comunidad, la captación de inversiones, el manejo sostenible de los recursos y la búsqueda de un manejo eficiente del mercado (conocer al cliente, oferta integrada, uso de herramientas de promoción apropiadas, entre otros). El trabajo de la nueva administración en términos de redefinición conceptual del proyecto, arribó a la siguiente visión, misión y estrategias.

La visión del proyecto fue concebida de la siguiente manera: «El circuito turístico nororiental recibe flujos crecientes de turismo internacional y nacional. Los turistas extranjeros extienden la duración de su visita. Los proveedores de servicios turísticos del CTN conocen el perfil del visitante y administran su oferta según segmentos específicos. Los turistas que visitan el circuito expresan su satisfacción tanto con los recursos turísticos que integran su oferta como con los servicios que reciben. Las empresas turísticas comprometidas con el proyecto alcanzan su punto de equilibrio en temporada baja y manejan las temporadas altas como fuente de rentabilidad. El personal de servicio turístico tiene niveles remunerativos promedio superiores a los de la actividad comercial, adecuadas condiciones de trabajo y desarrolla con calidad su función productiva».

La misión del proyecto se definió como sigue: «El proyecto ‘Incremento del empleo en el CTN’ tiene el propósito de incrementar la afluencia turística y la permanencia del visitante para generar empleo sostenible y mejores condiciones de trabajo mediante intervenciones articuladas en formación de recursos

humanos, desarrollo de productos turísticos y fortalecimiento de PYMES turísticas».

Se plantearon cinco estrategias para el logro de los objetivos:

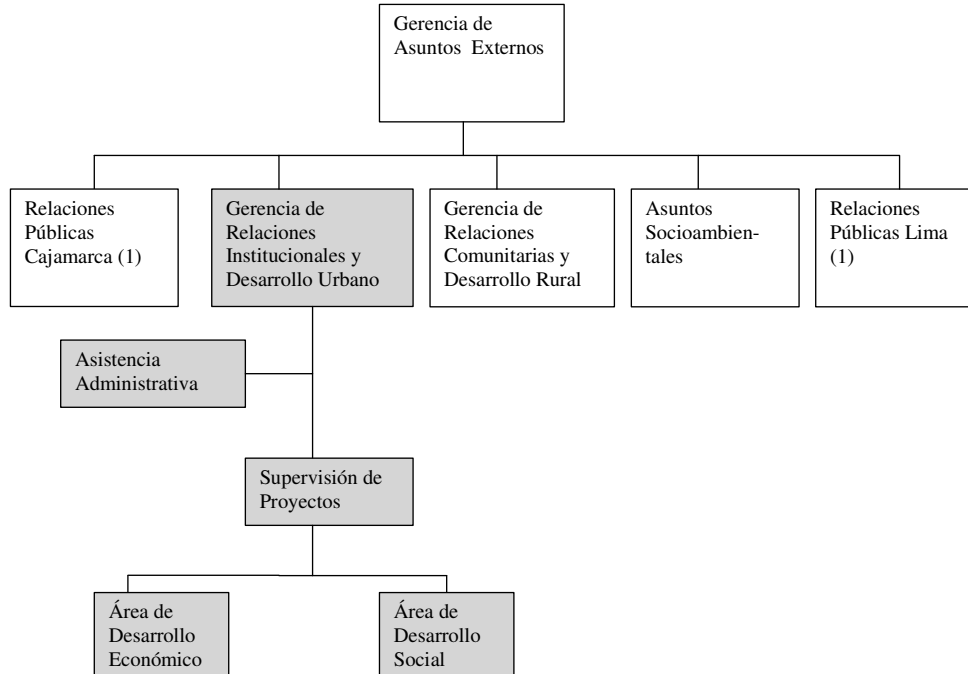
- a) Compromiso de los actores y de las poblaciones involucradas
- b) Desempeño competente de los proveedores de servicios turísticos
- c) Captación de inversión pública y privada hacia el circuito
- d) Mercadeo eficiente de los productos turísticos del circuito

Otra de las actividades asumidas por el nuevo equipo fue la generación de normas de control. Entre ellas, destacan un manual de control de fondos del proyecto; un manual de procedimientos para la adquisición de bienes y contrataciones de consultorías; un manual de organización y funciones del proyecto, y las nuevas políticas referentes a la escala de viáticos. Además de la regularización contable, se dio la elaboración de un plan operativo para cumplir con los objetivos del período y en el que cada actividad se desglosa en subactividades que están especificadas en cronogramas.

Las reformas realizadas por el nuevo equipo están rindiendo frutos. El proyecto se está consolidando y, aunque se carece de investigaciones recientes que permitan determinar el impacto del proyecto en la población beneficiaria, se están utilizando las propias herramientas de evaluación y monitoreo generadas en el proyecto, producto de este esfuerzo. Ante cualquier problema que se presente en la ejecución, se pueden aplicar medidas correctivas que aseguren el cumplimiento de los objetivos.

## Anexo 1

### Estructura de la Gerencia de Asuntos Externos y de la Gerencia de Relaciones Institucionales y Desarrollo Urbano



(1) Áreas de comunicación, no ejecutoras de proyectos

Fuente: documento elaborado por el Programa de Desarrollo Rural de Minera Yanacocha (1993-2001)

## Anexo 2

### Relación de programas administrativos de la Gerencia de Relaciones Comunitarias y Desarrollo Rural

- 1) **Programa de apoyo a la salud en comunidades:** su objetivo es reforzar infraestructura y equipamiento, capacitación del personal asistencial, entrega de medicinas a botiquines rurales, organización de campañas de prevención, vacunación y atención médica en las comunidades.
- 2) **Programa de apoyo a la educación en comunidades:** su objetivo es mejorar las condiciones materiales en los centros educativos para contribuir al aprendizaje de niños y niñas de las comunidades rurales.
- 3) **Programa de atención a ex propietarios:** tiene como objetivo evitar afectar las condiciones socioculturales y económicas de los miembros de las familias que han vendido sus tierras a la empresa minera Yanacocha.
- 4) **Programa de desarrollo ganadero:** tiene como objetivos el fomento de la actividad ganadera lechera y la realización de convenios y acuerdos para reunir recursos financieros y técnicos de empresas a favor del sector.
- 5) **Programa de forestación en comunidades:** busca tratar diferentes posibilidades de apoyo y desarrollo económico de la actividad forestal.
- 6) **Programa de apoyo al desarrollo agrícola:** tiene como objetivo contribuir a la seguridad alimentaria y colaborar con el incremento de los ingresos de los pobladores dedicados a la actividad agrícola. Asimismo, busca impulsar el cambio tecnológico necesario para posibilitar una agricultura rentable mediante su inserción favorable en el mercado.
- 7) **Programa de apoyo a la generación de ingresos:** el objetivo central de este programa es que las familias beneficiarias del PDR tengan acceso al crédito para financiar el desarrollo de sus ideas de proyectos y planes de negocios.
- 8) **Programa de inversiones productivas en Granja Porcón:** desde 1995, se encuentran formalmente comprometidos a través de la inversión que tiene Minera Yanacocha con la Cooperativa Agraria de Trabajadores Atahualpa Jerusalén Ltda. – Granja Porcón en el marco del PDR a raíz de la venta de tierras de esta última a la minera.

- 9) Proyecto microempresas artesanales:** ejecutado por el PDR y el Programa Mundial de Alimentos, este programa tiene como objetivo apoyar la creación de empresas comunales como una forma de que los artesanos dedicados a esta actividad cuenten con capital de trabajo que les permita capacitarse en aspectos de organización empresarial, renovar sus herramientas y abastecerse de los insumos necesarios. Asimismo, este proyecto tiene un explícito propósito de convocar y favorecer a grupos organizados de mujeres como un medio de contribuir a la autonomía económica y organizativa de las mujeres, que sea base de su participación activa en el progreso de sus familias y de su comunidad.
- 10) Programa de apoyo a la gestión de las autoridades comunales y alcaldes de centros poblados menores:** el PDR impulsa un proceso de planificación estratégica de los caseríos y centros poblados menores como herramienta de gestión para el desarrollo. Los Planes de Desarrollo Comunitario elaborados participativamente expresan las prioridades y compromisos asumidos por la comunidad y se constituyen valiosos instrumentos de gestión para las autoridades locales, pudiendo de esta forma priorizar y canalizar las inversiones del Estado.
- 11) Programa de construcción y mejoramiento de carreteras en comunidades:** el objetivo de este programa es contribuir con el progreso de las familias y comunidades rurales que se encuentran aisladas a través de la construcción de carreteras para ampliar y dinamizar sus relaciones comerciales y sociales.
- 12) Programa de apoyo a la infraestructura educativa:** la contribución de este programa consiste en mejorar las condiciones materiales de los locales escolares, su mobiliario, sus bibliotecas escolares, su servicio de alimentación escolar, entre otros. Esto se traduce en la construcción de nuevos locales o el mejoramiento o adecuación de los ya existentes, y dotarles del mobiliario mínimo de los servicios indispensables como cocina, comedores y electrificación.
- 13) Programa de saneamiento básico rural:** tiene como objetivo mejorar el nivel de vida de las familias a través de la paulatina implementación de servicios de agua potable y letrinas.

### Anexo 3

#### Proyectos de la Gerencia de Relaciones Institucionales y Desarrollo Urbano

| Proyecto                                                                                                 | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Metas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Impactos                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. Área de aporte al desarrollo económico-competitividad empresarial                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                 |
| 1. Proyecto «Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental» (convenio CENFOTUR-Fondoempleo) | Incrementar la afluencia de turistas y su período de permanencia en el circuito turístico nororiental, con el propósito de ampliar la demanda de servicios que genera empleo, eleva los niveles de ingreso de los trabajadores y amplía la rentabilidad de las PYMES de manera sostenible                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.630 personas acceden a empleo sostenible en empresas turísticas, mejorando sus competencias y brindando atención de calidad al cliente.</li> <li>• 100 pequeñas y microempresas fortalecidas manejan adecuadamente instrumentos de gestión empresarial básicas y han mejorado su capacidad financiera mediante créditos adecuados.</li> <li>• 10 productos turísticos en el CTN han sido desarrollados, promocionándose adecuadamente hacia la demanda interna y externa.</li> </ul> | Incremento del índice de afluencia turística hasta en un 7,5% en el circuito turístico norte, con la generación de empleo, el dinamismo económico y el incremento de ingresos que esto conlleva |
| 2. Proyecto para el desarrollo de la pequeña y microempresaria (SME)                                     | Desarrollar capacidades en el empresariado local que permitan incrementar sus niveles de competitividad en los ámbitos regional y nacional, y participar cumpliendo requisitos en procesos de licitación de empresas medianas y grandes, en los niveles local y nacional, que exigen el cumplimiento de estándares, como Yanacocha | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% del empresariado local desarrolla capacidades de gestión empresarial para ser competitivo en los ámbitos regional y nacional.</li> <li>• 20% del empresariado local logra articularse a mercados con estándares exigentes en los niveles local, regional y nacional</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | Incremento de ingresos en la economía regional; Caja-marca cuenta con un empresariado sólido y competitivo, que aporta al desarrollo sostenible de la región.                                   |



| Proyecto                                                                                                                 | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Metas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Impactos                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Proyecto «Formación de jóvenes empresarios 'Haz realidad tu negocio'» (Convenio Colectivo Integral de Desarrollo-CID) | Mejorar la preparación de los jóvenes creadores de empresas a través de la capacitación en gestión empresarial, la asesoría personalizada y el acceso a créditos                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 250 jóvenes han recibido capacitación para formulación de planes de negocio.</li> <li>• 40 negocios nuevos han sido iniciados y sus propietarios han recibido asesoría personalizada.</li> <li>• 10 créditos han sido desembolsados. • 25 negocios que ya existían han sido fortalecidos en su gestión.</li> </ul>                                       | Surgimiento de una nueva generación de empresarios, que ha desarrollado una visión y habilidades acordes con las exigencias del mercado globalizado y en constante cambio                                    |
| 4. Proyecto «Generación de empleo en joyería de exportación»                                                             | Generar empleo local, contribuyendo al incremento del ingreso familiar de mujeres de los sectores más pobres de Cajamarca                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.000 mujeres se han capacitado en el tejido de cadena cordón y han logrado tener un ingreso familiar.</li> <li>• 5 empresas joyeras de exportación se han instalado en Cajamarca.</li> </ul>                                                                                                                                                            | Un segmento poblacional con restricciones para poder articularse al mercado ha desarrollado sus capacidades y está en condiciones de generar o fortalecer su ingreso familiar.                               |
| 5. Proyecto «Fortalecimiento Mesa de Negociación y Desarrollo Empresarial» (Convenio ASODEL)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular a los actores económicos en una propuesta de gestión de la producción</li> <li>• Identificar el escenario de la producción local y nacional</li> <li>• Crear espacios de articulación entre producción y mercado en los ámbitos local, regional y nacional</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 estudios concluidos, publicados y socializados con el empresariado local, los cuales cuentan con información relevante sobre mercados</li> <li>• 4 organizaciones de productores constituidas y articuladas al mercado</li> <li>• 7 eventos realizados con la participación de productores y empresarios</li> </ul>                                    | La Mesa de Negociación y Desarrollo Empresarial viabiliza alternativas de acceso a nuevos mercados a través del uso adecuado de información, acceso a capacitación y fortalecimiento de redes empresariales. |
| 6. Proyecto «Vivienda y desarrollo empresarial» (Convenio CHF)                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las condiciones de vivienda para los sectores de menores ingresos de la comunidad cajamarquina, de manera sostenible y accesible, basada en la oferta de un modelo adecuado de casas y el acceso a créditos</li> <li>• Fomentar y apoyar el establecimiento de una producción local de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un informe de factibilidad: economía local, capacidad de pago, preferencias sociales de vivienda</li> <li>• Un producto financiero diseñado con políticas y procedimientos</li> <li>• Una organización formada con estructura orgánica definida, con roles y funciones</li> <li>• Implementación de un programa de vivienda con plan aprobado</li> </ul> | La población de bajos ingresos accede a una vivienda con condiciones mínimas de habitabilidad.                                                                                                               |

| Proyecto                                                                          | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                   | Metas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Impactos                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | bienes y servicios, necesarios para la construcción, generando empleo y capacitando a trabajadores calificados y pequeños contratistas                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                  |
| 7. Proyecto «Empleo con apoyo 'Santa Dorotea'»                                    | Desarrollar capacidades y generar empleo para niños y jóvenes con algún tipo de discapacidad, integrantes del Centro Especial «Santa Dorotea» a través de la producción de 1.000 banderines diarios para las áreas de minado y geología de Minera Yanacocha | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 empleos generados con personal capacitado</li> <li>• 10 jóvenes capacitados</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Un segmento de la población con limitaciones para articularse al mercado ha logrado acceder a una oportunidad de empleo y generación de ingreso.                                                                                 |
| 8. Proyecto «Fortalecimiento institucional de la Cámara de Comercio y Producción» | Facilitar la participación de la Cámara de Comercio como un actor social importante que dinamiza la economía local y genera una nueva cultura empresarial, basada en la competitividad                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar y operativizar el Centro de Servicios Empresariales de la Cámara para brindar información, asesoría y capacitación a los empresarios</li> <li>• Fortalecer el liderazgo y las capacidades de los diez directores de la Cámara mediante capacitación, pasantías y participación en eventos varios</li> <li>• Incrementar el número de los socios de la Cámara en un 80%</li> </ul> | Un nuevo modelo de gestión en la Cámara de Comercio que posibilite fortalecer su imagen como un gremio representativo del empresariado de Cajamarca desde el cual se impulsa procesos concertados de desarrollo local y regional |
| II. Área de desarrollo social urbano: salud-educación-vivienda                    |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Proyecto «Salud urbana» (Convenio con Universidad Cayetano Heredia y G & C)    | Desarrollar espacios saludables de convivencia en 3 municipios vecinales de la ciudad de Cajamarca, con la participación de la población organizada, el sector privado y el sector público                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.311 familias con acceso a información sobre medidas básicas de autocuidado</li> <li>• 20 organizaciones de base desarrollan vigilancia social en los servicios de salud.</li> <li>• 2 comunidades educativas mejoran el entorno escolar y comunal.</li> <li>• 11 centros de salud mejoran la calidad de atención de sus servicios para áreas de influencia.</li> </ul>                      | 4.311 familias de 3 barrios vecinales de Cajamarca reducen problemas de salud y seguridad, producto de la ejecución de acciones de manera organizada.                                                                            |

| Proyecto                                                                                                         | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                             | Metas                                                                                                                                                                               | Impactos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Proyecto «Fondos concursables para el financiamiento de tesis universitarias»(Convenio con UNC, UPAGU y CTAR) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la elaboración de proyectos de desarrollo, en marcos en el Plan Maestro del CTAR, Cajamarca al 2010</li> <li>• Contribuir a la conclusión de la carrera profesional de los universitarios, en beneficio de la comunidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 120 tesis financiadas y concluidas</li> <li>• 330 alumnos beneficiados</li> </ul>                                                          | Las instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales cuentan con expedientes técnicos elaborados para gestionar proyectos de desarrollo.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3. Proyecto «Universidad y desarrollo» (Convenio UNC-UPAGU)                                                      | Contribuir a mejorar la capacitación y el acceso a información actualizada tanto para alumnos como para docentes de las dos universidades, con el fin de complementar su formación de manera óptima y que se adecue a las demandas actuales                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 250 estudiantes y 80 docentes participan en eventos de capacitación y actualización en áreas especializadas.</li> </ul>                    | Contribuir a una formación educativa sólida y competitiva, acorde con las tendencias actuales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4. Proyecto «Escuela de restauración» (Convenio con Obispaado)                                                   | Formar un equipo de técnicos restauradores para que en el futuro tengan la responsabilidad de preservar el patrimonio cultural de Cajamarca e implementar un taller de restauración y la conservación del patrimonio artístico de Cajamarca                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 técnicos restauradores formados</li> <li>• 50 esculturas restauradas</li> <li>• Un inventario de bienes muebles implementado</li> </ul> | Se dispone de personal calificado para la puesta en valor y conservación del patrimonio cultural y artístico de Cajamarca, permitiendo un fortalecimiento del turismo.                                                                                                                                                                                                                                         |
| III. Área de desarrollo de la institucionalidad local                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1. Fundación de Desarrollo                                                                                       | Constituir una organización que permita ejecutar programas y proyectos de desarrollo para Cajamarca, a mediano y largo plazo, con participación de instituciones y población organizada                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una Fundación de Desarrollo constituida</li> <li>• Una Fundación de Desarrollo operando</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones y organizaciones de desarrollo sensibilizadas para participar de manera conjunta en propuestas de desarrollo sostenible</li> <li>• Que las instituciones y organizaciones de desarrollo participen de manera conjunta con la empresa privada ejecutando programas y proyectos de desarrollo sostenible de mediano y largo plazo en Cajamarca</li> </ul> |

## Anexo 4

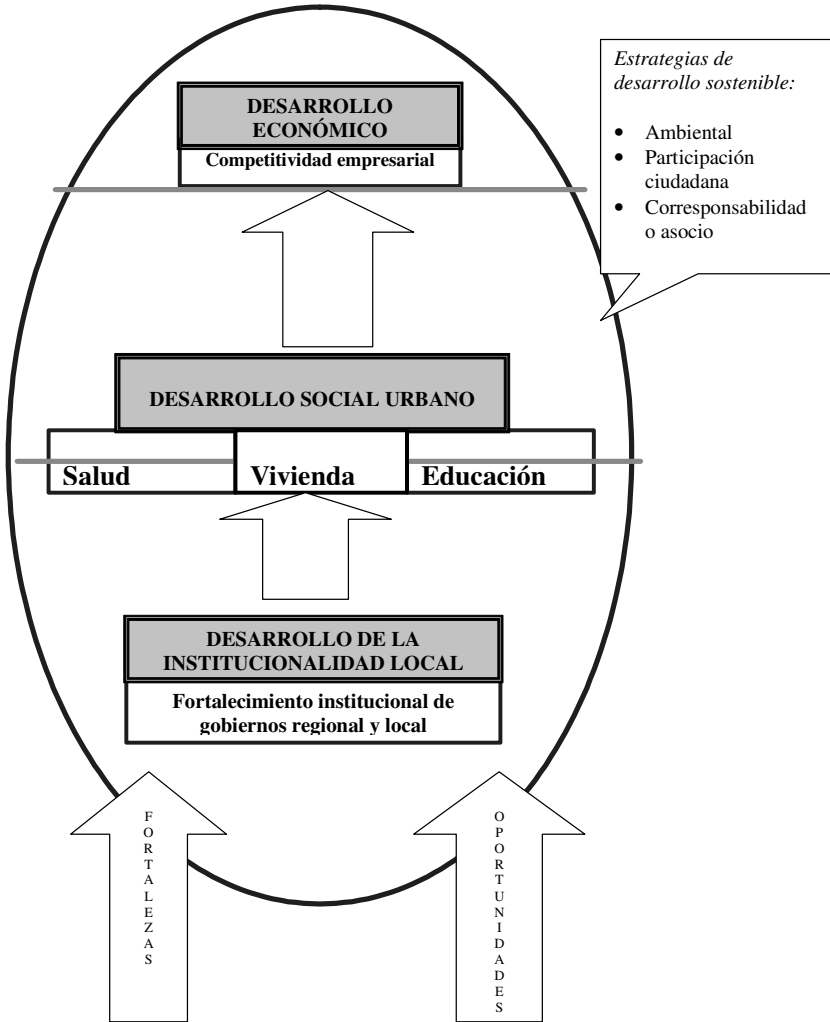
### Presupuestos de proyectos de la Gerencia de Relaciones Institucionales y Desarrollo Urbano del 2001 al 2019 (expresado en dólares)

| Cuentas/Proyectos/Servicios                                                                                                | Años             |                  |                |                |                   | Total parcial<br>2003 al 2019 | Total<br>2001-2019 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------------------|--------------------|
|                                                                                                                            | 2001             | 2002             | 2003           | 2004           | 2005 al 2019      |                               |                    |
| <b>3.305</b>                                                                                                               |                  |                  |                |                |                   |                               |                    |
| Mejoramiento vivienda - CHF                                                                                                | 70.000           | 241.400          | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 311.400            |
| Incremento del empleo - Circuito turístico - CENFOTUR                                                                      | 38.730           | 111.304          | 77.901         | 77.901         | 1.090.614         | 1.246.416                     | 1.396.450          |
| Defensa Civil - Emergencias - CTAR - MPC                                                                                   | 14.910           | 10,000           | 25,000         | 25,000         | 350,000           | 400,000                       | 424.910            |
| Fundación de Desarrollo                                                                                                    | 0,000            | 30,000           | 480,000        | 480,000        | 6.720,000         | 7.680,000                     | 7.710,000          |
| Salud preventiva - Medio ambiente/MINSA-ONG-MPC                                                                            | 80,000           | 140,000          | 110,000        | 110,000        | 1.540,000         | 1.760,000                     | 1.980,000          |
| Consultorías/Otros gastos por servicios                                                                                    | 48,000           | 43.737           | 30,000         | 30,000         | 420,000           | 480,000                       | 571.737            |
| Proyecto PROBIDE/AFE especial mayo 2002                                                                                    | 0,000            | 25,900           | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 25,900             |
| Imagen institucional: foros regionales y nacionales: descentralización,<br>lucha contra la pobreza, responsabilidad social | 0,000            | 30,000           | 30,000         | 30,000         | 420,000           | 480,000                       | 510,000            |
| Universidad y desarrollo UNC-UPAGU                                                                                         | 38.021           | 50,000           | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 88.021             |
| Escuela de restauración de obras de arte - Obispado                                                                        | 84.600           | 80,000           | 80,000         | 80,000         | 1.120,000         | 1.280,000                     | 1.444.600          |
| Promoción de valores humanos - Obispado                                                                                    | 58.500           | 0,000            | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 58.500             |
| Cajamarca Patrimonio de la Humanidad INC - MPC                                                                             | 56,000           | 0,000            | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 56,000             |
| Donación - Viaje Obispo a Roma                                                                                             | 0,000            | 1.167            | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 1.167              |
| Museo arqueológico Cajamarca                                                                                               | 0,000            | 20,000           | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 20,000             |
| Club cultural deportivo UTC                                                                                                | 31,000           | 0,000            | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 31,000             |
| Albergue infantil "Hogar de Cristo"                                                                                        | 50,000           | 0,000            | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 50,000             |
| Instituto Peruano del Deporte                                                                                              | 0,000            | 5.799            | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 5.799              |
| Fortalecimiento institucional - Cámara de Comercio                                                                         | 51,000           | 0,000            | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 51,000             |
| Fondos para tesisistas UNC-UPAGU                                                                                           | 59.848           | 60,000           | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 119.848            |
| Proyecto articulación oferta/demanda                                                                                       | 0,000            | 40,000           | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 40,000             |
| Desarrollo turístico - Gobierno británico - Stat turismo                                                                   | 0,000            | 20,000           | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 20,000             |
| Fortalecimiento Mesa de Negociación y Desarrollo Empresarial -<br>ASODEL                                                   | 39.642           | 38.910           | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 78.552             |
| Capacitación docente/publicaciones - ANTARES                                                                               | 103,000          | 0,000            | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 103,000            |
| Jóvenes empresarios - CID - Fondoempleo                                                                                    | 30,000           | 20,000           | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 50,000             |
| Donaciones - Varias                                                                                                        | 54.582           | 22.950           | 0,000          | 0,000          | 0,000             | 0,000                         | 77.532             |
| <b>TOTAL PROYECTOS</b>                                                                                                     | <b>907.833</b>   | <b>991.167</b>   | <b>832.901</b> | <b>832.901</b> | <b>11.660.614</b> | <b>13.326.416</b>             | <b>15.225.416</b>  |
| <b>PROYECTO ESPECIAL CHOROPAMPA</b>                                                                                        |                  |                  |                |                |                   |                               |                    |
| Proyecto Choropampa                                                                                                        | 4.307.416        | 2.263.260        | 225.550        | 225.550        | 1.172.250         | 1.623.350                     | 8.194.026          |
| <b>TOTAL Proyecto Choropampa</b>                                                                                           | <b>4.307.416</b> | <b>2.263.260</b> | <b>225.550</b> | <b>225.550</b> | <b>1.172.250</b>  | <b>1.623.350</b>              | <b>8.194.026</b>   |

Nota: El presupuesto de Choropampa para el 2002 es manejado directamente por el proyecto.

Anexo 5

Modelo de la intervención de RIDU en el desarrollo del área urbana



**Anexo 6**

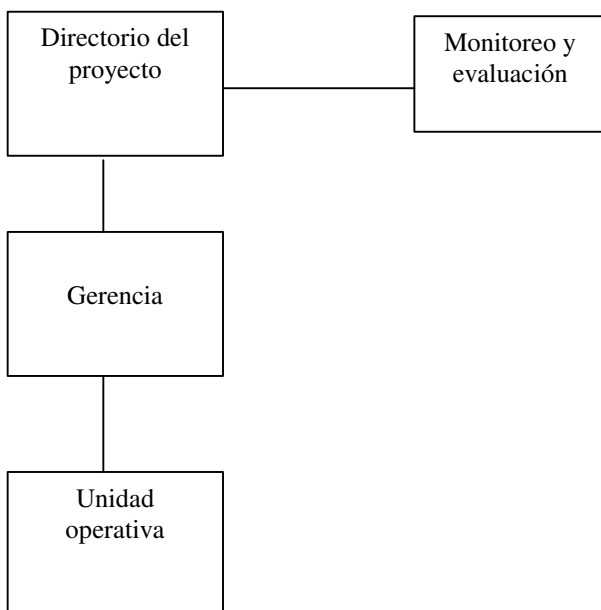
**Asociación Civil Yanacochoa**

Áreas temáticas: Promoción del desarrollo y apoyo a los servicios básicos sociales

Líneas de trabajo: Desarrollo ganadero  
Desarrollo forestal  
Desarrollo agrícola  
Salud  
Educación  
Infraestructura

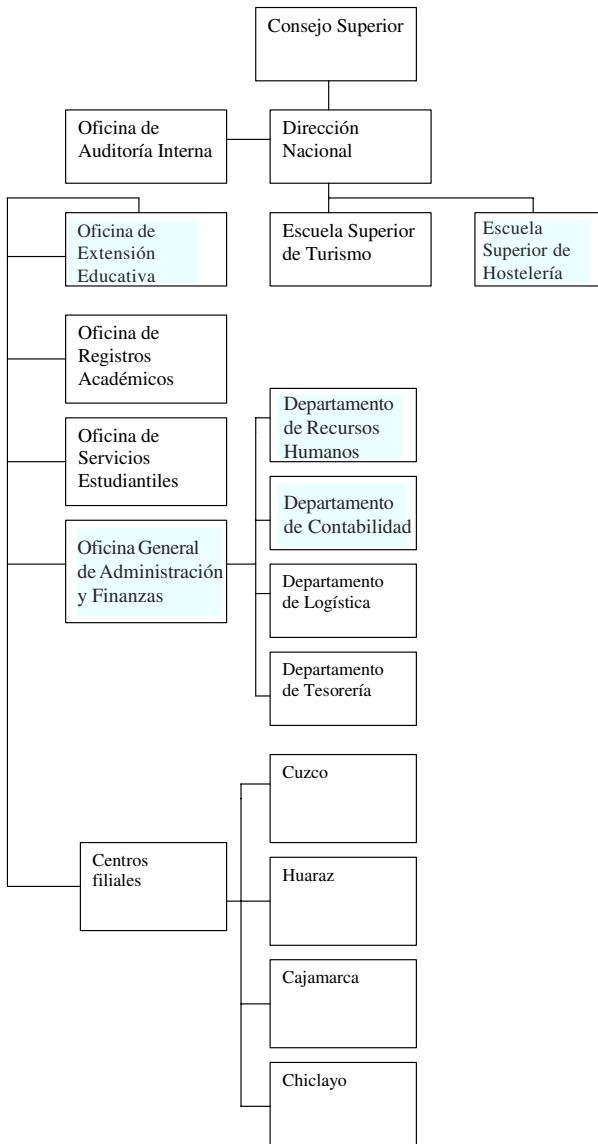
Zona de influencia: Departamento y provincia de Cajamarca  
Distrito de Cajamarca  
Distrito de Baños del Inca  
Distrito de La Encañada

## Anexo 7

**Estructura organizativa del proyecto «Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental»**

Anexo 8

Estructura organizativa de CENFOTUR





## Anexo 9

### **Análisis FODA del proyecto «Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental»<sup>1</sup>**

---

#### Fortalezas:

- El turismo es una actividad económica en crecimiento y con gran capacidad generadora de empleo.
  - El circuito nororiental está claramente identificado por el Plan Maestro de Desarrollo Turístico y por investigaciones privadas como la opción inmediata de la diversificación del producto turístico peruano.
  - CENFOTUR es reconocido como el líder en todo el país en la formación técnica en turismo y hostelería. Asimismo, Yanacocha es una de las instituciones con mayor reconocimiento y solvencia en materia de gestión de proyectos de desarrollo alternativo en Cajamarca, con capacidad de extender su actuación en el ámbito regional.
- 

#### Oportunidades:

- La consolidación de la inversión minera en Cajamarca permite flujos continuos de visitantes por motivos de trabajo y negocios, que requieren adicionalmente de servicios turísticos.
- La factibilidad de la integración de los recursos turísticos del circuito turístico nororiental es un conjunto atractivo para propiciar significativos flujos internacionales.
- El desarrollo vial en la región es un factor de incremento potencial de los flujos turísticos y de demanda de servicios especializados.
- Decisión política de convertir a Cajamarca en la puerta de entrada al circuito turístico nororiental y la construcción del aeropuerto internacional de Cajamarca
- Disponibilidad de financiamiento para proyectos turísticos

---

1. Fuente: «Proyecto del circuito turístico nororiental», Empresa Minera Yanacocha Pág. A -18

---

**Anexo 9 (continuación)**

---

- Presencia de proyectos de desarrollo que incluyen desarrollo turístico
  - Tendencia mundial hacia el turismo ecológico participativo y cultural, que coincide con la oferta potencial del circuito turístico nororiental
- 

**Debilidades:**

- Las empresas turísticas no desarrollan políticas regulares de capacitación hacia su personal que, en su mayor parte, tiene formación de oficio.
  - Insatisfacción de los empresarios turísticos y de los trabajadores de hoteles, restaurantes y agencias de viajes, con la calidad de los servicios educativos que prestan las entidades educativas existentes
- 

**Amenazas:**

- Persistencia de la recesión económica, que reduce la solvencia de la demanda turística
  - Condiciones externas adversas al desarrollo del turismo, como deterioro de la infraestructura vial del circuito turístico nororiental
  - Paradigmas tradicionales de las PYMES que se oponen al cambio y a aceptar nuevas ideas
-

## Anexo 10

**Marco lógico del proyecto «Incremento del empleo en el CTN»  
(matriz reformulada)**

| Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                              | Indicadores                                                                                                                                                                                                                 | Medios de verificación                                                                                                                                                                                                                          | Supuestos                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Finalidad</b><br/>Incrementar el empleo turístico, los niveles promedio de ingreso de los trabajadores y la rentabilidad y capitalización de las PYMES turísticas en el circuito</p>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.500 nuevos puestos de trabajo en el circuito o 15 % de aumento de ingresos brutos de 2680 trabajadores</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros INEI, MITINCI y MTPS</li> <li>• Ídem</li> </ul>                                                                                                                                              | <p>Existe un apolítica nacional favorable a la generación de empleo y al desarrollo de las PYMES.</p>                                                                                                                                                                         |
| <p><b>Propósito</b><br/>Incrementar la afluencia turística y el período de permanencia de los turistas en el circuito sobre la base de la elevación de las capacidades de sus recursos humanos y proveedores de servicios y del desarrollo pertinente de su oferta</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del índice de afluencia turística de 6 a 7,5%</li> <li>• Incremento del período de permanencia promedio de 2 a 2,5 días</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros INEI, MITINCI y MTPS</li> <li>• Ídem</li> </ul>                                                                                                                                              | <p>Existe una circunstancia internacional y un marco normativo favorable al desarrollo turístico.</p>                                                                                                                                                                         |
| <p><b>Componentes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación de recursos humanos competentes</li> <li>2. Desarrollo de productos turísticos</li> <li>3. Fortalecimiento de las PYMES turísticas</li> </ol>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.680 personas capacitadas y certificadas</li> <li>• 10 nuevos productos turísticos con demanda creciente</li> <li>• 100 PYMES turísticas capacitadas y 40 fortalecidas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de certificaciones y entrevistas a informantes claves</li> <li>• Paquetes y programas turísticos de agencias y operadores</li> <li>• Directorio de PYMES y fechas individuales que</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El CENFOTUR es reconocido como una entidad líder en la capacitación para el turismo.</li> <li>• Mejora continua de la infraestructura vial del circuito</li> <li>• Inversión pública creciente en puesta en valor y acon-</li> </ul> |

| Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Medios de verificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Supuestos                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | consignen su progresión económica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | dicionamiento de recurso Inversión privada en planta turística                                                                                                                                |
| <b>Actividades</b><br><b>Primer componente</b><br>1.1 Infraestructura central<br>1.2 Infraestructura descentralizada<br>1.3 Equipamiento de talleres<br>1.4 Programas de actualización y entrenamiento<br>1.5 Programas de formación de formadores<br>1.6 Programas modulares de capacitación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler del local, acondicionamiento y licencias, y otros registros</li> <li>• Locales de contrapartes, acondicionamiento y licencias, y otros registros</li> <li>• Equipos de talleres adquiridos, instalados y en funcionamiento</li> <li>• 80 cursos de actualización y entrenamiento</li> <li>• 40 docentes formados por el proyecto CENFOTUR-BID</li> <li>• 20 programas modulares de capacitación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de alquiler, observación directa, licencias y autorizaciones</li> <li>• Convenios de colaboración que estipulen la disponibilidad de los locales, licencias y autorizaciones</li> <li>• Contratos de dotación, instalación y garantía y verificación técnica</li> <li>• <i>File</i> específico por cada curso</li> <li>• Registros del proyecto CENFOTUR-BID y ficha individual de cada docente</li> <li>• <i>File</i> específico por cada programa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación creciente de empresarios y autoridades locales en los procesos de formación y capacitación de ellos mismos y de su personal</li> </ul> |

| Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Medios de verificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Supuestos                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.7 Administración educativa                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de certificación en funcionamiento</li> <li>• <i>Software</i> e instrumentos operativos diseñados</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de certificados emitidos por el CENFOTUR</li> <li>• Verificación técnica del <i>software</i> y documentación de instrumentos operativos</li> </ul>                                                                                                                                                 |                                                                                                                              |
| 1.8 Bolsa de trabajo/seguimiento de egresados                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal competente y empresas líderes registrados y actuando en la bolsa</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de contratos y subcontratos operados a través de la bolsa</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                              |
| <b>Segundo componente</b><br>2.1 Reconocimiento del circuito<br><br>2.2 Identificación de las demandas del mercado<br><br>2.3 Desarrollo de capacidades de los proveedores de servicios<br><br>2.4 Necesidades de facilitación<br><br>2.5 Diseño de la nueva oferta turística del circuito | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 fichas de registro de atractivo</li> <li>• Perfil del turista nacional y extranjero que visita el CTN</li> <li>• 16 talleres de gestión de productos turísticos</li> <li>• 10 fichas técnicas de requerimientos iniciales de facilitación</li> <li>• Guía turística del CTN difundida entre las agencias y operadores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de atractivos priorizados por el proyecto</li> <li>• Estudio cuantitativo a turistas nacionales y extranjeros</li> <li>• <i>File</i> específico por cada taller</li> <li>• Registro de fichas técnicas por producto</li> <li>• Observación directa y entrevistas a informantes claves</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente posicionamiento del CTN en el mercado nacional e internacional</li> </ul> |

| Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Medios de verificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Supuestos                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.6 Diseño y ejecución de la promoción turística                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de marketing del CTN elaborado y en ejecución</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de seguimiento y control del plan</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                  |
| <b>Tercer componente</b><br>3.1 Identificación y registro de los beneficiarios<br><br>3.2 Ejecución de talleres de capacitación en gestión<br><br>3.3 Ejecución de talleres en gestión de calidad<br><br>3.4 Formación de consorcios<br><br>3.5 Constitución del fondo de garantía y financiamiento a PYMES | <ul style="list-style-type: none"> <li>Criterios de selección aprobados y Directorio de PYMES del CTN</li> <li>16 talleres de capacitación en gestión empresarial ejecutados</li> <li>16 talleres de capacitación en gestión de calidad</li> <li>Consortios constituidos</li> <li>Contratación del servicio de intermediación con entidad(es) financiera(s), contratos de crédito suscritos y operaciones bajo supervisión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de criterios de selección y Directorio de PYMES</li> <li>File específico por cada taller</li> <li>File específico por cada taller</li> <li>Contratos de Consorcio</li> <li>Contrato del servicio de intermediación financiera, registro paralelo de contratos de crédito suscritos e informes crediticios de los beneficiarios de colocaciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo creciente de conciencia de calidad entre los pequeños y microempresarios turísticos</li> </ul> |

# II

## Caso: Natura Cosméticos

**Elaborado por la profesora Viviana Quea con la colaboración de Jorge Pablo Pedraglio Flórez y María del Rosario Portugal Pinedo**

### 1. Resumen

El objetivo del caso es analizar las prácticas empresariales de Natura Cosméticos S. A., una empresa socialmente responsable en sí misma, es decir, creada a partir del deseo de contribuir al bienestar de su comunidad (clientes, empleados, proveedores, entre otros).

Se empieza describiendo a la empresa Natura desde su casa matriz en el Brasil. Así, se presentan los antecedentes de la empresa, su historia, su estrategia corporativa, sus indicadores económicos más relevantes, su gestión en el ámbito social y la descripción de las principales iniciativas ambientales y sociales que esta lleva a cabo. Luego se describe la operación de la empresa en el Perú.

En el tercer punto del trabajo, se define el problema identificado. Para investigar de qué manera se traslada la filosofía de la empresa Natura a su sucursal peruana, se analizan las prácticas empresariales seguidas por la operación en el Perú. Las prácticas empresariales están referidas a la estrategia del negocio, la política de recursos humanos, política para con los proveedores, clima organizacional y la estrategia de marketing, la cual engloba también una estrategia de marketing social.

Por último, en el cuarto punto, se muestran las conclusiones del trabajo y la bibliografía utilizada.

En cuanto a la metodología del caso, se ha desarrollado un cuestionario para medir la cultura empresarial a través del clima organizacional de la operación de Natura en el Perú<sup>1</sup>. El número total de encuestados fue de veinticuatro personas. Se han realizado también entrevistas con detenimiento y un *focus group*<sup>2</sup>. Las entrevistas han sido dirigidas a la gerencia de la operación peruana de Natura<sup>3</sup>, a cuatro proveedores representativos<sup>4</sup> y el grupo de enfoque se dirige a las consultoras de la empresa. Como fuentes secundarias utilizadas para la investigación, se ha recurrido a la memoria anual de responsabilidad corporativa de la empresa y a la información que se encuentra en la *web* de la empresa.

## 2. Introducción

### 2.1. Antecedentes de la empresa

Natura Cosméticos S. A. (en adelante, Natura) es una empresa de capital 100% brasileño y creada hace treinta y tres años. Como anécdota, es importante mencionar que su fundador, el señor Luiz Seabra, es una persona muy interesada, en el ámbito personal, en temas ligados a la conciencia ecológica y espiritual; y, en estos treinta y tres años, ha tomado varios años sabáticos para reflexionar sobre la filosofía y las creencias que deberían incorporarse en la empresa.

Desde sus inicios, Natura pretendió, a través de la calidad de sus productos y de la fuerza de sus conceptos, ayudar a mejorar el bienestar de las personas. La empresa mantiene actividades en las áreas de investigación, desarrollo, distribución y comercialización de cosméticos, y productos de higiene, perfumería y de salud.

A continuación, describimos brevemente la historia de Natura.

---

1. El diseño del cuestionario aplicado y los resultados obtenidos se muestran en los anexos 1 y 2 respectivamente.

2. En el anexo 3, se muestran los resultados del grupo de enfoque y, en el anexo 4, los resultados de las entrevistas a proveedores.

3. Por requerimiento expreso de confidencialidad de la empresa, no se incluyen en los anexos las entrevistas realizadas tanto a la Gerencia General como a la Gerencia de Márketing de la empresa.

4. En total, son ocho proveedores, incluyendo en este número el proveedor que contrata el personal de limpieza y el que contrata el personal de seguridad.



**1969:** Luiz Seabra, fundador de la empresa, empezó fabricando productos, bajo el concepto de cosmética terapéutica, en el patio trasero de una casa en Sao Paulo.

**1974 a 1981:** la opción de la venta directa surge como la alternativa que viabilizaría el crecimiento de la empresa apoyado en la fuerza de sus relaciones personales, dando nacimiento a la Consultoría Natura. Así, terminaba la década de 1970 con una empresa viable apoyada intuitivamente en sus creencias y en su visión del mundo.

**Década de 1980:** Natura Brasil mostró un crecimiento acelerado en el ámbito nacional. Al contrario de lo que ocurrió con gran parte de las empresas en ese período, registró un crecimiento en las ventas de treinta y cinco veces en diez años. La principal dificultad radicó en mantener la fuerza de las creencias y de su misión en un número cada vez más elevado de puntos de venta distantes entre sí.

**1989 hasta inicios de la década de 1990:** impulsados por la fusión de las cuatro pequeñas empresas que formaban el sistema Natura hasta entonces, se dio inicio a la constitución actual de la compañía. Se explicitaron las creencias y valores mantenidos hasta ese momento de forma intuitiva. Asimismo, se formalizó el compromiso social de la empresa y se convirtió en una de las empresas más activas en el desarrollo de la responsabilidad social en el Brasil.

**1993 al 2000:** lo más resaltante de este período es el crecimiento en ventas de 5,5 veces en cuatro años (1993 a 1997), lo cual responde principalmente al fortalecimiento de la marca y de los conceptos de sus productos. La internacionalización de la empresa fue iniciada en 1994, expandiéndose gradualmente a través de sus centros de distribución y formación de consultoras en Argentina, Chile y Perú. Si bien las operaciones internacionales empezaron alrededor de 1994, solo entre 1998 y 1999 se consolidó un apoyo más directo y contundente de Brasil. De las tres operaciones que mantenían en el mercado sudamericano — Chile, Argentina y Perú—, ha sido la argentina la primera y única hasta el momento en beneficiarse de una estrategia de comunicación masiva apoyada por Natura. Como resultado de esta estrategia, las ventas en el mercado argentino se han duplicado en el ejercicio del 2001.

**2000 a la fecha:** se inicia un nuevo ciclo en la empresa marcado por la construcción de la nueva sede de Natura inaugurada en el 2001. La línea de productos Ekos se consolida como el principal medio de valorización de los activos de la flora brasileña en la compañía.

## **2.2. Descripción de la empresa**

### **2.2.1. Estrategia de la empresa**

En los próximos años, la empresa espera destacar especialmente en el desarrollo de productos con activos de la flora amazónica y en la internacionalización de sus actividades.

Natura tiene el firme propósito de mantenerse entre las mejores empresas brasileñas en cuanto a la calidad de las relaciones con sus empleados y con los diferentes públicos externos, e invierte para evolucionar de forma significativa en la gestión socialmente responsable. La empresa está comprometida con la conservación de los recursos naturales y con el desarrollo sustentable y socialmente justo. El fortalecimiento de la marca Natura y de sus relaciones se mantienen como las principales fuentes de desarrollo de la compañía.

Como muestra de su esfuerzo, Natura ha continuado ubicada, en el 2001, entre los diez mejores casos de ciudadanía corporativa de la Guía de *Exame* de la Buena Ciudadanía<sup>5</sup>.

### **2.2.2. Indicadores de la empresa**

La empresa comercializa su amplia gama de productos (prácticamente 600 productos) por el sistema de venta directa, atendiendo a sus consumidores a través de revendedoras independientes conocidas como Consultoras Natura (CN). Son cerca de 300 mil consultoras independientes que llevan la marca Natura a más de cinco mil municipios en el Brasil y a países como Argentina, Perú y Chile (centros administrativos y de distribución).

En el 2001, Natura obtuvo una facturación de US\$342 millones, que aproximadamente representa el 18% de la facturación líquida del sector, experimentando un crecimiento en ventas de 15,4% respecto al año 2000. Las fábricas de la empresa produjeron 91 millones de ítems y, en el centro de distribución (que atiende al mercado brasileño y latinoamericano), fueron procesados cerca de 12 mil pedidos diarios.

---

5. *Exame* es la revista de negocios en Brasil de mayor circulación e imagen.

**Cuadro 2.1****Natura en el Brasil**

| <b>Indicadores</b>                                 | <b>2000</b> | <b>2001</b> |
|----------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Número de empleados                                | 3.139       | 3.041       |
| Número de consultoras                              | 258.766     | 286.400     |
| Productos vendidos                                 | 81 millones | 82 millones |
| Ventas líquidas (US\$miles)                        | 192.300     | 225.560     |
| Utilidad neta antes de participaciones (US\$miles) | 17.615      | 20.040      |

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa de la empresa

En el cuadro que se muestra a continuación, se presenta una selección de los indicadores de desempeño más importantes de la empresa.

**Cuadro 2.2****Indicadores de desempeño**

| <b>Sectores</b>                                                 | <b>1999</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Acción social Natura (en US\$miles)<br>Inversiones 995          | 1.180       | 1.380       |             |
| Rotación de funcionarios<br>Índice de rotación de los empleados | 8,01%       | 8,03%       | 13,77%      |
| Porcentaje de mujeres gerentes<br>% de gerentes n.d.            | 49,3        | 54,7%       |             |
| Nivel de satisfacción de las consumidoras                       |             |             |             |
| Muy satisfechas n.d.                                            | 36%         | 51%         |             |
| Satisfechas n.d.                                                | 59%         | 44%         |             |
| Indiferentes n.d.                                               | 4%          | 5%          |             |
| Insatisfechas n.d.                                              | 1%          | 0%          |             |

Fuente: Memoria de Responsabilidad Corporativa de la empresa

Las inversiones de Natura en la acción social representan aproximadamente el 7% de sus utilidades. Es interesante destacar que los accionistas de la empresa destinan el 10% de sus dividendos anuales para los proyectos del área de acción social.

En cuanto a las Consultoras Natura (CN), estas mantienen el mayor promedio de remuneración de la venta directa en Brasil. Asimismo, la empresa tiene el menor índice de rotación entre todas las empresas de venta directa.

No obstante, parte del alza verificada en el índice de rotación de funcionarios del 2001 estaría justificada por la transferencia de las instalaciones de la empresa desde Itapeccerica de la Sierra a Cajamar.

Si bien ha aumentado el porcentaje de mujeres gerentes, es importante señalar que el porcentaje de vicepresidentes y de directores de sexo femenino es nulo para los años analizados.

Por último, es notorio el aumento en el nivel de satisfacción de las consumidoras, lo cual se debe a la mejora en la comunicación de la filosofía de la empresa.

### **2.3. Desempeño socialmente responsable**

#### **2.3.1. Natura: una empresa socialmente responsable**

Su razón de ser es definida como «la creación y comercialización de productos y servicios que contemplen y fomenten el binomio bienestar/estar bien. Bienestar contempla la relación armoniosa, agradable del individuo consigo mismo, con su cuerpo. Estar bien es la relación empática, exitosa, placentera del individuo con el Otro, con su mundo»<sup>6</sup>.

Su visión está dada por lo siguiente: «El éxito y la perennidad de las empresas están vinculados a su capacidad de contribuir al perfeccionamiento de la sociedad. Por eso, buscamos desempeñar nuestro papel de agente de transformaciones sociales, interactuando de múltiples formas con las comunidades de las cuales formamos parte»<sup>7</sup>.

En la década de 1990, la empresa ha participado activamente en el desarrollo del concepto de responsabilidad social en su país. Natura es socia fundadora del Instituto Ethos de responsabilidad social en Brasil. Asimismo, es la primera empresa brasileña en elaborar y publicar una Memoria de Responsabilidad Corporativa de acuerdo con las recomendaciones de la GRI (Global Reporting Initiative).

---

6. Fuente: Perfil Natura

7. Fuente: Perfil Natura

Por otro lado, la empresa está entre las treinta grandes corporaciones internacionales socialmente responsables que integran el grupo denominado Structured Feedback Process, el cual mantiene un intercambio fluido de información colaborando de esta manera en la mejora de las publicaciones. Natura elabora balances de desempeño ambiental y social e indicadores comparativos junto con las corporaciones que integran el Instituto Ethos.

En el cuadro 2.3, se muestran los indicadores Ethos tanto de Natura como de la media de empresas asociadas al Instituto. Se puede observar la mejora del indicador de Natura (de 7,99 a 8,55), así como el mejor desempeño de la empresa respecto de la media del total de empresas, como también del grupo Benchmark. La mejora en el indicador de Natura responde fundamentalmente a un mejor desempeño en los indicadores «medio ambiente», «proveedores», «consumidores» y «gobierno y sociedad».

**Cuadro 2.3**

**Indicadores Ethos de responsabilidad social (resultados de las encuestas realizadas en el 2000 y el 2001)**

| Indicadores     | Años | Nota Natura | Media Grupo Benchmark | Media total empresas |
|-----------------|------|-------------|-----------------------|----------------------|
| Desempeño final | 2000 | 7,99        | 7,73                  | 5,86                 |
|                 | 2001 | 8,55        | 6,79                  | 4,79                 |

Fuente: Instituto Ethos de responsabilidad social. Los resultados se refieren al universo de empresas que integran el Instituto Ethos (aproximadamente representan entre el 40% del PBI brasileño). Se consideran solamente las empresas que entregaron sus encuestas hasta el 31 de enero del 2002.

**2.3.2. Descripción de las principales iniciativas ambientales y sociales de la empresa**

**Programa de certificación de activos forestales:** el objetivo del programa es diseñar un proceso que garantice que los activos provenientes de la flora brasileña y utilizados en los productos Natura sean extraídos de forma ambientalmente correcta y socialmente justa. El programa se fundamenta en los principios reconocidos mundialmente por la Forest Stewardship Council y por la Conservation Agriculture Network.

Este programa está vinculado a todas las líneas de productos de la empresa.

**Proyecto «Biodiversidad Brasil»:** el objetivo es estimular el diálogo y provocar reflexiones y discusiones sobre los diversos temas que involucran a la biodiversidad brasileña y su uso sustentable.

Este proyecto está especialmente vinculado a la línea de productos Eko.

**Proyecto de educación y recuperación ambiental de la Mata Atlántica:** el objetivo es la reconstitución del ecosistema forestal de la Mata Atlántica en las áreas devastadas. Asimismo, promueve el involucramiento de la comunidad en la preservación ambiental.

**Programa «Creer para ver»:** el objetivo del programa es contribuir a la mejora de la calidad de la educación ofrecida por el sistema público de enseñanza del país, por medio de apoyo técnico y financiero a proyectos educacionales creativos e innovadores. Los recursos recaudados provienen de productos creados voluntariamente por artistas, diseñadores, publicistas y proveedores, y son vendidos también de forma voluntaria por las Consultoras Natura.

**Programa de promoción de voluntariado:** este programa fue creado en el año 2000 para atender las expectativas de los empleados que deseaban realizar trabajo voluntario. También busca estimular la práctica de las acciones sociales y el ejercicio de la ciudadanía entre los empleados.

Otras iniciativas de la empresa son el Proyecto Cangucu; Proyecto Pomar, programa «Ciudadano en movimiento»; y el programa «Natura educación».

## 2.4. La operación de Natura Cosméticos S. A. en el Perú

### 2.4.1. Descripción de la operación

Hace ya ocho años que Natura inició sus operaciones en el Perú. En la actualidad, cuenta con aproximadamente US\$5 millones de ventas anuales y es la primera operación internacional en financiarse con recursos propios.

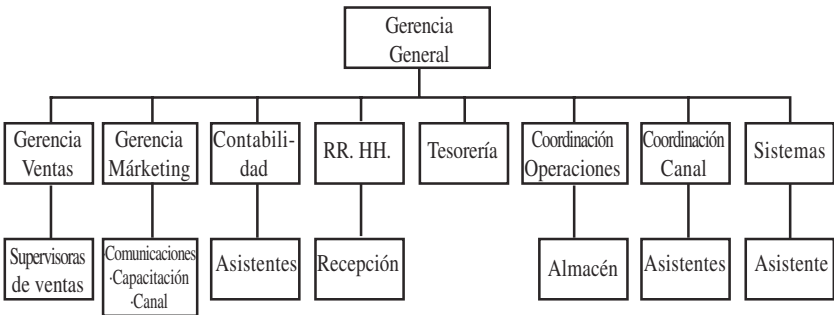
Es importante destacar que, desde su llegada al Perú, la empresa ha tenido tres etapas marcadas: la primera de ellas con la empresa Drokasa como distribuidor exclusivo; la segunda se da cuando deciden llegar directamente al Perú a través de una decisión un poco tímida y tal vez expectante; y la última etapa empieza

hace unos tres años en el mercado argentino, donde Natura empieza a apostar más firmemente en sus operaciones foráneas. Es de esperarse que esta apuesta se materialice en el Perú en los próximos años. En todo este tiempo, el proceso de consolidación de la marca en el Perú ha sido por momentos muy difícil, aunque manteniendo siempre una tendencia creciente en las ventas. Cabe resaltar que, para Natura, la operación en el Perú es la que más ha internalizado la cultura y los valores de la empresa<sup>8</sup>.

La empresa trabaja con más de 4.000 consultoras en el ámbito nacional, de las cuales aproximadamente el 50% vende más de una marca. Natura cuenta con filiales en las principales provincias del Perú: Piura, Chiclayo, Trujillo, Iquitos, Arequipa y Tacna.

La empresa cuenta con aproximadamente veintisiete empleados de oficina y cinco de almacén, además de las supervisoras de canal que también forman parte de la planilla mas no trabajan en la oficina.

Para un mejor conocimiento, a continuación se adjunta el organigrama de la empresa:



### 2.4.2. Descripción del mercado peruano

La empresa desarrolla sus actividades en el sector de higiene y cuidado personal, el cual abarca, por un lado, productos cosméticos; y, por otro lado, productos como champús, jabones, cremas y perfumes. Este mercado es de aproximadamente US\$280 millones anuales, de los cuales Natura cuenta con una participación aproximada del 2%.

8. Fuente: encuesta dirigida a la gerencia de la OP

Natura compete directamente con las empresas del sector que comercializan sus productos a través de la modalidad de «venta directa» que representa el 50% del mercado. Dicha modalidad se realiza básicamente a través de representantes de ventas o «consultoras», quienes realizan las ventas de manera personalizada, es decir, visitan a los consumidores. De esta manera, Natura no cuenta con tiendas, salvo la oficina principal en la que se atiende básicamente a las consultoras.

En el Perú, las principales empresas que compiten con Natura son Ebel, Oriflame, Unique y Avon. Las dos primeras se hallan más posicionadas en el NSE B, mientras que las dos últimas se ubican más en los NSE B-C. De las cuatro, la más fuerte actualmente es Ebel, tanto por sus altos niveles de crecimiento de los últimos años como por la calidad y el nivel de precios de sus productos. Cabe mencionar que Natura es la marca *premium* dentro del mercado de venta directa.

#### Cuadro 2.4

##### Empresas de venta directa en orden de facturación (mercado de cosméticos y cuidado personal)

- |             |
|-------------|
| 1. Ebel     |
| 2. Unique   |
| 3. Avon     |
| 4. Natura   |
| 5. Oriflame |

Es importante destacar también que la empresa Avon es la que más ha crecido en los últimos años.

Dentro del porcentaje restante del sector que no utiliza la venta directa como canal de distribución, las marcas que directamente compiten con Natura son las importadas. En maquillaje y cremas, tenemos marcas como Clarins, Clinique, Lancôme, Christian Dior, entre otras. En perfumes, se considera competencia a todas las marcas de perfumes y colonias finas, aunque más en sus líneas casuales o deportivas; y, en champús, las líneas de salón como Sebastian, Paul Mitchell, etc. Nos parece pertinente considerar dichas marcas como las competidoras más directas de Natura, por ser Natura una marca de productos dirigida a los segmentos alto y medio alto de la población. La calidad de sus insumos, productos y empaques guarda directa relación con la calidad de dichas marcas, aunque contando con la ventaja de tener precios aproximadamente 30% más bajos en todas sus líneas, una atención mucho más personalizada y llevando consigo un mensaje de bienestar y de aumento de conciencia.



### 3. Definición del problema

Se ilustrará cómo la filosofía de Natura se refleja en las siguientes prácticas empresariales de la operación en el Perú (OP):

- Estrategia del negocio en la OP
- Política de recursos humanos
- Relación con los proveedores
- Cultura organizacional, medida a través del clima interno
- Estrategia comercial

#### 3.1. Estrategia del negocio en la OP

La OP se ciñe a la estrategia de la empresa Natura, siendo su objetivo principal convertirse en empresa referente —en el sentido estricto de la palabra, ello implica rentabilidad, clima organizacional cuidado del ambiente— y, sobre todo, posicionarse como la empresa que más entiende el concepto de biodiversidad amazónica (estrategia de diferenciación utilizada en Brasil).

A diferencia de Brasil, en el Perú no se tiene como objetivo ser la empresa líder del mercado. Esto se debe a que la facturación de la operación es diez veces inferior a la de la empresa inmediata superior en participación.

La estrategia seguida por la empresa consiste en saber elegir el portafolio de productos y hacer un buen manejo de precios y márgenes. Esta es la razón por la cual no todos los productos que se venden en Brasil se comercializan en el Perú. Otro punto fundamental es la calidad de la fuerza de ventas, debido a que las mejores supervisoras de venta (SV) crecen más, teniendo consultoras más activas.

Particularmente, se busca la eficiencia en la elaboración de los compuestos promocionales y se logra, en la mayoría de las veces, campañas atractivas y lucrativas.

Por último, se cuenta con un equipo de trabajo que es unido y bien direccionado. Se logra alcanzar gran eficiencia y productividad gracias a que todos entienden hacia dónde canalizar los esfuerzos. Esto es consecuencia de la gestión del Gerente General y del compromiso de la gente.

### 3.2. Política de recursos humanos

La política de recursos humanos de la OP es una extensión de lo establecido en Natura. Para la empresa Natura, es importante contar en las operaciones fuera del Brasil con personas en puestos claves que sean portadores de los valores de la empresa; en la OP, son el Gerente General y la Gerente de Márketing. Estos son considerados los guardianes de la marca y de las creencias y valores de la empresa.

Natura utiliza estrategias de remuneración variable, con bonificación por resultados para niveles intermedios y superiores. Además, está la opción de compra de acciones para los directores y la alta gerencia, y la participación en las utilidades para todos los empleados.

### 3.3. Política de proveedores

De acuerdo con la entrevista a la Gerencia General, la política para con los proveedores procura ante todo pagar un precio justo y desarrollar una relación de largo plazo con la otra parte.

En el anexo 4 del trabajo, se muestran las entrevistas a cuatro proveedores de la OP. Todos los proveedores consideran que su relación con la OP va «más allá de lo laboral», la consideran una relación «familiar-amical», se sienten parte de la empresa y, por la calidez con la que son tratados, se sienten altamente comprometidos con ella; en palabras de uno de ellos, «uno se pone la camiseta». Todos consideran que el trabajar con la OP ha sido una experiencia positiva en todos los ámbitos; inclusive uno comparó la relación con el concepto de análisis transaccional: «Si tú estás bien, yo estoy bien» y llegó a mencionar que este concepto le hacía recordar el mensaje de la empresa: bien estar bien.

Todos tienen una imagen de la OP como empresa socialmente responsable, aunque ninguno lo relaciona con acciones concretas de bien social, sino más bien con la manera de ser de la empresa, lo cual les da esa imagen.

Este resultado es muy interesante, pues nos muestra lo fuerte de la imagen de la OP y nos indica que en la empresa la responsabilidad social emerge desde su misión y manera de ser.

### 3.4. Cultura medida a través del clima interno

#### 3.4.1. Aspectos que deben considerarse en la investigación de la cultura organizacional

Vamos a ligar la salud de la organización con el equilibrio dinámico entre las dos tendencias fundamentales de todo sistema auto-organizado: la asertiva y la integrativa<sup>9</sup>. Capra hace una conexión interesante entre estas dos tendencias y los valores que predominan en nuestra sociedad actual, asociando lo asertivo a la expansión, competición, cantidad, dominación y a lo masculino; y lo integrativo a la conservación, cooperación, calidad, asociación y a lo femenino:

| <b>Asertivo</b> | <b>Integrativo</b> |
|-----------------|--------------------|
| Masculino       | Femenino           |
| Expansión       | Conservación       |
| Competición     | Cooperación        |
| Cantidad        | Calidad            |
| Dominación      | Asociación         |
| Ego-acción      | Eco-acción         |

La forma como una organización se mueva entre ambas tendencias determina la cultura de la misma. Un exceso de auto-afirmación hace que la conciencia del sistema permanentemente se proyecte hacia el exterior, y pierda como consecuencia conciencia de sí mismo y de la unidad que forma el sistema con su entorno. Empieza a predominar la ego-acción sobre la eco-acción, en la que el sistema se ubica como el centro de la creación y ejerce su control y dominación sobre su entorno<sup>10</sup>.

Cuando un sistema u organización pierde conciencia acerca de su verdadera esencia y de su conexión con el entorno, empieza a experimentar el mundo exterior como amenazante y desestabilizador, lo cual refuerza la creencia de que se está en el mundo para sobrevivir y no para crear y descubrir. De esta manera, los esfuerzos van perdiendo significado y propósito. Asimismo, se empieza a percibir el cambio y la incertidumbre como fuerzas desestabilizadoras externas al sistema. Como consecuencia, emergen los límites y fronteras dentro y fuera de la organización y la necesidad de controlar los procesos.

---

9. Capra (1998: 31)

10. Capra (1985: 38-45)

Es diferente la cultura de una organización cuando da espacios a ambas tendencias. En este caso, la empresa es vista como un organismo saludable en el que el crecimiento se contempla como una manifestación natural del fortalecimiento de la identidad y la misión de la misma. Este tipo de cultura tiende a un equilibrio dinámico entre la ego-acción y la eco-acción.

Tomando en cuenta todo lo anterior, podemos resumir la cultura de la empresa a través de los siguientes aspectos ligados al clima organizacional interno:

- La manera de experimentar el orden
- La manera de experimentar el cambio y la incertidumbre
- La sensibilidad hacia las relaciones
- El equilibrio entre los aspectos masculinos y femeninos
- La claridad en su misión

Estos cinco aspectos nos permiten hacer una conexión entre el concepto de salud/bienestar en la OP y su cultura organizacional. De esta manera, al evaluar su cultura, estamos midiendo el compromiso de la empresa con el bienestar.

Se ha elaborado un cuestionario que ha permitido evaluar los cinco aspectos mencionados. En todas las preguntas, hay cinco opciones de respuestas. Los puntajes tienen un rango que va desde uno hasta cinco, donde uno indica que la organización se acerca más al equilibrio entre las tendencias asertivas e integrativas, y cinco indica que la organización se ha desequilibrado a favor de la tendencia asertiva.

### **La manera de experimentar el orden en la OP**

Para evaluar la manera de experimentar el orden, se midieron a través de las encuestas los siguientes aspectos:

- A. Tolerancia a los errores
- B. Receptividad a propuestas no convencionales
- C. Autonomía del personal para hacer su trabajo
- D. La libertad con que la información circula dentro de la empresa

En el siguiente cuadro, se indican los resultados de las encuestas.

|                            | <b>A</b>   | <b>B</b>   | <b>C</b>   | <b>D</b>   |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Nº pregunta <sup>(1)</sup> | I.2.       | I.3.1.     | I.3.2.     | I.6.       |
| Valor deseado              | 1,0        | 1,0        | 1,0        | 1,0        |
| Valor medio                | 3,0        | 3,0        | 3,0        | 3,0        |
| Valor no deseado           | 5,0        | 5,0        | 5,0        | 5,0        |
| <b>Puntaje OP</b>          | <b>1,7</b> | <b>1,9</b> | <b>1,6</b> | <b>2,1</b> |

(1) Indica el número de pregunta en el cuestionario entregado al personal de ambas empresas.

En todos los puntos analizados, la OP arroja un puntaje significativamente menor que la media (3).

El punto C arrojó el puntaje más bajo, lo que podría indicar que la cultura de la OP se caracteriza por creer en las personas y en sus procesos creativos brindando un ambiente de trabajo con relativa libertad. Asimismo, el mayor puntaje ocurre en el punto D, que mide la libertad con que la información circula dentro de la empresa.

Podemos resumir que la OP experimenta el mundo, la vida y sus procesos creativos con bastante libertad y confianza.

### **La manera de experimentar el cambio y la incertidumbre en la OP**

Con relación a la manera de experimentar el cambio y la incertidumbre, se midieron a través de las encuestas los siguientes aspectos:

- A. Tolerancia hacia la ambigüedad
- B. Niveles de estrés de la organización

En el siguiente cuadro, se indican los resultados de las encuestas.

|                            | <b>A</b>   | <b>B</b>   |
|----------------------------|------------|------------|
| Nº pregunta <sup>(1)</sup> | I.5.       | II.2.      |
| Valor deseado              | 1,0        | 1,0        |
| Valor medio                | 3,0        | 3,0        |
| Valor no deseado           | 5,0        | 5,0        |
| <b>Puntaje OP</b>          | <b>1,8</b> | <b>2,6</b> |

(1) Indica el número de pregunta en el cuestionario entregado al personal de ambas empresas.

La OP mostró ser tolerante a la ambigüedad y los niveles de estrés resultaron ligeramente por debajo de lo normal.

### La sensibilidad hacia las relaciones en la OP

Respecto a la calidad de sus relaciones, se midieron los siguientes aspectos en las encuestas:

- A. La calidad de sus relaciones con los proveedores externos
- B. La relación que establece con su competencia
- C. La calidad de las relaciones entre personas que trabajan en distintas áreas
- D. El temor a expresar desacuerdos con el jefe

En el siguiente cuadro, se indican los resultados de las encuestas.

|                            | <b>A</b>   | <b>B</b>   | <b>C</b>   | <b>D</b>   |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Nº pregunta <sup>(1)</sup> | II.3.      | II.7.      | II.5.      | I.1.       |
| Valor deseado              | 1,0        | 1,0        | 1,0        | 1,0        |
| Valor medio                | 3,0        | 3,0        | 3,0        | 3,0        |
| Valor no deseado           | 5,0        | 5,0        | 5,0        | 5,0        |
| <b>Puntaje OP</b>          | <b>1,2</b> | <b>2,9</b> | <b>1,4</b> | <b>1,4</b> |

(1) Indica el número de pregunta en el cuestionario entregado al personal de ambas empresas.

El puntaje arrojado por el punto A es el más bajo considerando todas las preguntas realizadas. Esto indica que cultivar las relaciones con los agentes externos es uno de los valores más apreciados por la empresa. Sin embargo, llama la atención que el puntaje referido a la calidad de la relación con la competencia no haya sido del todo bueno. Tal vez pueda ser una manifestación de lo difícil que ha sido para la empresa hacerse un espacio en el mercado.

La relación que establece el personal con personas que trabajan dentro de la empresa, pero en áreas distintas, se caracteriza por ser «cercana, amable y colaboradora».

Las personas que trabajan en la OP muestran tener poco temor de expresar desacuerdos con la autoridad inmediata.

En términos generales, la OP muestra una gran sensibilidad hacia las relaciones y, en todos los casos, el puntaje alcanzado está por debajo de la media.

## Los aspectos masculinos y femeninos en la OP

Con relación a los rasgos masculinos y femeninos de la organización, se midieron en las encuestas los siguientes aspectos:

- A. Comprensión respecto del tiempo que el personal necesita para su vida personal y familiar
- B. Receptividad a inquietudes personales
- C. Qué tanto la empresa facilita el proceso de adaptación de un empleado nuevo
- D. La valoración relativa del trabajo individual y el logro de metas personales respecto del trabajo en equipo y el logro de metas grupales

En el siguiente cuadro, se indican los resultados de las encuestas.

|                            | <b>A</b>   | <b>B</b>   | <b>C</b>   | <b>D</b>   |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Nº pregunta <sup>(1)</sup> | I.3.3.     | I.3.4.     | II.6.      | II.8.      |
| Valor deseado              | 1,0        | 1,0        | 1,0        | 1,0        |
| Valor medio                | 3,0        | 3,0        | 3,0        | 3,0        |
| Valor no deseado           | 5,0        | 5,0        | 5,0        | 5,0        |
| <b>Puntaje OP</b>          | <b>1,5</b> | <b>1,3</b> | <b>1,3</b> | <b>2,0</b> |

(1) Indica el número de pregunta en el cuestionario entregado al personal de ambas empresas.

En la OP, los gerentes son muy comprensivos respecto del tiempo que el personal necesita para su vida personal y familiar (puntaje 1,5) y son, además, amables y receptivos con respecto a las inquietudes personales de los empleados de la empresa.

En el punto C, la OP muestra uno de los mejores desempeños, lo cual nos dice mucho acerca de su receptividad y calidez.

En el punto D, se le pidió al personal de la empresa que elabore un *ranking* de valores que, a juicio de él, representaba en mayor medida la cultura de la empresa. Los dos valores más nombrados fueron «tener estabilidad laboral y una remuneración que cubra sus expectativas» y «tener la oportunidad de realizarse haciendo el trabajo que a uno le gusta». Lo que llamó la atención es que el valor «tener la oportunidad para progresar en un nivel más alto en el trabajo» no haya salido en el *ranking* entre los dos primeros. Más bien, los dos valores elegidos por el personal de la OP representan un equilibrio entre los aspectos masculinos y femeninos.

### Claridad en la misión

Con relación a la claridad en la misión, se midieron en las encuestas realizadas a los empleados de la OP y de la competencia los siguientes aspectos:

- A. ¿Qué tanto recuerda la razón de ser o misión de su empresa?
- B. ¿Qué tanto considera que su trabajo contribuye a la razón de ser o misión?
- C. ¿Los productos que ofrece la empresa contribuyen a la limpieza, el cuidado del cuerpo, la belleza exterior o una búsqueda del equilibrio entre el cuerpo y el alma?

En el siguiente cuadro, se indican los resultados de las encuestas para los puntos A y B.

|                            | A          | B          |
|----------------------------|------------|------------|
| N° pregunta <sup>(1)</sup> | II.10.     | II.11.     |
| Valor deseado              | 1,0        | 1,0        |
| Valor medio                | 3,0        | 3,0        |
| Valor no deseado           | 5,0        | 5,0        |
| <b>Puntaje OP</b>          | <b>1,5</b> | <b>1,3</b> |

(1) Indica el número de pregunta en el cuestionario entregado al personal de ambas empresas.

El resultado del punto A muestra un gran conocimiento de la razón de ser por parte de la OP. El resultado del punto B muestra que la gran mayoría de personas que trabaja en la OP consideró que su trabajo «contribuía mucho a la razón de ser de la empresa».

En el punto C, se les pidió a las personas que trabajan dentro de la OP que identifiquen las contribuciones de los productos de sus respectivas empresas. La más nombrada fue «una búsqueda del equilibrio entre el cuerpo y el alma». Este resultado muestra claramente el grado en que el personal de la empresa tiene interiorizada la razón de ser de la misma.

Tomando en cuenta todos los resultados analizados, podemos establecer que la cultura de la OP —medida a través del clima organizacional interno— muestra indicadores claros respecto a su compromiso para con el bienestar; y, además, muestra, en todos los casos analizados, estar cerca del «sano equilibrio».



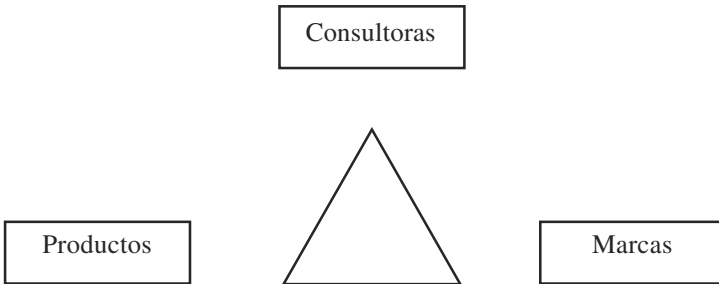
Podemos resumir la cultura de la OP a través de las siguientes características:

- Está dispuesta a dar mayor libertad en los procesos creativos personales y, en general, en el proceso de organización
- Mantiene niveles de estrés por debajo de lo normal
- Ha desarrollado una gran sensibilidad hacia las relaciones, tanto dentro como hacia fuera de la empresa
- Está más abierta al cambio y es más tolerante a la incertidumbre y a la ambigüedad
- Mantiene un equilibrio entre valores masculinos y femeninos
- Es consciente de su razón de ser o de su misión

Todo esto nos dice que el compromiso con el bienestar en la OP se manifiesta a través de un equilibrio entre aspectos masculinos y femeninos; de una gran sensibilidad hacia las relaciones; y de una búsqueda de mayor libertad, confianza y conciencia de su razón de ser.

### 3.5. Estrategia comercial en el Perú

La base del negocio en el Perú (al igual que en Brasil) está sustentada en tres puntos claves:



Veremos, en detalle, cada uno de estos pilares del negocio Natura.

#### 3.5.1. Consultoras

**Descripción general:** actualmente, la OP cuenta con veinticinco supervisoras de venta (SV), las cuales mantienen una cartera global de 4.000 consultoras aproximadamente.

Asimismo, aproximadamente el 50% de las consultoras Natura (CN) vende productos de otras marcas.

**Márketing relacional dirigido a las CN:** tiene como objetivo fortalecer el compromiso, la lealtad y la identificación de las CN con la empresa.

La estrategia actúa en tres niveles al mismo tiempo:

1. Programas de motivación y capacitación
2. Ofreciendo un negocio atractivo, con el cual pueda cubrir sus expectativas de ingreso y, de esta manera, evitar que busque otras fuentes de recursos
3. Motivación trascendente, buscándose la identificación de las CN con la cultura, valores y creencias de la empresa. Se le motiva a ser parte de la filosofía bien estar bien, vivirla, difundirla, sabiendo que lo que ofrecen a sus clientes es realmente bueno para su bienestar integral y no solo físico.

La estrategia de márketing relacional de la empresa es clara: si no se logra motivar a la CN en estos tres niveles en forma simultánea, entonces se estará debilitando la relación.

La OP trabaja el primer punto de la estrategia a través de un programa de reconocimiento a la CN, que es organizado a través de un evento anual llamado «fiesta destaques». En este evento, se premia a las mejores CN por ventas y asisten aproximadamente 300 personas. Se premia a la mejor de cada sector con un trofeo y regalo (productos y premios menores) y también se premia a las tres mejores con otro trofeo y «regalones» (TV, autos, juegos de dormitorios, joyas, etc.). Cuando la CN cumple diez años, es invitada a una visita a la planta en Brasil.

Los programas de capacitación comprenden las actividades de las supervisoras de venta, los lanzamientos de productos y la elaboración de folletos informativos.

En cuanto al segundo punto, la OP se ha focalizado principalmente en las campañas promocionales dirigidas a los consumidores. La duración de una campaña es de tres semanas (denominado ciclo) y contiene ocho ofertas de productos.

En referencia al tercer punto, la OP realiza una estrategia de comunicación sistemática en la que se busca que la CN se identifique con los valores y con la cultura Natura. El mensaje se incorpora en los productos, en los programas que ofrecen las SV y en los folletos de información de las actividades de la empresa

en los que se detallan las iniciativas sociales y ambientales llevadas a cabo en Brasil.

El grupo de enfoque dirigido a las CN muestra que se sienten especiales de pertenecer a la empresa, considerando que la relación es muy personalizada y que los productos son muy buenos. Contrastando estos resultados con investigaciones realizadas anteriormente por la OP, observamos resultados parecidos. De acuerdo con estas investigaciones, las CN perciben a la empresa diferente (en el sentido de que tiene una preocupación genuina por el consumidor) y con mejores productos. Sin embargo, argumentan que la marca es poco conocida, lo que dificulta su venta sobre todo considerando que es un producto *premium* en venta directa<sup>11</sup>.

**Grado de fortalecimiento del canal:** el crecimiento en ventas de la OP es soportado en gran medida por el grado de fortalecimiento del canal de distribución conformado por las consultoras Natura (CN).

El fortalecimiento del canal depende de tres indicadores claves:

- Frecuencia, que mide la actividad del canal y se estima a través del porcentaje de CN que pasan pedidos en las campañas. Si la frecuencia es baja, entonces la efectividad de una campaña se reduce.
- Retención, que mide básicamente la estabilidad del canal. Se estima a través de la diferencia entre el número de CN al inicio del período y el número de CN al final del período, dividido entre el número de ciclos al año y el número de sectores o supervisoras de venta.
- Productividad, que es medida a través del monto del pedido. Se estima a través del monto promedio del pedido de la CN.

Todos estos indicadores analizados son muy sensibles a las campañas promocionales, al compuesto promocional, a la comunicación de la marca y de los productos, y al nivel de identificación de las CN con la empresa.

Una debilidad de la empresa frente a la competencia (Ebel, Unique y Avon) radica en que las CN, quienes además venden alguna de estas líneas y que viven del negocio de la venta directa, pueden completar un pedido incorporando ropa,

---

11. Información entregada por el área de marketing de la empresa. Se llevaron a cabo grupos de enfoque a sesenta CN. Los grupos fueron conformados por CN «puras», CN que también venden Ebel, CN que también venden Unique y CN que venden las tres marcas.

joyería o productos para el hogar (productos ofertados por la competencia). Esto afecta directamente la tasa de retención de la empresa, ya que cuando una CN pasa pedidos en otras empresas, este indicador disminuye.

Otra debilidad de la empresa es que vendiendo la marca *premium* del sector de venta directa de cosméticos y artículos para el cuidado personal, no ha diseñado aún una estrategia de comunicación que comunique dicho atributo.

Sin embargo, la OP acaba de alcanzar cierto fortalecimiento del canal, el cual le permite ahora pensar en la posibilidad de llevar a cabo una estrategia de comunicación masiva de la marca Natura. El indicador de frecuencia está 10% por debajo del óptimo deseado; la retención se ha incrementado en un 25% en el último año y está a menos del 15% del valor deseado; y, por último, la productividad es un indicador muy sensible a las campañas publicitarias.

### 3.5.2. Productos

A continuación, mostramos las principales líneas de productos de la empresa, acompañadas del concepto que las sostiene:

- Ekos: viva su naturaleza – biodiversidad amazónica
- Mamá & Bebé: hay vida en sus manos, para fortalecer el precioso vínculo entre mamá y bebé
- Chronos (tratamiento): la mujer bonita de verdad
- Perfumería: esencial es la relación
- Maquillaje: una mujer es única, hay arte cada vez que ella se expresa, el arte de revelarse, de expresar quién eres
- Protección solar: vivir con el sol
- Cabellos: la belleza del equilibrio

Lo más resaltante de la política de marketing de la empresa es que trabajan tanto la identidad de la marca como la de las líneas de productos. La comunicación es manejada a través de dos niveles de recordación (marca y producto), los cuales, si bien mantienen cierta autonomía, se retroalimentan entre sí al transmitir ambos la visión y las creencias de la empresa. La fortaleza de los conceptos que están detrás de los productos coincide en términos de visión del mundo con el mensaje que está detrás de la marca.

Las dos líneas de mayor identificación con las creencias de la empresa son Ekos y Chronos. La razón es que estas son las líneas que más valor agregan a la

imagen de la marca y son también las que más poder tienen de transmitir creencias y valores.

Se les da mayor espacio en la revista *Ser Natura* y la frecuencia de ofertas es mayor, así como el presupuesto asignado. Por ejemplo, en las ocho ofertas que hay por ciclo, siempre están presentes las líneas Ekos y Chronos, variando solamente el producto ofertado. Sin embargo, el concepto siempre es el mismo. Lo que se busca con esto es la repetición en la comunicación (ya que son diecisiete ciclos promocionales al año) para lograr una mayor recordación de los conceptos de las diferentes líneas.

Los resultados en la OP avalan esta estrategia, ya que la línea Ekos (cabello, jabones, colonias y cremas) es la más vendida en términos de unidades y la línea Chronos, la más rentable.

**Cuadro 2.5**

**Participación de las ventas en unidades**

| <b>Línea</b> | <b>Participación sobre las ventas totales en unidades</b> |
|--------------|-----------------------------------------------------------|
| Ekos         | 20%                                                       |
| Chronos      | 10%                                                       |
| Resto        | 70%                                                       |

Fuente: entrevista con gerencia de marketing

En la línea Chronos, Natura ha creado el concepto de la mujer bonita de verdad, en el sentido de que la mujer encuentre y valore su propia belleza, cuidando de sí y respetando su momento de vida. Su concepto no es anti-tiempo ni anti-edad como la industria cosmética normalmente nombra a estos productos, creando un clima de combate al tiempo y, en la mayoría de las veces, vendiendo el sueño de la juventud. Para Natura, la mujer bonita de verdad no tiene tiempo, tan solo vida. Por eso, las arrugas no se ven como algo negativo, sino como las huellas o marcas de una vida plena y auténtica.

En la línea Ekos, Natura integra todas sus iniciativas ligadas al tema de la biodiversidad amazónica, el cual constituye la actual columna vertebral de la estrategia de desarrollo del negocio de Natura. El proyecto de biodiversidad ya

tiene impactos educativos sobre las CN peruanas (a través de las capacitaciones y lanzamientos ligados a la línea Ekos) y el objetivo en el mediano plazo es la revalorización y reconocimiento de la flora amazónica (tanto brasileña como peruana) a escala internacional.

### **3.5.3. Marca**

En el Perú, el vínculo con el consumidor está sustentado principalmente por su relación con los productos (sus conceptos); en las consultoras; y, en menor medida, en la marca. Esto es distinto de lo que ocurre en Brasil, donde existe un equilibrio entre estos tres pilares del negocio (producto, marca y consultora).

Como hemos visto, en el Perú se ha esperado llegar a niveles de estabilidad y actividad del canal que justifiquen una estrategia de comunicación masiva de la marca. Es importante mencionar que, en Brasil, la comunicación pasó por varios niveles: primero, comunicó sus productos; después, su marca; luego, los conceptos; y, ahora, las creencias y valores.

En el caso del Perú, la línea de comunicación se ha integrado un poco: primero, se han comunicado los productos y los conceptos que están detrás; y, ahora, se está evaluando el plan de comunicación masiva en el que se piensa integrar tanto la comunicación de la marca como la de las creencias y valores de la empresa.

La lealtad del consumidor a la marca Natura proviene de dos frentes: el primero es consecuencia de la efectiva satisfacción respecto a sus productos y servicios (entre ellos, la relación con la CN); y el segundo resulta de su identificación con su visión del mundo y manera de ser (cultura Natura), la cual por ahora solo le es transmitida a través de los folletos de venta, información suministrada por la CN y a través de los conceptos, empaques, calidad e insumos de los productos.

### **3.6. Natura: una empresa socialmente responsable en sí misma**

Natura es una organización que basa su identidad, es decir, sus estrategias, su comunicación, su cultura y sus productos en un compromiso con la salud integral del ser humano y el bienestar de la sociedad. Además, la empresa se define a sí misma como socialmente responsable.

Es posible argumentar que la empresa Natura es socialmente responsable como una manifestación de lo que ha decidido «ser», y no como la elección de una estrategia más dentro de las posibilidades que pueda tener para realizar una campaña de marketing puntual. Sin embargo, si esto es cierto, ¿por qué la OP, en sus ocho años de ejercicio, no ha realizado aún un proyecto concreto de responsabilidad social en el Perú?

### **3.6.1. Distinción entre empresa socialmente responsable y acciones de responsabilidad social**

Para responder a la pregunta planteada en el punto anterior, debemos establecer una prudente separación entre el concepto de empresa socialmente responsable y las acciones de responsabilidad social. Una empresa puede llevar a cabo acciones de responsabilidad social<sup>12</sup> sin necesariamente tener un compromiso con el bienestar ya sea a través de su misión, su cultura o encarnando estos valores en los productos o servicios que ofrece.

En todo caso, podemos establecer que las acciones de responsabilidad social pueden quedar limitadas o a estrategias puntuales de imagen corporativa o a un deseo por contribuir al bienestar de la comunidad externa al negocio en sí.

Regresando al caso de la OP, creemos que la explicación al aplazamiento de una acción concreta de responsabilidad social radica en dos factores.

El primero de ellos está vinculado al tema de la relación entre Natura y la OP. Natura no ha hecho aún una apuesta firme en el Perú; ha esperado, más bien, que esta operación crezca en forma autónoma y sin implicar mayores recursos de la matriz. Esto genera una contradicción en la práctica, ya que, por un lado, tenemos a la operación en el Perú con recursos insuficientes para emprender alguna acción importante y de comunicación masiva, ya sea en el ámbito comercial como en el vinculado a la responsabilidad social; y, por otro lado, tenemos a Natura que desde Brasil exige ciertos estándares elevados para la implementación de cualquier estrategia de imagen corporativa, lo cual descarta cualquier paso que dé la OP y que no esté a la altura de Natura.

El segundo factor está relacionado con el débil desarrollo del concepto de responsabilidad social en el Perú, no existiendo la competencia entre empresas por

---

12. Al utilizar la frase «acciones de responsabilidad social», nos referimos concretamente a los proyectos que pueda desarrollar la empresa para su comunidad social o ecológica.

una imagen explícitamente vinculada con el tema, como sucede en el Brasil. Según la gerencia, el escenario sería muy distinto si existiese la presión por parte del mercado por una mayor vinculación con el tema.

Aquí vemos claramente cómo el desarrollo de una organización es una manifestación de las relaciones dinámicas que se dan entre su desarrollo al interior de esta y el desarrollo de su entorno. Un entorno más exigente en el tema de la responsabilidad social tal vez obligaría a la empresa a llevar a cabo los proyectos que viene aplazando con el fin de ganar mayor coherencia en su identidad o razón de ser.

### **3.6.2. Estrategia de comunicación**

El tema de llevar a cabo acciones de responsabilidad social es visto como una oportunidad por parte de la operación en el Perú, la cual ve la posibilidad de ser la pionera en su rubro en integrar más explícitamente la responsabilidad social en su comunicación.

Aquí es importante recordar cómo se ha llevado la estrategia de comunicación en el Perú. Lo primero que se ha comunicado son los productos y sus conceptos. Ahora que el canal se ha fortalecido, se está evaluando la posibilidad de comunicar su marca en forma masiva (por televisión, revistas u otros medios). Además, la marca no puede ser comunicada sin sus creencias, visión del mundo y valores. Todo va junto, es un mismo mensaje.

Es en este momento en que se hace evidente la necesidad de llevar a cabo acciones de responsabilidad social. De no hacerlo, perderían fuerzas sus estrategias corporativas destinadas al fortalecimiento de su marca, de sus relaciones y de sus productos que son los tres pilares en los cuales basa su crecimiento.

Asimismo, al comunicar sus creencias, valores y visión del mundo, se está contribuyendo a transformar la conciencia del público externo, lo cual repercutirá no solo en un mayor bienestar de la comunidad, sino también se estaría ampliando el mercado de consumidoras de cosméticos que estén interesadas en el concepto de cosmética terapéutica y en contribuir al equilibrio ecológico y social de su comunidad. El beneficio será evidente para la empresa al ganar un mayor número de consumidoras potenciales de su producto.



# Bibliografía

Capra, Fritjof (1985). *El punto crucial: ciencia, sociedad y cultura naciente*. Barcelona: Integral.

—— (1998). *La trama de la vida: una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Anagrama.

De Geus, Arie (1998). *La empresa viviente: hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Drucker, Peter (1990). *Las nuevas realidades*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

—— (1994). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Editorial Norma.

—— (1996). *Su visión sobre la administración, la organización, la economía y la sociedad*. Bogotá: Editorial Norma.

—— (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.

Hofstede, Geert H. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres; Nueva York: McGraw-Hill.

Senge, Peter (1993). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Granica.

Senge, Peter; Art Kleiner; Harlotte Roberts; George Ross; y Bryan Smith (1995). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Granica.

Wheatley, Margaret (1998). *Leadership and the new science*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Wheatley, Margaret y Myron Kellner-Rogers (1996). *A simpler way*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

**Anexo 1****Formato de encuesta utilizada**

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA \_\_\_\_\_ ÁREA \_\_\_\_\_

**PARTE I**

En las preguntas que se indican a continuación, debes marcar solamente una respuesta. Las alternativas de respuesta para esta primera parte son:

1. Siempre    2. Casi siempre    3. A veces    4. Casi nunca    5. Nunca

I.1. ¿Qué tan frecuentemente, en tu experiencia con la empresa, no sientes miedo a expresar desacuerdos con tu jefe?

I.2. Ponte en el caso hipotético de que cometes un error en el trabajo. En el momento en que se lo comunicas a tu jefe, esperas que él reaccione en forma comprensiva.

I.3. En relación con los actuales gerentes y directivos de la empresa, indicar si:

I.3.1. Son accesibles y receptivos a propuestas no convencionales hechas por los empleados, sin importar la jerarquía de estos últimos.

I.3.2. Otorgan la autonomía que el personal necesita para hacer su trabajo.

I.3.3. Son comprensivos respecto del tiempo que el personal necesita para su vida personal y familiar.

I.3.4. Son accesibles, amables y receptivos con respecto a las inquietudes personales de las personas que trabajan dentro de la misma.

I.4. ¿Qué tan frecuentemente te sientes tenso(a) o estresado(a) en el trabajo?

I.5. Cuando la empresa se enfrenta a una situación ambigua o de cambio, esperas que las personas mantengan la calma y sean tolerantes?

I.6. La información dentro de la empresa circula libremente y sin restricciones para todos.

**PARTE II**

II.1. Con relación a las normas y procedimientos que establece la compañía —no confundir con los valores de la empresa—, crees que no deberían ser quebradas, incluso en circunstancias en que pienses que romperlas es lo mejor para la empresa.

1. Totalmente en desacuerdo    2. En desacuerdo    3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
4. De acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

- II.2. El nivel de estrés en el trabajo, en comparación con otras organizaciones que conozcas, es:
1. Muy bajo
  2. Bajo
  3. Normal
  4. Alto
  5. Muy alto
- II.3. ¿Cómo crees que es la relación de la empresa con sus proveedores externos?
1. Cercana, amable y colaboradora
  2. Cercana, pero con algunos problemas en la comunicación y coordinación
  3. Ni muy cercana ni muy distante
  4. Distante, con algunos intentos de acercamiento
  5. Muy distante y fría
- II.4. ¿Cómo crees que es la relación de la empresa con sus clientes?:
1. Cercana, amable y colaboradora
  2. Cercana pero con algunos problemas en la comunicación y coordinación
  3. Ni muy cercana, ni muy distante
  4. Distante, con algunos intentos de acercamiento
  5. Muy distante y fría
- II.5. ¿Cómo definirías el tipo de relación que estableces con las personas que trabajan en tu empresa, pero en áreas distintas a la tuya?
1. Cercana, amable y colaboradora
  2. Cercana, pero con algunos problemas en la comunicación y coordinación
  3. Ni muy cercana ni muy distante
  4. Distante, con algunos intentos de acercamiento
  5. Muy distante y fría
- II.6. ¿Qué tanto facilita tu empresa el proceso de adaptación de un empleado nuevo?
1. Mucho
  2. Lo suficiente
  3. Regular
  4. Poco
  5. Nada
- II.7. Indicar qué tanto la afirmación siguiente representa un *valor implícito* de la empresa: «La relación con nuestra competencia es una lucha frontal por alcanzar un mayor espacio en el mercado».
1. No representa una meta o valor de la empresa.
  2. Prácticamente no representa una meta o valor de la empresa.
  3. En ciertas circunstancias sí y en otras no.
  4. Representa parcialmente una meta o valor de la empresa.
  5. Representa totalmente una meta o valor de la empresa.
- II.8. Indicar qué tanto la afirmación siguiente representa un *valor implícito* de la empresa: «El trabajo individual y el logro de metas personales predomina sobre el trabajo en equipo y el logro de una meta grupal».
1. No representa una meta o valor de la empresa.
  2. Prácticamente no representa una meta o valor de la empresa.
  3. En ciertas circunstancias sí y en otras no.
  4. Representa parcialmente una meta o valor de la empresa.
  5. Representa totalmente una meta o valor de la empresa.
- II.9. Indicar qué tanto la afirmación siguiente representa un *valor implícito* de la empresa: «Los resultados económicos deben prevalecer sobre los demás aspectos de la empresa».
1. No representa una meta o valor de la empresa.
  2. Prácticamente no representa una meta o valor de la empresa.
  3. En ciertas circunstancias sí y en otras no.
  - 4.

Representa parcialmente una meta o valor de la empresa. 5. Representa totalmente una meta o valor de la empresa.

II.10. ¿Recuerdas la razón de ser o misión de tu organización?

1. Mucho 2. Lo suficiente 3. Regular 4. Poco 5. Nada

II.11. ¿Qué tanto consideras que tu trabajo contribuye a la razón de ser o misión de tu organización?

1. Mucho 2. Lo suficiente 3. Regular 4. Poco 5. Nada

### PARTE III

III.1. ¿Qué valores crees que representan en mayor medida a las personas que trabajan en tu empresa? Haz un *ranking* marcando un número dentro del recuadro *ranking*. El 1 indica el que representa más y el 7 indica el que representa menos.

1. Obtener beneficios económicos 2. Obtener el reconocimiento personal por hacer bien el trabajo 3. Tener la oportunidad para progresar a un nivel más alto en el trabajo 4. Tener buenas relaciones laborales y un ambiente de cooperación y armonía 5. Tener estabilidad laboral y una remuneración que cubra sus expectativas 6. Tener la oportunidad de realizarse haciendo el trabajo que a uno le gusta 7. Tener la oportunidad de realizar un trabajo que beneficie a los demás

III.2. A tu juicio, ¿qué crees que valora más la empresa? Marcar solamente UNA. (No se consideró)

III.3. Consideras que los productos que ofrece tu empresa contribuyen a:

1. La limpieza 2. El cuidado del cuerpo 3. La belleza exterior 4. El desarrollo de la belleza interior 5. Una búsqueda del equilibrio entre el cuerpo y el alma

## Anexo 2

### Resultado de las encuestas

Número de encuestados: 24

#### PARTE I y II

En el cuadro, se indica el número de veces que se seleccionó una respuesta (1 a 5) para la OP (Operación en el Perú de Natura). En la última fila, se ha calculado el promedio ponderado de las respuestas (mínimo 1, máximo 5), el cual ha sido calculado como puntaje asignado a cada pregunta.

#### Parte I

|    | I.1. | I.2. | I.3.1. | I.3.2. | I.3.3. | I.3.4. | I.4. | I.5. | I.6. |
|----|------|------|--------|--------|--------|--------|------|------|------|
| 1  | 15   | 10   | 10     | 13     | 15     | 17     |      | 9    | 7    |
| 2  | 8    | 11   | 10     | 8      | 7      | 7      | 1    | 11   | 8    |
| 3  | 1    | 3    | 1      | 3      | 2      |        | 15   | 4    | 8    |
| 4  |      |      | 2      |        |        |        | 6    |      | 1    |
| 5  |      |      | 1      |        |        |        | 2    |      |      |
| Pt | 1,4  | 1,7  | 1,9    | 1,6    | 1,5    | 1,3    | 3,4  | 1,8  | 2,1  |

#### Parte II

|    | II.1. | II.2. | II.3. | II.4. | II.5. | II.6. | II.7. | II.8. | II.9. | II.10. | II.11. |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 1  |       | 3     | 20    | 20    | 18    | 16    | 8     | 12    | 7     | 12     | 15     |
| 2  | 5     | 5     | 3     | 4     | 3     | 8     | 3     | 4     | 4     | 10     | 8      |
| 3  | 4     | 14    | 1     |       | 3     |       |       | 4     | 5     | 1      |        |
| 4  | 12    | 2     |       |       |       |       | 7     | 3     | 2     |        |        |
| 5  | 3     |       |       |       |       |       | 5     | 1     | 5     |        |        |
| Pt | 3,5   | 2,6   | 1,2   | 1,2   | 1,4   | 1,3   | 2,9   | 2,0   | 2,7   | 1,5    | 1,3    |

## PARTE III

Las respuestas a la pregunta III.1. indican el *ranking* final considerando el total de encuestados. Para las III.2. y III.3., se indica el número de veces que se marcó cada respuesta.

|    | III.1. | III.2. | III.3. |
|----|--------|--------|--------|
| 1  | 3      | 3      | 10     |
| 2  | 7      | 20     | 16     |
| 3  | 6      |        | 12     |
| 4  | 4      |        | 8      |
| 5  | 1      |        | 20     |
| 6  | 2      |        |        |
| 7  | 5      |        |        |
| Nº |        | 23     | 66     |

## NOTA:

Las preguntas I.4., II.1. y II.4. no han sido consideradas en el análisis por estar contenidas en otras que estaban mejor elaboradas.

### Anexo 3

#### **Grupo de enfoque (realizado en septiembre del 2002)**

Grupo objetivo: consultoras que venden productos de la marca Natura

#### **Canales de comunicación de productos**

1. ¿De qué manera se enteran de las novedades que se traen del Brasil?  
Las consultoras se enteran de las novedades a través de los lanzamientos, supervisoras y folletos de información.
2. ¿De qué fuentes reciben la información de los productos (contenido, características, procesos productivos)?  
La información la obtienen de los cursos, de las supervisoras y de los folletos. Aunque en los cursos obtienen mayor información que en los folletos como, por ejemplo, del contenido de cada producto. Varias de las entrevistadas sugirieron que la información debería incluirse en los folletos.
3. ¿Cómo son los lanzamientos de nuevos productos?  
Estos eventos son percibidos como muy interesantes, «son eventos a donde todas quieren ir». Además, contienen información muy animada de las plantas y árboles con los que están hechos los productos. Por ejemplo, recuerdan la historia del árbol Andiroba, el cual es el más alto que hay en el Brasil y da unos frutos parecidos a la papaya. Todas recordaron que de este árbol se extraía la crema para el cuerpo.

#### **Relación con empresa y supervisoras**

4. ¿Cómo calificarían el servicio que da Natura a sus clientes?  
En general, califican el servicio que da la empresa como muy bueno y rápido, «da garantía y confianza». Algunas recuerdan a la empresa como la primera en dar servicios de atención al cliente en el Perú.
5. ¿Cómo calificarían la relación que establecen con la empresa?  
Consideran que la relación con la empresa es cercana e informal: «Se percibe el calor de la gente que trabaja en la empresa». Sienten simpatía por la empresa y se sienten especiales de pertenecer a ella (particularmente las más antiguas). Les llama la atención que, en los eventos, puedan establecer una relación informal con la Gerencia: «La Gerencia baja hacia nosotras».
6. ¿Cómo calificarían la relación que establecen con las supervisoras?  
Consideran que la relación es muy personalizada, que pueden encontrarla cuando la necesiten.



### Productos de la empresa

7. ¿Cómo perciben los productos Natura?

Perciben a los productos como más naturales que los de la competencia: «El polvo Oriflame daña la piel».

Consideran que la diferencia la perciben con sus clientes, con comentarios que hacen de la calidad de los productos, «qué tal cambio que he sentido en mi piel», «estos productos no agreden la piel».

Algunas de ellas comentaron que la empresa, a diferencia de la competencia, se preocupaba en forma seria del bienestar de sus clientes como, por ejemplo, «no venden esmaltes, porque no encuentran una fórmula que no agreda la uña».

8. ¿Consideran que el mensaje de los productos contribuye a crear un vínculo más estrecho con el consumidor?

Reconocen que las líneas Mamá & Bebé, con el mensaje del contacto que debe haber en los primeros meses de nacido; la línea Chronos, con el mensaje de no resistir el paso del tiempo y más bien realzar la belleza auténtica; y la línea Ekos, con el mensaje de entregar un producto especialmente natural, «crean un vínculo más profundo entre la marca y sus clientes». Además, consideraron que el mensaje es real, libre de estereotipos o modas.

### Razón de ser de la empresa

9. ¿De qué manera perciben —si es que lo hacen— la razón de ser de la empresa, la búsqueda de bienestar?

Prácticamente coincidieron en argumentar que percibían la razón de ser en el producto y en el servicio. Percibían que su razón de ser coincidía con lo que son.

10. ¿Creen que la empresa es socialmente responsable?

Consideran que la empresa sí es socialmente responsable, ya que es responsable con sus consumidoras al ofrecerles productos que no dañan la piel.

Al preguntárseles específicamente por el tema de la responsabilidad social o si conocían alguna acción social con la comunidad, comentaron que conocían poco del tema. Algunas recordaban haber leído algo en los folletos de la empresa.

11. ¿Qué recomendaciones le harías a la empresa?

Recomendaron que hagan más incentivos alcanzables y que motiven a las consultoras. Comentaron que había campañas en las que era muy difícil alcanzar los incentivos que daba la empresa. Asimismo, al principio se les hace difícil llegar a la barrera de los US\$110 como pedido mínimo, «se ve alta».

Sugirieron que las supervisoras tengan un conocimiento más profundo de los productos, de manera que puedan transmitirlo a las consultoras.

Recomendaron que la empresa se abra más y que se haga más conocida. Perciben a la empresa «muy metida en su mundo».

### **Imagen de empresa**

12. Se les pidió personificar a la empresa Natura y a Ebel (líder del mercado). A Natura la consideran una mujer moderna, limpia, con menos maquillaje y con la piel limpia. La perciben más transparente y auténtica. A Ebel la consideran como una persona mayor, con familia, maquillaje más recargado y una piel algo descuidada. La perciben ambiciosa y que quiere aparentar una cosa que no es.

## Anexo 4

### Entrevistas a proveedores de la OP

#### Formato de la entrevista

1. Datos: nombre del proveedor y de su empresa, giro de la empresa, tiempo que trabaja con OP.
2. Primer contacto: ¿Cómo así llegó a trabajar con OP? ¿Cómo recuerda su primer contacto con la empresa? ¿Cómo fue recibido y cómo percibió a la empresa la primera vez que la conoció?
3. A lo largo del tiempo que viene trabajando con la empresa, ¿cómo ha sido su relación con esta: ha crecido, se ha profundizado con el tiempo o continúa igual? ¿Siente que el trabajar para OP ha ayudado al crecimiento de su negocio, le ha ayudado a desarrollarse?
4. En este tiempo, ¿cómo ha percibido a la empresa? ¿Siente que esta ha crecido como empresa con el tiempo?
5. ¿Percibe alguna diferencia entre su relación como proveedor entre OP y las otras empresas para las que trabaja? Si es así ¿cuál sería esta?
6. ¿Percibe a la empresa como socialmente responsable, por qué? (primero se les pide definir qué entienden por «socialmente responsable»)
7. Personifique a Natura.

#### Entrevista N° 1

Proveedora: Gisella Hernández

Empresa: HDH

Giro de la empresa: confección de estuches, maletines, polos, etc.

Tiempo que trabaja con OP: 5 años

2. Llegó a OP porque alguien le pasó la voz de la empresa, le dieron el teléfono y ella se presentó sola con algunas muestras; contaba con un taller de confecciones textiles de su papá y este le había dicho que si conseguía sus propios clientes, se lo daría para que ella lo desarrolle. OP fue su primer cliente y ahora HDH trabaja confeccionando artículos promocionales para varias prestigiosas empresas como Gillete, AFP Integra, Otto Kunz, Procter & Gamble y, además, confecciona carteras y maletines para Ripley.

Gisella recuerda que, al comienzo, cuando se presentó con sus muestras, le dijeron que «no, no, no», pues ellos traían todos sus artículos promocionales de Brasil, pero luego la llamaron por teléfono para hacerle un pedido de cincuenta polos y ella aceptó aunque la ganancia era mínima porque, como ella dice, «me habían caído tan simpáticos». La primera impresión que se llevó fue el trato muy familiar.

3. «Con OP es una relación de amigos, no de cliente/proveedor, es como 'ser parte de la familia OP'. Me alegra ir a OP. Si tengo que entregar un pedido prefiero ir yo que enviar a alguien; si ellos no están con mucho trabajo, nos quedamos horas conversando y hasta Heriovaldo (el Gerente General) entra y se une... Ahora alguna gente ha cambiado, ya no es la de toda la vida; hubo reducción de personal y parece que hubo algunos roces. A veces, parece que también hay mucha presión por épocas, aunque en otras se les ve, más bien, muy tranquilos a todos».  
«Definitivamente que OP me ayudó a crecer como empresa, de hecho fue mi primer cliente... Ellos también han crecido como empresa. Al comienzo, los pedidos eran de 100 artículos; luego, hace unos tres años, subieron a 500; y hoy, a veces, estiman vender 1.000; comienzan con un pedido de 600 y luego terminan necesitando 2.500... Aprendo con ellos, pues buscan artículos promocionales bonitos y novedosos y aprendo también de los diseños brasileños. Me siento bien, pues veo que mis productos ayudan a sus ventas... También me han ayudado, pues me han recomendado a otras empresas y de haber comenzado con un pedido de cincuenta polos, ahora tengo órdenes de compra de hasta 60.000 artículos de empresas como Ripley, por ejemplo».
4. Ya fue contestada en la anterior.
5. «A OP me gusta ir yo misma, atenderlos personalmente; con otras empresas a veces prefiero mandar a un asistente... Con otros la relación es más laboral, con OP es como ir a ver a mis amigos. Me gusta quedar bien con ellos. A veces, inclusive les he fallado con las fechas de entrega, pero ellos han comprendido; luego trato de compensarlos dándoles más...»
6. «Sí me imagino que de hecho hacen obras sociales» *¿Pero tú sabes de alguna en particular?* «Sí, el orfanato. Sé que los trabajadores de OP ayudan los fines de semana en un orfanato y si no lo hicieran realmente por encargo de la empresa, igual seguiría pensando que son socialmente responsables, es que transmiten mucho esa imagen en sus folletos y productos...»
7. Natura sería «...una mujer entre treinta y treinta y cinco años, bonita, limpia, bien cuidadita, arreglada siempre pero no muy pretenciosa, soltera pero con pareja, muchos sobrinos y amigos. Alguien con quien todo el mundo quiere estar. Blanca, pelo marrón oscuro medio ondeado bajo el hombro, libre, sin un peinado definido, delgada y alta... Sí hace obras sociales, pero no se dedica solo a eso, ella trabaja en su propia empresa en una oficina alta de solo ventanas con una linda vista de la ciudad».

#### Entrevista N° 2

Proveedor: Nicolás Sosa

Empresa: Nicolás Sosa E. I. R. L.

Giro del negocio: imprenta y confección de cajas, bolsas y estuches de papel.

Tiempo que trabaja con la empresa: 4 años

2. Llegó por recomendación de una clienta suya. Cuando fue a OP por primera vez, le

- pareció una empresa que acababa de iniciarse, pero con la que podía haber buenas proyecciones. El trato que recibió fue bueno.
3. «Con el tiempo, mi relación ha sido muy positiva, tanto comercial como profesionalmente. He aprendido mucho de la experiencia con ellos. Ahora me siento parte de la empresa. La relación es familiar, con un alto nivel de empatía y confianza».
  4. «Sí, siento que como empresa están creciendo. Los pedidos que me hacen también están creciendo».
  5. «Sí, es diferente ir allí, es como si fuera una extensión de mi negocio».
  6. «Yo creo que sí es socialmente responsable (entiende por esto ayudar a la comunidad en la que la empresa se desenvuelve). Sí, porque ayuda a muchas mujeres a que se valoren un poco más, a que se cuiden más físicamente y a que se sientan mejor. Da trabajo a muchos».
  7. «Sería una mujer joven (aproximadamente entre veinticinco y treinta años), liberal, con formación profesional, nada sofisticada, alegre, jovial, soltera. Una profesional, pero que se toma la libertad de salir a un bar o de vacaciones cuando quiere; es solvente. Su vestir es casual y a la vez elegante, nada formal. Es una persona muy agradable en su trato para con los demás».

#### Entrevista N° 3

Proveedor: Enrique Vargas

Empresa: Vanguardia Producciones

Giro de la empresa: producción de eventos (desfiles de modas, *show room*, fiestas)

Tiempo que trabaja con la empresa: 1 año

2. Llegó por iniciativa propia. Cuando fue a OP por primera vez, fue «al frío». Se presentó solo con su libro de trabajos. La empresa le pareció una empresa «súper *feeling*», con cierto aire de informalidad en el trato, pero a la vez con mucho profesionalismo. Percibió una relación muy amical entre los trabajadores (por ejemplo, la recepcionista y el Gerente General se tuteaban con respeto, pero muy amicalmente). Recibió buen trato e interés en su trabajo dándole la oportunidad de presentar una propuesta para el siguiente evento que era en dos meses más.
  3. En este tiempo que viene trabajando con la empresa, su relación es muy buena. Siente que el vínculo formado va más allá de lo laboral, «uno se siente parte de ellos». Se da una total identificación con los productos y conceptos de la empresa. «Hay mucho calor humano y lo saben trasladar muy bien a los proveedores; esto hace que uno como proveedor se ‘ponga la camiseta de la empresa’. No sé si es una actitud espontánea; pero, aunque fuese premeditada, me parece muy bien, porque funciona y ambas partes ganan; es como el análisis transaccional (tú estás bien, yo estoy bien) y creo que algo de eso es lo que dice su eslogan ¿no? (bien estar bien)».
- «Por ejemplo, una vez cometí un error y sentí que los había defraudado. Aunque ellos no me dijeron nada, taparon esa parte y no se mostró en el evento. Yo sabía que me había equivocado y me sentí muy mal, pues sentí que había fallado ante «alguien más

que un cliente». En el siguiente trabajo, invertí en darles más de lo que ellos estaban contratando; me sentí muy aliviado. Luego del evento, el Gerente General me dijo: «Todo está más que compensado» (era la primera vez que mencionaba el asunto pasado y fue también todo lo que dijo al respecto). Ahora ambos estamos contentos con el trabajo que estamos haciendo juntos».

4. No se le hizo esta pregunta por el corto tiempo que aún trabaja con la empresa como para notar una evolución clara.
5. «Sí, definitivamente, por todo lo antes expuesto y porque se involucran más quizás en trabajar juntos la parte conceptual».
6. «Definitivamente la percibo como socialmente responsable. Son muy buena onda y, además, dan la oportunidad de trabajar o desarrollarse a muchas mujeres de todas las edades, formaciones y NSE».
7. «No sé por qué me imagino dos personas diferentes: una cuando pienso en las consultoras Natura que he visto en los eventos y en la actividad de la venta directa, y otra cuando pienso en la Gerencia y empresa Natura».
 

«Ambas serían mujeres solteras, jóvenes de aproximadamente treinta años. Sin embargo, la primera sería de clase media típica y cultura media con muchas aspiraciones sociales (algunas se sienten de más estatus por vender Natura que es un producto bueno, importado y con una filosofía natural que hoy está en plena moda). La segunda sería, más bien, una chica de clase media alta, *new age, peace & love*, con su vestido de flores, con bastante cultura (más vinculada a lo espiritual: filosofías orientales), con una conciencia naturista muy desarrollada y de trato muy amable».

#### Entrevista N° 4

Proveedor: Alejandro La Rosa

Empresa: Alejandro La Rosa E. I. R. L.

Giro de la empresa: producción de videos

Tiempo que trabaja con la empresa: 4 años

2. Llegó a OP por recomendación de un amigo. Percibió a la empresa como una organización importante y de trato muy amable.
3. En este tiempo que vienen trabajando juntos, la relación con la empresa ha sido una relación bastante cercana, tipo familiar y amical. Él se siente muy tranquilo trabajando con OP. No ha tenido retrasos en el pago casi nunca (salvo cuando cambiaron a la persona que pagaba y hubo una corta fase de adaptación) y siempre que ha necesitado, le han ayudado. Considera que le pagan un precio justo, aunque, por la cercanía en la relación, en momentos en que la empresa no ha estado muy bien de presupuesto, él ha aceptado voluntariamente trabajar a cambio de un canje de productos por sus ganas de seguir trabajando con OP. Él utiliza los productos personalmente y también le son de utilidad para sus producciones de video.
 

«Considero que sí, OP ha contribuido al crecimiento de mi negocio y a mi crecimiento profesional (mayor desarrollo y experiencia). En una época, hacían hasta más de un

video mensual y eso representaba un crecimiento económico significativo. Hace unos dos años que hicieron ajustes de presupuesto y ahora la frecuencia de video es mucho menor; de todas maneras, me siento muy agradecido con la empresa».

4. «Veo que siguen desarrollándose aunque, en estos dos últimos años, han hecho varios ajustes de presupuesto».
5. «Sí, básicamente es la relación familiar-amical y que te hacen sentir como parte de la empresa».
6. «Sí, porque siento que se preocupan por la gente; además, creo que dan a muchas mujeres la oportunidad de tener una actividad con la cual desarrollarse».
7. Una mujer de mediana edad, soltera aún, pero puede tener su novio. Es muy jovial aunque con mucha madurez, muy responsable, recontra *fashion*, muy amable y emprendedora.

# III

## Caso: Productos Forestales Sostenibles S. A. C.

Elaborado por la profesora María Luisa Peña Anaya

### Introducción

La conservación del medio ambiente es considerada un problema por el 2,7% de la población peruana según la quinta encuesta nacional de medio ambiente realizada por CUÁNTO – USAID a un total de 1.800 personas. Sin embargo, un 72,8% de la población considera que el crecimiento económico debería tratarse al mismo tiempo que la protección del ambiente. Estas cifras muestran que el invertir es un reto, un reto que deben asumir los emprendedores quienes generan negocios sostenibles para que las próximas generaciones tengan un futuro prometedor y con mayor esperanza que el nuestro.

Las ecoempresas surgieron cuando la destrucción de la biodiversidad era más evidente y organizaciones conservacionistas decidieron fomentar la creación de ecoempresas para realizar un desarrollo sostenible con los recursos naturales.

La diferencia entre una empresa convencional y una ecoempresa son los aspectos que toma esta última para ponerse en funcionamiento. Los aspectos que toma en cuenta son análisis ambientales, desarrollo sostenible y conservación. No se espera que una ecoempresa sea rentable en el corto plazo, sino en el



mediano y largo plazo. Una ecoempresa tiene impacto en un área natural protegida generalmente y en un conjunto de comunidades nativas.

En julio del 2000, la empresa Productos Forestales Sostenibles S. A. C. (PROFORES S. A. C.) es constituida en la ciudad de Puerto Maldonado, departamento de Madre de Dios, con la misión de dedicarse a la industrialización y comercialización de productos de alta calidad provenientes de bosques manejados. Su visión es convertirse en una ecoempresa líder y pionera en dar valor agregado con alta calidad a productos provenientes de bosques manejados a través de las comunidades.

PROFORES S. A. C. quiso marcar la diferencia al crear una empresa que comercializara productos forestales no maderables en coordinación con las comunidades que tienen impacto en la Zona Reservada Tambopata-Candamo. Después de varias investigaciones, decidieron invertir en dos líneas de negocio:

- Paneles pre-fabricados, con achihua y cemento, con la marca *Madcreto*
- Néctares de frutos tropicales, con la marca *Amazon Fruit*

Actualmente, la ecoempresa recibe apoyo técnico de la ONG Conservación Internacional y apoyo financiero de Aveda, empresa internacional de cosméticos naturales.

Para la mejor comprensión de este caso, se lo ha dividido en dos capítulos. En el primer capítulo, se presenta un análisis del sector de las ecoempresas, con testimonios de funcionarios de Conservación Internacional, así como de otros expertos en el tema. Además, se mostrarán las experiencias de Conservación Internacional promoviendo ecoempresas en Guatemala y Bolivia, y experiencias de ecoturismo llevadas a cabo actualmente por diferentes instituciones peruanas. Para cerrar este capítulo, se conocerá una pequeña parte de este gran proyecto que permitió generar la presente idea de negocio.

De otro lado, en el capítulo dos, se encontrará una visión general e ilustrativa de la empresa PROFORES en los siguientes temas: líneas de negocio, expectativas, planes a futuro y promoción del desarrollo sostenible.

Finalmente, en el anexo 1, se incluye una lista de contactos en caso se desee conocer más de esta experiencia.

## 1. Las ecoempresas

«Una ecoempresa es una actividad humana que genera un rendimiento económico, social y ambiental positivo. Es el punto de encuentro entre las actividades de los empresarios tradicionales (en los cuales prima el interés económico) y los ambientalistas (en los cuales la prioridad es conservar la naturaleza) en una economía de mercado» (Salazar 1999).

La ecoempresa surge cuando se observa la creciente destrucción de los recursos naturales (deforestación por madereros, quema de bosques, creación de chacras, contaminación de las aguas por compañías mineras, entre otros). Al identificar estos problemas, se comienzan a investigar los recursos naturales y analizar si se puede trabajar de manera sostenible para evitar la extinción de estos recursos y permitir que las comunidades aledañas puedan obtener beneficios económicos de estos recursos. Las ecoempresas incentivan la conservación de regiones con alto peligro de extinción.

Tradicionalmente, el ser humano ha decidido sus negocios únicamente en función de criterios económicos, de la ubicación, del tipo de actividad, del nivel de operaciones, del tipo de producto final, de sus procesos, etc.

Sin embargo, actualmente, se utilizan diversos instrumentos para complementar el criterio económico con el ecológico como la zonificación ecológico-económica (que informa sobre los bienes y servicios que los ecosistemas ofrecen), los estudios de impacto ambiental (que cuantifican y cualifican los efectos de una actividad económica), los análisis de ciclo de vida (que cuantifican y cualifican el proceso de producción de un determinado bien y/o servicio), los reportes ambientales (que miden la evolución de la gestión ambiental de la empresa), los sistemas de gestión ambiental (que reportan la forma como la empresa enfrenta de manera sistemática la variable ambiental), los sistemas geográficos de información (que informan sobre el tamaño de un ecosistema), los ecobalances (que informan sobre la gestión de la materia-energía en la empresa), entre otros instrumentos de ecogestión. Estos instrumentos permiten tomar decisiones para la sostenibilidad de un negocio.

Definitivamente, los estudios de mercado, los flujos de caja y los balances financieros son insuficientes, actualmente, para evaluar la sostenibilidad de un negocio o para identificar el potencial de un econegocio.

Las ecoempresas tienen cuatro grupos objetivos claramente definidos<sup>1</sup>:

1. **Las comunidades aledañas:** son las que más sufren el impacto y las que más se pueden ver beneficiadas para las operaciones de una ecoempresa. Por ejemplo, cuando abastecen de materias primas o servicios a la empresa.
2. **Los creadores de políticas:** pueden estimular el desarrollo económico mediante la propuesta y promoción de políticas que apoyan la conservación de la biodiversidad.
3. **La industria:** se puede beneficiar a una serie de industrias haciéndolas proveedoras de insumos originarias de países tropicales.
4. **Consumidores y mercado:** estos son expuestos al mensaje de conservación cuando compran un producto con estos atributos.

«El mayor reto de una ecoempresa es mantener el fin social de impacto ecológico positivo en un mercado en el que impera justamente lo contrario. . . En términos del beneficio social, es **evidente** que las ecoempresas ofrecen mucho más beneficio social que una empresa tradicional»<sup>2</sup>.

### 1.1. La experiencia de Conservación Internacional (CI) en ecoempresas

CI tiene como misión conservar la herencia de la tierra, la biodiversidad<sup>3</sup> global y demostrar que los seres humanos pueden vivir en armonía con la naturaleza.

Los seres humanos son los beneficiarios de un ambiente saludable; por esto, CI se esfuerza por ser una institución que trabaje con la población local. Con este trabajo conjunto, se busca crear áreas naturales protegidas, desarrollar prácticas agrícolas en zonas destruidas, crear negocios sostenibles, educar a la comunidad y a los líderes con el fin de proteger y conservar los recursos naturales en forma sostenible.

---

1. Edward Millard. Models for Conservation Enterprise. Conservation Enterprise Department. Annual Meeting. 25 de abril del 2001.

2. Entrevista a Ernesto Ráez, director del Sitio Tambopata (Conservación Internacional – Programa Perú)

3. Biodiversidad es la suma de la vida en la Tierra. Son los genes, la población, las especies, los ecosistemas y el proceso ecológico los que hacen que haya vida en el planeta. El concepto de biodiversidad se asocia a una serie de otros conceptos como son recursos naturales, fauna, manejo de áreas protegidas, desarrollo sostenible, entre otros.

CI decidió cooperar en la creación de ecoempresas, debido a que la población depende de ecosistemas tropicales<sup>4</sup> para su supervivencia.

El trabajar con las comunidades para desarrollar productos y el abrir mercados crea un incentivo económico. Así, los pobladores de estas comunidades buscan conservar sus recursos naturales en vez de destruir los hábitats<sup>5</sup> para la agricultura, ganado o extracción de madera.

### 1.1.1. Conservation Enterprise Department (CED)

CI decidió crear un departamento dentro de la institución que se especializara en la promoción de negocios sostenibles. Este departamento tiene como objetivo crear alternativas para evitar la deforestación y otras pérdidas del hábitat mediante el desarrollo de empresas sostenibles que previenen la destrucción de los recursos naturales. Una ecoempresa forma parte de una estrategia de conservación integrada que se enfoca en los *hotspots*<sup>6</sup>. Los *hotspots* cubren una extensión del 1,4% de la superficie del planeta, y este porcentaje aún contiene más del 60% de todas las especies terrestres.

El trabajo del CED es el desarrollo de empresas. El CED provee socios que cuentan con las herramientas necesarias para establecer empresas viables que contribuyan a la conservación de la biodiversidad. Estas herramientas incluyen:

1. **Gerencia:** entrena a los gerentes de las empresas locales para que adquieran la habilidad necesaria para dirigir una empresa rentable.
2. **Acceso a financiamiento:** contacta a los productores con fuentes de financiamiento para poder crecer. CI también maneja su propio fondo llamado Fondo para Empresas de Conservación.
3. **Márketing:** apoya a las empresas en el desarrollo de sus estrategias de márketing, les provee de contactos con mercados y les asesora en negocia-

---

4. Ecosistemas tropicales es un complejo dinámico de comunidades vegetales, animales y microorganismos y su medio no viviente que interactúan como una unidad funcional.

5. Hábitat es la zona o parte de un ecosistema que reúne las condiciones de vida que una determinada especie necesita para sobrevivir.

6. *Hotspots* es una estrategia de conservación diseñada por CI (<http://biodiversityhotspots.org>). Para que una región del mundo sea considerada un *hotspot*, debe cumplir con dos requisitos: tener una gran biodiversidad de especies endémicas y haber sido significativamente alterada por actividades humanas.

ciones y desarrollo de productos con el fin de incrementar sus ventas y expandir sus beneficios significativamente.

4. **Planeamiento estratégico de negocios:** organiza la estructura de negocios y ofrece capacitación en el lugar donde la empresa se encuentra ubicada.
5. **Información:** informa a los socios oportunamente acerca de tendencias, precios y contactos con otras agencias que puedan apoyarlos con recursos, mercados o tecnología.
6. **Medición de impacto:** a través del monitoreo y evaluación, CI y las empresas socias miden su contribución a estos negocios a través de la conservación de la biodiversidad.

### 1.1.2. Ecomaya: conservando la herencia maya en Guatemala<sup>7</sup>

Entre 1992 y 1997, CI facilitó la creación de negocios con las comunidades nativas, dando transporte, hospedaje, comida y servicios de guía para que los turistas conozcan lo natural, lo cultural y las atracciones arqueológicas de la zona. En 1998, cinco negocios de las comunidades formaron una compañía llamada Ecomaya<sup>8</sup>. El propósito de Ecomaya es la promoción del ecoturismo a las comunidades nativas para que puedan apreciar la biodiversidad de esta región.

Petén, departamento ubicado al norte de Guatemala, es reconocido por sus famosas ruinas mayas en el Parque Nacional Tikal, el cual recibió 138.000 visitantes en 1999. También se encuentran ubicadas 1,6 millones de hectáreas de la Reserva de Biosfera Maya (MBR).

Petén tiene una de las economías más pobres de Guatemala. La agricultura es la actividad económica predominante. Su pobreza se manifiesta por la falta de servicios de salud, educación e infraestructura, y también por el explosivo crecimiento de la población. Para solucionar este problema, la población necesita alternativas viables tales como tener dinero y recursos básicos para la subsistencia. El sector turismo es muy fuerte en Guatemala y si se aprovecha este potencial, las comunidades lograrían crecimiento económico y empleo.

---

7. Millard (2002)

8. Ver <http://www.ecomaya.com>

Desde 1992, Conservación Internacional está trabajando en la región para conservar la biodiversidad de la Reserva de Biosfera Maya. Un factor clave para promover la conservación fue la promoción del ecoturismo basado en las comunidades. A través de esto, se podría evitar la quema de tierras, agricultura y caza no controladas. Asimismo, la Ecoescuela de Español<sup>9</sup> comenzó a ofrecer clases con un currículo educativo sobre la cultura local y la biodiversidad. Este negocio fue el primero en ser independiente y legalmente registrado en 1996.

Los operadores de turismo locales no estaban muy interesados en estos proyectos, porque ellos dudaban de la capacidad de las comunidades para proveer la alta calidad y clase de servicios higiénicos que los turistas internacionales exigen. El principal mercado de Ecomaya son turistas internacionales, mayormente *backpackers*<sup>10</sup> que llegaban a Petén. Las escuelas de español también ofrecen sus servicios localmente, pero tienen más ganancias en el mercado de las ventas internacionales directas. Conservación Internacional les brindó apoyo a las comunidades, desde las oficinas centrales en Washington D. C., al buscar clientes para sus escuelas de español hasta que la página web de Ecomaya esté totalmente operativa. Actualmente, la página web tiene un sistema de registro *on line*.

El rechazo inicial del sector privado para trabajar con estas comunidades ha ido cambiando gradualmente. Ecomaya alcanzó rápidamente un retorno anual de US\$250.000. Para 1998, la Ecoescuela de Español ya estaba establecida y atrajo a mil estudiantes por año, y entre 1996 y 1999 el turismo creció en Guatemala alrededor del 60%.

Ecomaya ha sido capaz de superar las dificultades producidas por la negativa imagen internacional de Guatemala, y esto fue posible gracias a una diversificación saludable de productos y mercados que le permitió atraer turistas de Europa, Norteamérica y otras partes del mundo.

### **1.1.3. Albergue Chalalán S.A.: conservando el Parque Nacional Madidi en Bolivia**

Conservación Internacional trabaja para conservar el Parque Nacional Madidi en Bolivia, porque es una de las áreas más importantes en los Andes Tropicales. Es también una de las más atractivas partes de Bolivia, en la cual el bosque intacto es el hogar de 1.000 especies de pájaros, 44% de nuevas especies de

---

9. Ver <http://www.ecoescuela.org>

10. Mochileros

mamíferos y 38% de anfibios neotrópicos. El turismo es una opción económica interesante, pero exige tener facilidades en el ámbito internacional, alta calidad de servicios y organización de negocios. El reto de CI fue el de capacitar a una comunidad indígena de la región para crear un negocio de turismo como una oportuna alternativa económica a la tala y caza.

La iniciativa de desarrollar un albergue de turismo provino de la comunidad de Tacana de San José de Uchupiamonas, que en 1993 pidió a CI que los ayudara a conservar su bosque y estilo de vida. Conservación Internacional llevó esta idea al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que, aunque interesado en el proyecto, prefirió en ese momento considerar un préstamo. Al principio, Conservación Internacional rechazó esta oferta; entonces, el Banco reconsideró su posición y decidió dar una donación con la condición de que el albergue fuera transferido a las comunidades al final del proyecto (que tenía una duración de cinco años).

Para establecer este albergue, hubo muchos retos que tuvieron que ser superados. Mientras los miembros de la comunidad recibían un pago por la construcción del albergue, también daban una porción de su trabajo gratis. El valor del trabajo realizado fue cuantificado y puesto en una cuenta bancaria para que luego fuera devuelto a la comunidad. Conservación Internacional y los miembros de la comunidad visitaron diferentes operadores de turismo para hablar sobre negocios. Uno de ellos ofreció dar entrenamiento dentro de sus instalaciones para los miembros de la comunidad, incluyendo la preparación de comidas y el mercadeo. Conservación Internacional, por su lado, ofreció entrenamiento en manejo de negocios, guía de turismo y clases de inglés.

Después de un período de cuatro años (1997-2000), el albergue se terminó y el negocio pertenecía a cerca de setenta familias de la comunidad. Albergue Chalalán S. A. se estableció, se negociaron acuerdos con operadores y se estableció una oficina de ventas en la ciudad de Rurrenabaque. En el 2001, el negocio independiente recibió 985 clientes internacionales y generó una considerable ganancia, cuyo 50% se invirtió en educación y salud para la comunidad.

Los dueños de este albergue han ido incrementando su responsabilidad contratando progresivamente los servicios que necesitan. En el 2001, contrataron a un abogado para negociar un problema sobre propiedad de tierras. En el 2002, pagaron los costos de viaje de un consultor de CI para facilitar un taller sobre planes de negocio. Sin embargo, lo más importante para CI es el compromiso de la comunidad por evitar la destrucción del bosque y, para ello, ha creado patrullas que transitan por el bosque para evitar el acceso ilegal de personas.

## 1.2. Otras experiencias en econegocios

Existen varios organismos e instituciones que están llevando a cabo econegocios. No necesariamente son negocios exitosos y/o rentables y/o sostenibles. A continuación, se muestran dos experiencias diferentes.

### 1.2.1. Rainforest Expeditions (RE)

Rainforest Expeditions<sup>11</sup> es una empresa peruana de ecoturismo fundada en 1992 con el propósito de combinar turismo con educación ambiental<sup>12</sup>, investigación y desarrollo sostenible local que apoye la conservación de las áreas donde opera.

RE tiene como objetivos los siguientes:

- Entregar un mejor producto al turista
- Ser rentable
- Invertir el dinero para la conservación
- Mostrar siempre lo auténtico y que las comunidades estén orgullosas de sus ancestros

«El ecoturismo es hacer un ‘viaje responsable’ a las áreas naturales protegidas (ANP)<sup>13</sup> teniendo una responsabilidad social con los pobladores locales y responsabilidad ambiental con el medio ambiente»<sup>14</sup>.

Rainforest Expeditions se convirtió en una ecoempresa cuando decidió invertir en la conservación e investigación de los recursos naturales. Actualmente, tiene dos albergues en el bosque húmedo de Tambopata: Posada Amazonas y el

---

11. Ver <http://www.perunature.com>

12. Educación ambiental son cursos de capacitación en temas de hábitos amigables al ambiente, diagnóstico e investigación de problemas ambientales y la acción ecológica para dar solución a un problema ambiental identificado e involucrar a la comunidad, en la medida de sus posibilidades, en la acción a favor de la mejora del ambiente.

13. D. S. N° 038-200-AG. Son áreas legalmente protegidas y destinadas a conservar la diversidad biológica y otros factores de índole cultural, científico y paisajístico. Se trata de cincuenta y cuatro espacios terrestres y/o marinos que comprenden una valiosa reserva de recursos naturales y que conforman el Sistema Nacional de Áreas Protegidas por el Estado (SINANPE).

14. Entrevista con Claudia Yep, Coordinadora de Proyectos. Rainforest Expeditions.



Tambopata Research Center. En ambos albergues, se trata de minimizar el impacto del albergue en el medio ambiente utilizando tecnología alternativa<sup>15</sup>.

El Tambopata Research Center funciona desde 1989 y suele albergar a turistas e investigadores, lo que permite que los resultados de estas investigaciones puedan mejorar el «producto turístico». Por ejemplo, se pudo saber cuál era la mejor hora y lugar para poder ver al lobo de río sin impactar en su hábitat.

Asimismo, Posada Amazonas trabaja desde 1998 gracias a una alianza estratégica que se hizo entre la Comunidad Nativa de Infierno<sup>16</sup> y la empresa Rainforest Expeditions. Esta alianza estratégica tiene una vigencia de veinte años y permite a la empresa Rainforest Expeditions administrar el albergue durante este período.

Para que la comunidad pueda tomar la administración del albergue al final de este período, se ha creado un comité de control, el mismo que está integrado por miembros de la comunidad que rotan cada dos años. Toda la comunidad participa en Posada Amazonas ofreciendo diferentes servicios en el albergue como cuarteros o *barman*, por un período determinado. El objetivo es que todos los miembros de la comunidad tengan la oportunidad de trabajar en el albergue. Asimismo, el albergue ha contratado una contadora de la comunidad que apoye en la administración.

A medida que el albergue ha ido creciendo, se han integrado otros proyectos satélites que permiten a la comunidad involucrarse de mejor manera con los turistas. Por ejemplo, se tienen proyectos de artesanía y de preparación de mermeladas hechas de frutos de la zona para abastecer tanto a la Posada Amazonas como a otros albergues del lugar. Asimismo, existen proyectos de frutas y verduras, y el Centro Ñape para el cultivo de hierbas medicinales.

### **Trabajo con comunidades**

El trabajar con comunidades es una tarea difícil, porque se generan muchos problemas. La Comunidad Nativa de Infierno está conformada por nativos y colonos, y siempre existen diferencias entre ellos. Para evitar problemas, se ha contratado a una persona para que sea la encargada de canalizar los pedidos de los miembros de la comunidad con la empresa. A medida que el albergue comen-

---

15. Los productos de limpieza del albergue son biodegradables.

16. La Comunidad Nativa de Infierno está formada por ochenta familias.

zó a dar utilidades, el choque cultural con el dinero se manifestó. El manejo del dinero es ajeno a la cultura de las comunidades. La primera reacción de las comuneros fue gastar el dinero en cerveza. Para evitar un derroche excesivo de su dinero, Rainforest Expeditions orientó a la comunidad para que reinvertiera el dinero en servicios y/o bienes que le faltaban. Por esto, RE los apoyó en buscar el financiamiento para construir su escuela secundaria y un puerto que permitiera a la comunidad poder comercializar sus productos.

Rainforest Expeditions trabaja mucho en educación ambiental y en investigación. Su política es hacer alianzas estratégicas con destacadas instituciones y, así, estableció alianzas con la Facultad de Turismo de la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) y con Conservación Internacional (CI). El convenio con la USIL permite a los alumnos de esta facultad poder hacer sus prácticas en turismo en el albergue y, al mismo tiempo, los compromete a proveer capacitación a los miembros de la comunidad mediante cursos de turismo en Lima.

El éxito de Rainforest Expeditions en sus negocios ecoturísticos fue reconocido cuando recibió los premios Conservation International Ecotourism Excellence Award y el Conde Nast Traveller Tour Operator Ecotourism Award en el año 2000.

En cuanto a los planes para futuro, RE está pensando la posibilidad de abrir otro albergue en el Cuzco, en el Valle Sagrado de los Incas, que permita conservar especies en vías de extinción que han sido ubicadas en la zona.

### **1.2.2. Asociación para la Conservación de la Naturaleza – APECO**

La Asociación para la Conservación de la Naturaleza es una asociación privada sin fines de lucro con veinte años de trayectoria en la conservación de la diversidad biológica y la promoción del desarrollo sostenible<sup>17</sup>.

APECO tiene como misión institucional «apoyar la conservación de la naturaleza en el Perú, preservando la diversidad biológica y propiciando el uso adecuado de los recursos naturales». De esta manera, APECO busca contribuir a que la sociedad peruana alcance la satisfacción de sus necesidades básicas sin deteriorar los recursos naturales que posee ni la integridad de su medio ambiente, de los cuales depende toda forma de vida.

---

17. Ver <http://barrioperu.terra.com.pe/apeco>

Las principales líneas de acción de APECO son las siguientes:

- Educación ambiental y capacitación
- Investigación y monitoreo para la conservación de la diversidad biológica
- Manejo sostenible de recursos naturales
- Promoción y desarrollo de iniciativas comunales
- Promoción de políticas ambientales

Dentro del ámbito de influencia de APECO, se encuentra el Programa de la Reserva de Biosfera del Manu. En este programa, tiene a su cargo el monitoreo y capacitación para la Casa Matsinguenka. APECO facilita dos componentes: el monitoreo ambiental y sociocultural, y el de capacitación.

### **Casa Matsinguenka**

La Casa Matsinguenka es una experiencia de turismo sostenible en la Zona Reservada del Manu que se desarrolla atendiendo el pedido de las comunidades nativas que viven al interior del Parque Nacional del Manu. Las comunidades participantes son Tayakome y Yomibato, y la idea surgió del resultado de la búsqueda de alternativas de fuente de ingreso para la población indígena local. La Casa Matsinguenka inició sus actividades en 1999 y, desde ese año, ofrece alojamiento y visitas guiadas a interesados en una experiencia cultural y de contacto con la naturaleza. La Casa Matsinguenka cuenta con cuatro módulos para el alojamiento, además de cocina y comedor.

«Esta empresa es un reto para estas comunidades que se caracterizan por ser muy tradicionalistas. Actualmente, existe un problema de interculturalidad, debido a que el dinero generado por esta empresa no pertenece a la cultura Matsinguenka y no saben qué hacer con él. Esta empresa es una oportunidad solamente para los más jóvenes de estas comunidades para poder darles una oportunidad de tener mayor apoyo»<sup>18</sup>.

Existen muchas perspectivas para que la Casa Matsinguenka se consolide en el circuito turístico nacional y regional como una alternativa diferente que combine un recorrido por el Parque Nacional del Manu y una experiencia vivencial con la cultura Matsinguenka.

---

18. Entrevista a Sylvia Sánchez, directora ejecutiva de APECO.

«Para poder tener un adecuado manejo administrativo de este albergue se les ha brindado cursos de capacitación en hotelería y administración, pero ha sido muy difícil porque los miembros de la comunidad son ‘analfabetos funcionales’<sup>19</sup>, comenta Sylvia Sánchez. Debido a la falta de capacitación de los miembros de la comunidad en temas de hotelería y turismo, el albergue no se encuentra bien mantenido. En estos meses, se está realizando una consulta a las comunidades participantes para ver la factibilidad de seguir manteniendo el albergue o cerrar el proyecto, ya que los comuneros no se sienten capaces de continuar con él.

Actualmente, el proyecto está a cargo del Fondo para Áreas Protegidas por el Estado (FANPE), y APECO brinda apoyo en una parte de la Casa Matsinguenka.

### **1.3. Antecedentes de la creación de Productos Forestales Sostenibles (PROFORES S. A. C.)**

#### **Proyecto «Conservación de ecosistemas tropicales y uso sostenible de los recursos naturales en la Zona Reservada de Tambopata-Candamo, departamentos de Madre de Dios y Puno»**

El 30 de julio de 1997, la Embajada Real de los Países Bajos aprobó el financiamiento para el proyecto llamado «Conservación de ecosistemas tropicales y uso sostenible de los recursos naturales en la Zona Reservada de Tambopata-Candamo (ZRTC), departamentos de Madre de Dios y Puno» para ser ejecutado por dos organizaciones: Conservación Internacional Perú y la Dirección General de Áreas Protegidas y Fauna Silvestre del Instituto Nacional de Recursos Naturales (DGANPFS-INRENA).

El objetivo general del proyecto era el de conservar la diversidad biológica y mantener la continuidad del proceso ecológico en una muestra representativa del bosque tropical húmedo en el sudeste del Perú (ZRTC). Esto se daría mediante actividades de protección coordinadas con acciones que sirvan como una base para el desarrollo basado en la conservación en áreas inhabitadas en la Zona Reservada Tambopata-Candamo (ZRTC).

---

19. «En algún momento, aprendieron a hablar y escribir; pero, debido a la falta de práctica, ya se olvidaron» (Sylvia Sánchez – APECO).

Los objetivos específicos y las acciones correspondientes son:

| Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                             | Acción por tomar o «componente»                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Generar información basada en el análisis de insumos técnicos derivados de evaluaciones ecológicas, catastrales y legales de las actividades del estado en la zona del ZRTC                                                                                           | Compilación de información catastral e implementación de un sistema de información<br>Análisis y clasificación de uso mayor de tierras<br>Evaluación de fauna silvestre<br>Evaluación de recursos pesqueros |
| Evaluación de recursos naturales para la promoción e implementación de acciones de desarrollo sostenibles en áreas inhabitadas en la ZRTC                                                                                                                             | Manejo sostenible de bosques<br>Manejo de las nueces de Brasil<br>Producción de café bajo sombra                                                                                                            |
| Diseñar e implementar un programa de participación y extensión para el fortalecimiento de las capacidades de las poblaciones locales para mejorar sus estándares de calidad de vida y asegurar el manejo sostenible de recursos naturales en el mediano y largo plazo | Programa de planeación participativa comunal<br>Capacitación y extensión<br>Extensión en salud rural                                                                                                        |

A cada una de las acciones listadas se le llamó «componente» y cada uno de estos se descompone en una serie de metas. Así, nos interesa enfocarnos en el componente **manejo sostenible de bosques** cuyas metas son las siguientes:

1. Definición de los siguientes factores para el funcionamiento de una infraestructura de forestería industrial: ubicación, organización comunal, factores de costo, elaboración de plan de manejo y aprobación de procedimientos.
2. Compra e instalación inicial de una infraestructura de industria forestal
3. Producción experimental de los derivados de productos de palma
4. Provisión de equipo sostenible de cosecha para la cosecha de palma de ungurahui
5. Implementación de un programa de capacitación
6. Culminación de inventarios forestales en once comunidades
7. Producción de semillas de palma
8. Apoyo para los participantes del proyecto en obtener derechos legales sobre los recursos de la palma

9. Investigación de usos posiblemente económicos de residuos de procesos industriales promovidos
10. Identificación de mercados
11. Implementación de una infraestructura industrial forestal con participación de las comunidades
12. Asistencia técnica para la participación de comunidades en la operación de la infraestructura y comercialización del producto
13. Evaluación del impacto ecológico de la extracción de productos de palma
14. Expansión y replicación de investigación, y actividades de inventarios a otras áreas de la ZRTC

## 2. Productos Forestales Sostenibles (PROFORES S. A. C.)

PROFORES S. A. C. es una empresa ubicada en la ciudad de Puerto Maldonado, departamento de Madre de Dios. PROFORES S. A. C. se dedica a la industrialización y comercialización de productos de alta calidad, provenientes del bosque manejado. Tiene como objetivo principal la transformación de los productos del bosque para poder contribuir al establecimiento de incentivos económicos para la conservación del medio ambiente y el progreso de las comunidades, al mismo tiempo que garantiza su sostenibilidad económica.

PROFORES S. A. C. nace como resultado del componente manejo sostenible de bosques (MSB) que, en 1999, tenía como meta el diseño e implementación de una empresa de desarrollo sostenible para la comercialización de productos derivados del bosque.

Para poner en marcha esta empresa, se realizaron los estudios que eran las metas del componente, mencionados anteriormente. Los estudios arrojaron como resultados la viabilidad económica y comercial, a la vez que sostenible, de los siguientes productos:

- Frutos silvestres<sup>20</sup>
- Bolillos de achihua<sup>21</sup>
- Maderas «corrientes»<sup>22</sup>

---

20. Cosechados sosteniblemente para la elaboración de néctares y pulpa.

21. Árbol cuya madera sirve para la elaboración de paneles de construcción mezclada con cemento (*Madcreto*) para satisfacer la demanda de construcción de personas con bajos recursos en el ámbito local.

22. Para su uso en carpintería.

Considerados los resultados de factibilidad económica, el 4 de julio del 2000, se constituyó la empresa Productos Forestales Sostenibles (PROFORES S. A. C.), siendo los principales accionistas los trabajadores de Conservación Internacional Perú involucrados en el proyecto «Manejo sostenible de bosques» (MSB).

PROFORES S. A. C. se convierte, a partir de ese momento, en una ecoempresa económicamente viable cuyo objetivo es promocionar la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales en Tambopata, con énfasis en las áreas de la Zona de Amortiguamiento y la Reserva Nacional de Tambopata. Por ello, la materia prima es comprada a las comunidades o a individuos con quienes CI-PERU ha trabajado en proyectos de conservación.

Esta empresa tiene un fuerte interés en que los productos que se comercialicen sean cosechados «sosteniblemente»<sup>23</sup>. Para lograr ello, los proveedores han sido capacitados en técnicas de cosecha sostenible, las mismas que les proveen de mayores beneficios en el mediano y largo plazo<sup>24</sup>, y producen un fuerte impacto favorable en la conservación de la biodiversidad en las Zona de Amortiguamiento y la Reserva Nacional de Tambopata.

## 2.1. Visión de PROFORES S. A. C.

«En el largo plazo, PROFORES S. A. C. quiere ser una ecoempresa líder y pionera en dar valor agregado con alta calidad a productos provenientes de bosques manejados a través de las comunidades. Para ello, se comercializará con prestigio y ética lo que da la Amazonía (naturaleza) en los mercados local, nacional e internacional»<sup>25</sup>.

Para cumplir su compromiso, PROFORES S. A. C. se ha planteado los siguientes objetivos:

1. Identificar oportunidades de nuevos productos provenientes de los bosques manejados, e investigar y desarrollar la oferta que satisfaga las necesidades del mercado

---

23. Es el uso de componentes de la diversidad biológica de un modo y a un ritmo que no ocasione la disminución a largo plazo de la diversidad biológica, con lo cual se mantienen las posibilidades de esta para satisfacer las necesidades humanas.

24. Disminución de la pobreza en la región, manejo sostenible de bosques, creación de productos innovadores, entre otros.

25. Entrevista a Richard Espinoza, gerente general de PROFORES S. A. C.

2. Incrementar las ventas progresivamente para asegurar la sostenibilidad financiera de PROFORES
3. Trabajar con Conservación Internacional en la reposición del bosque de acuerdo con la demanda de materia prima y el agotamiento de la oferta natural de los bosques que la proveen
4. Trabajar con agricultores de la zona que estén comprometidos con el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales
5. Establecer una alianza estratégica con Conservación Internacional

Muchas interrogantes surgieron sobre por qué no se creaba esta empresa en convenio con las comunidades influenciadas por el proyecto «Manejo sostenible de bosques». El personal del proyecto MSB hizo una investigación más profunda acerca de la falta de éxito de empresas manejadas por comunidades. Se llegó a las siguientes conclusiones:

- Falta de educación básica (primaria y secundaria)
- Dependencia de las entidades promotoras. Al no tener el asesoramiento de profesionales capacitados, las empresas quedaban en manos de las comunidades, lo que las llevaba a la quiebra con el pasar del tiempo
- Rivalidad entre comunidades
- Poca seriedad y responsabilidad para y con la empresa
- Falta de monitoreo de parte de las entidades promotoras

## **2.2. Situación legal**

PROFORES S. A. C. está creada como una sociedad anónima cerrada según la Ley General de Sociedades Mercantiles del Perú. Se constituyó con un capital inicial de S/.1.800,00 (un mil ochocientos y 00/100 nuevos soles). El capital de PROFORES S. A. C. está dividido en 1.800 acciones denominadas al portador con un valor de S/.1,00 cada una.

## **2.3. Situación tributaria**

PROFORES S. A. C. se encuentra bajo el régimen general y tiene actualmente beneficios debido a la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Según esta ley, se le exonera del IGV y se le hace una rebaja del impuesto a la renta al 5% anual, debido a que la empresa se encuentra en la región de selva baja.



## 2.4. El recurso humano de PROFORES S. A. C.<sup>26</sup>

El recurso humano es lo más importante de esta empresa. La empresa se formó con parte del personal del proyecto MSB<sup>27</sup>, lo que armoniza con la misión original de la empresa: creer en la conservación y el desarrollo sostenible cosechando los logros a largo plazo.

La Gerencia de PROFORES S. A. C. le da charlas periódicamente a su personal sobre la visión y los objetivos de la empresa a largo plazo<sup>28</sup>. No obstante, ha existido una rotación alta de personal, aproximadamente unos treinta obreros han pasado por la empresa. Para la Gerencia de PROFORES S. A. C., no es tan crítico tener una rotación alta de personal como encontrar al personal idóneo para «cosechar los frutos a largo plazo y que crea firmemente en el desarrollo sostenible»<sup>29</sup>.

## 2.5. Líneas de negocio

A pesar de que se tienen tres jefes de línea de negocio, actualmente la Gerencia está analizando independizar la línea de carpintería y convertirla en otra empresa. Esta decisión se ha tomado en razón al mayor esfuerzo y dedicación de parte de la gerencia por manejar esta línea de carpintería. Debido a esta decisión, la línea de paneles *Madcreto* y la línea de néctares de frutos tropicales son de mayor importancia. Más adelante, se explicarán los motivos de la decisión de este cambio.

### 2.5.1. Paneles *Madcreto*<sup>30</sup>

Los paneles madera-cemento son elementos prefabricados de hebras de madera con aglomerante de cemento, mezclado y prensado en hormas. La especie que se utiliza es *jacaranda copaia*. El panel madera-cemento es considerado un material no convencional de construcción, por lo que se encuentra normado por el Departamento de Investigaciones y Normalización (DIN) del Ministerio de Vivienda. Si el panel madera-cemento fuera utilizado como elemento de cobertu-

---

26. Ver anexo 4: Organigrama de Productos Forestales Sostenibles S. A. C. (agosto del 2002)

27. «Manejo sostenible de bosques»

28. Ver anexo 5: Funciones generales del personal

29. Entrevista a Richard Espinoza, gerente general de PROFORES, agosto del 2002.

30. Ver anexo 6: Certificado de marca *Madcreto*

ra, no necesitaría de autorizaciones especiales; lo contrario sería si fuera utilizado como elemento estructural.

La presentación del producto es la siguiente:

| Tipo de panel      | Medidas                                     | Peso aproximado (kg) |
|--------------------|---------------------------------------------|----------------------|
| Pared y tabiquería | 2,40 m largo, 0,6 m ancho y 2,5" de espesor | 32 kg c/u            |
| Cielo raso         | 2,40 m largo, 0,60 m ancho y 1" de espesor  | 19 kg c/u            |

Actualmente, se tiene una venta mensual de 120 paneles que generan ingresos aproximados de S/.4.500. Asimismo, la mano de obra está conformada por diez obreros de Puerto Maldonado y dos de fuera de la ciudad.

La **innovación** del producto se fundamenta en las siguientes ventajas competitivas:

- **Economía:** los paneles *Madcreto* tienen un costo de producción 31% menor que el de una edificación convencional de concreto y ladrillo. Esto es posible gracias a su proceso constructivo, tiempo de ejecución, ahorro de áreas muertas y materiales básicos que incluyen el cemento y el acero de construcción.
- **Menor tiempo de construcción:** esto se debe a la eliminación de una serie de actividades que requiere la construcción convencional. Asimismo, la velocidad de ensamblaje para una obra se reduce a la mitad con relación al sistema convencional.
- **Modulación:** el sistema de paneles *Madcreto* está basado en paneles de 2,40 m x 0,60 m, que permite que sea cortado en obra con «serrucho de carpintería».
- **Acabados:** los paneles presentan los mismos acabados que el de una construcción convencional y pueden recibir acabados como pintura, cerámica, mayólica, laja de madera, así como otros materiales.
- **Ampliaciones:** debido al criterio estructural que presenta este sistema, es muy sencillo conseguir el crecimiento progresivo de una vivienda. Los pa-

neles pueden ser removidos con gran facilidad sin afectar la estructura misma del sistema y, sobre la base de ello, producirse la ampliación de ambientes que sean requeridos.

- **Mano de obra:** la instalación de los paneles no requiere mano de obra especializada.
- **Transporte y montaje:** debido al peso ligero que presenta cada plancha (32 kg por 1,44 m<sup>2</sup>), el ensamblaje se efectúa con gran facilidad y sin necesidad de usar maquinaria especial para el traslado y montaje de la obra.
- **Asismicidad:** el panel es siete veces más sísmico que una construcción convencional, gracias al peso ligero y a la flexibilidad de la estructura. Estas consideraciones se han comprobado en ensayos de laboratorio en que se superaron largamente los planteamientos originales.
- **Aislamiento térmico:** *Madcreto* emplea paneles de 2,5", aumentando considerablemente el aislamiento térmico del sistema (un panel de 2" de espesor tiene el aislamiento de un muro de ladrillo de 0,25 cm).
- **Aislamiento acústico:** debido a las características de fabricación de las planchas de fibra de madera y a la presencia de pequeñas celdas de aire en los paneles, el valor de aislamiento acústico del sistema del panel madera-cemento es muy alto y el coeficiente de absorción de sonido es de 68,9%.
- **Incombustibilidad:** el sistema de paneles es de gran resistencia al fuego, debido a la presencia de partículas de cemento usadas en su fabricación.
- **Autoconstrucción:** debido a la sencillez del panel, es factible implementar programas de autoconstrucción de módulos predeterminados, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los usuarios.

### Mercado objetivo de paneles *Madcreto*

Después de la investigación de mercados que realizó la empresa PROFORES S. A. C., los segmentos de mercado para el producto en Puerto Maldonado fueron definidos de la siguiente manera:

- Asentamientos humanos y viviendas familiares del centro
- Entidades de gobierno

- Albergues turísticos
- Empresas constructoras
- Entidades privadas

En todos los casos, la variable económica fue un valor determinante. Sin embargo, solo el segmento de asentamientos humanos podía garantizar el volumen necesario a largo plazo, por lo que este segmento se analizó en forma más exhaustiva.

Asimismo, se llegó a las siguientes conclusiones sobre la competencia<sup>31</sup>:

- Productos más caros
- Poco servicio ofrecido
- Impuntualidad en la entrega
- Menos durable y poco saludable

Ningún competidor ofrece servicio adicional de transporte ni de crédito y, en varios casos, piden al cliente adelanto de dinero para aceptar el pedido de compra.

La investigación de mercados realizada por PROFORES S. A. C. dio las siguientes conclusiones:

- Existe una demanda insatisfecha por vivienda que se observa principalmente en el crecimiento de asentamientos humanos y en los requerimientos de créditos para construcción.
- Actualmente, existen 3.544 viviendas por construir o modificar y/o ampliar en los asentamientos humanos.
- El Banco de Materiales<sup>32</sup> tiene una capacidad limitada de fondos y, ante un escenario de menores costos de construcción, se beneficiarían tanto el usuario final como la entidad crediticia.

---

31. La competencia, actualmente, son las empresas que principalmente comercializan bloquetas, madera y ladrillos.

32. En la actualidad, en Madre de Dios, solamente el Banco de Materiales está incentivando la construcción de viviendas mediante el sistema de créditos. El Programa Mi Vivienda no está abarcando este departamento.

- Con la utilización de *Madcreto*, los ahorros en costos totales podrían ascender hasta 30%.

La línea de *Madcreto* genera ingresos adicionales, ya que se contrata personal para la construcción de la obra.

La introducción de este producto innovador en el mercado de Puerto Maldonado ha sido una tarea muy difícil. Para facilitar la introducción de este producto en el mercado, PROFORES decidió sacrificar utilidades. Más tarde, los clientes atendidos dieron a conocer a sus amistades las bondades y ventajas de estos productos, con lo que se facilitaron la adopción y la difusión del nuevo producto. «En la actualidad, nuestros productos han ganado presencia en el ámbito local y nuestra principal meta es consolidarnos en dicho ámbito para luego salir a otros mercados como Río Branco en Brasil, en lo que venimos trabajando hace dos años y por lo cual sabemos que es un gran mercado»<sup>33</sup>.

### **2.5.2. Línea de néctares de frutos tropicales: *Amazon Fruit***

Esta línea de néctares de frutos tropicales incluye el desarrollo industrial de los siguientes frutos: cocona, carambola, arazá, copazú y casharana. De estos frutos, los que presentan una estacionalidad permanente son la cocona y la carambola y los más demandados son el arazá y la carambola. A la fecha, se está vendiendo un promedio de 1.500 botellas mensualmente, lo que genera un ingreso de S/.1.500 nuevos soles. El nombre de la marca con la cual se comercializan estos productos es *Amazon Fruit*.

La presentación de este producto es en botella de vidrio de 300 ml.

#### **Mercado objetivo de néctares**

De acuerdo con la investigación de mercados, se definieron los siguientes mercados objetivos:

- Población de Puerto Maldonado (servida a través de *minimarkets* y restaurantes)

---

33. Entrevista a Richard Espinoza, gerente general de PROFORES S. A. C.

- Población turista en Puerto Maldonado, tanto nacional como extranjera, que llega a los diferentes albergues
- Población de Cuzco (servida a través de *minimarkets* y restaurantes)
- Población turista en Cuzco, tanto nacional como extranjera, que llega a diferentes establecimientos como hoteles, restaurantes, discotecas, supermercados y heladerías.

Actualmente, debido a la limitada capacidad productiva, los néctares se están dirigiendo solamente a la población turista que se aloja en los diferentes albergues. Para resolver este problema, se está pensando en aumentar la planta y tenerla lista para el mes de octubre. Esta nueva planta permitirá contar con una línea de producción adicional que sería la pulpa.

Las ventajas competitivas de la línea de néctares son:

- **Mayor higiene:** el proceso productivo sigue rigurosos estándares de higiene.
- **Más variedad:** el sabor diferente de los néctares es muy agradable para el mercado turístico.
- **Menor costo:** la población de Puerto Maldonado puede disponer de un producto listo para disfrutar a un menor costo de lo que sería si lo elaborase en casa.

## 2.6. Políticas de PROFORES S. A. C.

Para PROFORES S. A. C., es muy importante la conservación de los recursos naturales. Para ello, ha establecido las siguientes políticas de trabajo con respecto a sus proveedores.

Los proveedores son los agricultores que viven en las comunidades ubicadas en el eje carretero Puerto Maldonado-Cuzco del km 50 al 143. Actualmente, se está trabajando con doce comunidades.

El principal criterio de selección de los potenciales proveedores es que se encuentren en la base de datos de Conservación Internacional Perú. Esta base de datos se ha generado gracias al trabajo conjunto de los proyectos «Uso mayor de tierras» (UMT) y «Manejo sostenible de bosques» (MSB), que han capacitado a los agricultores en técnicas de manejo sostenible en sus cosechas, evitando la tala desmedida de los recursos forestales.

Actualmente, los agricultores venden a PROFORES S. A. C. los bolillos de achihua y frutos tropicales del bosque.

Para recompensar este manejo sostenible, PROFORES S. A. C. les paga a los agricultores un precio 500% mayor que el del mercado por la materia prima que les da. Gracias a este incentivo económico, los agricultores se esfuerzan por entregar un producto de mejor calidad a PROFORES S. A. C.

## **2.7. Línea de negocio de carpintería**

PROFORES S. A. C. no ha querido priorizar esta línea dentro de la empresa, debido a los altos requerimientos de logística, personal y maquinaria que demanda la industria.

La Gerencia de PROFORES S. A. C. tiene pensado independizar esta línea de carpintería en el corto plazo y convertirla en otra empresa. El objetivo es mostrar al público en general que se pueden utilizar otras maderas, mal llamadas «corrientes», en la elaboración de mueblería e infraestructura. Las maderas utilizadas son las siguientes:

- Pumaquiro: madera dura utilizada para la estructura de la construcción.
- Quimilla: madera dura utilizada para estructura y soporta fuerte humedad.
- Tornillo: madera utilizada para acabados de puertas y ventanas.
- Quillabordón: madera utilizada para la parte estructural de las construcciones.
- Chihuahuaco: madera utilizada para la parte estructural de las construcciones.

Estas maderas se están promocionando como una excelente alternativa al cedro y la caoba, pues tienen un buen acabado en las construcciones y son baratas.

## **2.8. Investigación de nuevos productos**

PROFORES S. A. C. se encuentra innovando en nuevos productos para tener una mayor diversificación de mercado.

### **2.8.1. Aceite de ungurahui (jessenia batahua)**

Este aceite se obtiene de la pulpa del fruto de la palmera denominada ungurahui. La pulpa de este fruto es rica en lípidos, proteínas y vitaminas. Cada fruta fresca pesa entre 5 y 14 gramos y tiene de 35,6% a 44,7% de pulpa. Esta pulpa contiene de 6,6% a 8,1% de aceite.

Los pobladores locales cortan las palmeras de ungurahui que contienen frutos maduros para poder cosecharlos fácilmente y utilizarlos en su alimentación. Asimismo, emplean las hojas para los techos de los campamentos. A través del proyecto «Manejo sostenible de bosques» (MSB), se demostró que es posible realizar la cosecha de manera sostenible. Se utilizó la metodología propuesta en el curso de «Cosecha sostenible de palmeras» desarrollado por FADEMAD y auspiciado por Conservación Internacional Perú en Puerto Maldonado durante el mes de marzo de 1995. Esta metodología consistía en el uso de «subidores» de sogas<sup>34</sup>.

De acuerdo con la composición del ungurahui, este aceite tiene un potencial muy interesante en la industria farmacéutica para el tratamiento del colesterol negativo en la sangre, así como también tiene aplicaciones en la industria cosmética para el tratamiento del cabello.

En la actualidad, se está implementando una planta piloto de aceite de ungurahui para experimentar el proceso de producción.

### 2.8.2. Agua de mesa

Actualmente, PROFORES S. A. C. se encuentra en proceso de implementación de una mini-planta de producción de agua de mesa que se obtendrá del agua del subsuelo.

## 2.9. Ecoeficiencia<sup>35</sup>

En todo el mundo, se reconocen como eco-eficientes a los negocios que promueven los negocios y la creación de mayores bienes y servicios con el menor uso de recursos, a la vez que producen menos basura y menos contaminación ambiental.

En el caso particular de PROFORES S. A. C., esta empresa ya tiene pensado implementar los siguientes procesos para disminuir el impacto ambiental:

- En el negocio de *Madcreto*: cuando se selecciona la materia prima, hay un 20% aproximadamente que no pasa el control de calidad. Este 20% de bolillo

---

34. Ver anexo 3: Técnicas de cosecha sostenible

35. Ver [http://www.wbcsd.org/projects/pr\\_ecoefficiency.htm](http://www.wbcsd.org/projects/pr_ecoefficiency.htm)



de achihua puede ser utilizado para hacer compost<sup>36</sup> y papel reciclado. Para esto, PROFORES está en conversaciones con las ONG de la zona para desarrollar este producto.

- En el caso de los néctares: las cáscaras de los frutos que no se utilizan para el proceso de producción se están empleando en los ecosilos para desechos orgánicos. En el caso de las semillas, se está hablando con la UNSAAC para que los alumnos de su universidad creen un vivero para tener plantones y promover la reforestación del bosque.
- En la implementación de la nueva planta: en la nueva planta de néctares, se está incluyendo un sistema de reciclaje de agua para disminuir su uso y los costos de producción.
- En las líneas de producción de PROFORES S. A. C., no se utilizan materias primas contaminantes. Los procesos que se emplean son artesanales y con maquinaria especializada.

## 2.10. Alianzas estratégicas

Desde el desarrollo de la concepción de la idea de la ecoempresa, PROFORES S. A. C. ha mantenido una «alianza» con Conservación Internacional Perú, beneficiándose de la siguiente manera:

- Ha podido efectuar la transferencia de los bienes comprados con el proyecto «Conservación de ecosistemas tropicales y uso sostenible de los recursos naturales en la Zona Reservada Tambopata-Candamo, departamentos de Madre de Dios y Puno» para la investigación de los potenciales productos forestales comerciales.
- Recepción de fondos provenientes de la empresa internacional Aveda<sup>37</sup> para la investigación de mercados, compra de maquinaria, pago de algunos sueldos, etc.

Debido a la falta de claridad de los términos en esta «alianza», se ha firmado un Convenio de Cooperación entre Conservación Internacional y la ecoempresa

---

36. Compost: fertilizantes hechos naturalmente con elementos orgánicos.

37. Ver <http://www.aveda.com>, empresa especializada en producir y comercializar productos cosméticos naturales

---

Productos Forestales Sostenibles S. A. C. el 19 de julio del 2002. Este convenio permite brindar a PROFORES una asistencia técnica en los temas de desarrollo sostenible, así como establecer un monitoreo y evaluación por parte de Conservación Internacional para que mantenga su línea ambiental.



# Bibliografía

Biodiversity Hotspots (<http://biodiversityhotspots.org>)

Conservation International (<http://www.conservation.org>)

Consultores Asociados, (1999). «Mercadeo y comercialización de productos forestales sostenibles en Puerto Maldonado: parquet de pona, aceite de ungurahui, paneles de fibrocemento *Madcreto*». Lima, Conservación Internacional Perú.

Convenio de Cooperación entre la fundación Conservación Internacional y la ecoempresa Productos Forestales Sostenibles S. A. C. (2002). Lima, Perú.

CUÁNTO - USAID (2002). Quinta encuesta nacional de medio ambiente.

Espinoza, Richard y Nelson Meléndez (1999a). «Proyecto ‘Manejo sostenible de bosques (MSB)’: aprovechamiento sostenible del aguaje en la zona reservada Tambopata- Candamo». Conservación Internacional Perú.

— (1999b). «Proyecto ‘Manejo sostenible de bosques (MSB)’: propuesta para la conformación de la empresa Productos Forestales Sostenibles S. A. C.». Conservación Internacional Perú.

Halliday, Andrew (2002). «Informe final: evaluación del programa de desarrollo basado en la conservación de Tambopata (PRODESCOT)». Conservación Internacional Perú.

Meléndez, Nelson (2000). «Experiencias de manejo sostenible de bosques en la provincia de Tambopata, Madre de Dios». Junio 1996-julio 2000. Conservación Internacional Perú.

Millard, Edward (2002a). «Ecomaya: An NGO-Private Sector Community Partnership to Conserve the Maya Heritage in Guatemala». Conservation International.

—— (2002b). «The Role of Enterprise in a Conservation Strategy». Conservation International.

—— (2002c). «Meeting the Challenge of a BDS Market Model with a Poor Indigenous Community in Bolivia». Conservation International.

Mujica, José Luis (1999). «Proyecto ‘Manejo sostenible de bosques (MSB)’: instalación de una planta piloto de extracción de aceite de ‘ungurahui’».

Salazar, José (1999). «Econegocios en el Perú: nuevas oportunidades para el tercer milenio», en: *Calidad y Excelencia*.

World Business Council for Sustainable Development (<http://www.wbcsd.org>)

**Anexo 1****Lista de contactos****Conservación Internacional**

Edward Millard  
Conservation Enterprise Department  
e.millard@conservation.org

Ernesto Ráez  
Director del Sitio Tambopata  
CI-Perú  
e.raez@conservation.org

Luis Espinel  
Director Técnico  
CI-Perú  
l.espinel@conservation.org

Conservación Internacional  
Programa Perú  
Av. Pezet No. 1970, Magdalena del Mar  
Lima 17, Lima  
Perú

Teléfono / Fax: (51-1) 264-6466  
E-mail: ci-peru@conservation.org

**Productos Forestales Sostenibles (PROFORES S. A. C.)**

Richard Espinoza  
Gerente General  
r.espinoza@terramail.com.pe

Productos Forestales Sostenibles S. A. C.  
Carretera al Cuzco km 6 ½ . Sector La Pastora  
Puerto Maldonado, Madre de Dios  
Perú

## Anexo 2

### Cuestionario base utilizado para las entrevistas

El objetivo de este cuestionario fue conocer las opiniones de altos funcionarios de CI y de otras instituciones dedicadas a la conservación del medio ambiente. Se separaron las preguntas de acuerdo con los temas:

Parte I: Preguntas dirigidas a funcionarios de CI y de otras ONG

1. ¿Qué es una **empresa de conservación**? ¿Cómo se origina la idea de crear una empresa de conservación?
2. ¿Cuáles son los **objetivos** que debe tener una empresa de conservación?
3. ¿Cuál debe ser la **meta** de una empresa de conservación?
4. ¿Cuál es la **mentalidad de las poblaciones locales** en la creación de una empresa?
5. ¿Cuál es el **apoyo que debe tener** una empresa de conservación?
6. ¿Cómo se debe **gerenciar** una empresa de conservación?
7. ¿Quién debe **capacitar a las empresas de conservación** en la parte gerencial y en la parte técnica?
8. ¿Existe algún momento en el que la empresa de conservación se debe **independizar** de las ONG que la crearon?
9. ¿Cómo ha sido la **experiencia de otras empresas de conservación** en otros países? ¿Son exitosos económicamente y sosteniblemente?
10. ¿Qué clase de **apoyo deben dar los diferentes programas** a las empresas de conservación que se forman en los diferentes países?
11. ¿Es un **reto** crear una empresa de conservación?

Parte II: Preguntas dirigidas a funcionarios de CI acerca de PROFORES S. A. C.

1. Si CI promueve la creación de empresas de conservación entre las poblaciones que dependen de los ecosistemas tropicales, ¿se está promoviendo **exclusivamente que las empresas sean comunales**, es decir, administradas por las comunidades?
  1. ¿Es PROFORES **considerada** una empresa de conservación? ¿Es una ventaja tener a PROFORES en el programa Perú como un ejemplo de empresa de conservación?
  2. ¿Por qué no ha sido **creada** como una empresa manejada por las comunidades como se había propuesto originalmente?
  3. ¿Cómo se realiza el **monitoreo** del manejo administrativo, financiero, técnico y sostenible de PROFORES? ¿Es un buen monitoreo? ¿Por qué?
  4. ¿Se tiene **contacto con las comunidades** con las cuales PROFORES trabaja?
  5. Aparte de la comercialización de sus productos forestales y no forestales, ¿Ud. cree que PROFORES debe hacer **investigación** para luego **capacitar** a las comunidades?
  6. ¿Cuál debe ser la **influencia** que debe tener PROFORES en las comunidades con las cuales trabaja?

7. Si Ud. tuviera una influencia directa en PROFORES, ¿haría algún **cambio**? ¿Por qué? ¿Cuál es el mejor momento para que PROFORES se **independice**?

### Parte III: Preguntas dirigidas a la Gerencia General de PROFORES

1. ¿Cuáles son los objetivos de PROFORES?
2. ¿Cuál es la visión de PROFORES?
3. ¿Por qué no se consideró crear una empresa comunal? ¿Cuáles eran las desventajas?
4. ¿En el largo plazo, se piensa transferir esta empresa a las comunidades? ¿Existe capacitación para esto?
5. ¿Cuáles son las comunidades (proveedores) con las que PROFORES trabaja?
6. ¿Quiénes son sus clientes para las unidades de negocio?
7. ¿Qué es una ecoempresa?
8. ¿PROFORES es una ecoempresa? ¿Está teniendo éxito?
9. ¿Qué tipo de alianza estratégica desea armar con CI?
10. ¿Las políticas de trabajo que menciona en su plan de negocio funcionan actualmente?
11. Respecto al aspecto tributario, ¿en qué régimen de la SUNAT se encuentra la empresa?
12. Sobre el organigrama de la empresa, ¿el personal está completo?, ¿cuáles son sus funciones generales?
13. ¿El aceite de ungrahui?



### Anexo 3

#### Técnicas de cosecha sostenible de palmeras

##### Los «subidores»

Las herramientas necesarias para la cosecha son estrobo superior, ajustador metálico, estrobo inferior, serrucho, soguilla, poleas y saquillo de polietileno.

El estrobo superior es una soga de nylon de  $\frac{3}{4}$ " de diámetro y 1,80 metros de largo, a la cual se le ha doblado una de sus puntas en forma de «ojal» por donde se hace pasar el otro extremo anillando el tronco. El extremo final de la soga se une mediante un «ajustador metálico» a un ojal regulable con un protector, el cual sirve para soportar el peso del cuerpo en el muslo.

El estrobo inferior es una soga de  $\frac{3}{4}$ " de diámetro y 1,5 metros de largo, a la cual se le han doblado las dos puntas para anillar el tronco y permitir el apoyo del cuerpo en uno de los pies.

La soguilla o driza de nylon tiene  $\frac{1}{4}$ " de diámetro y 50 metros de largo. Está enrollada en un carrete, y sirve para hacer descender el racimo sin pérdida de frutos ni de la calidad de los mismos.

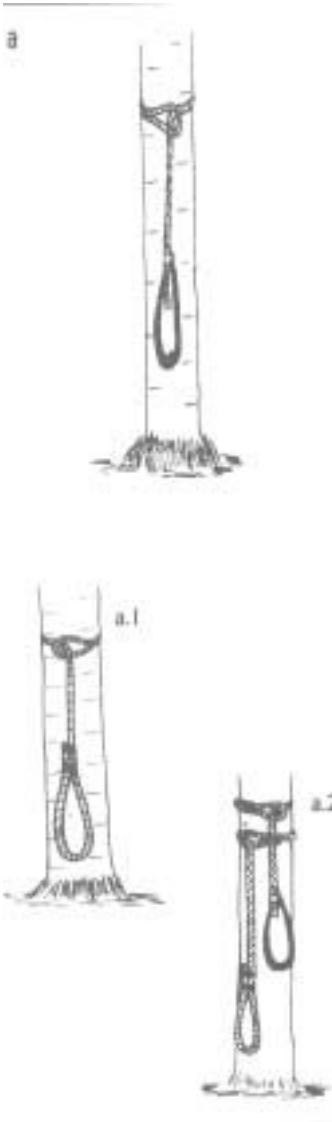
##### Procedimiento para la cosecha

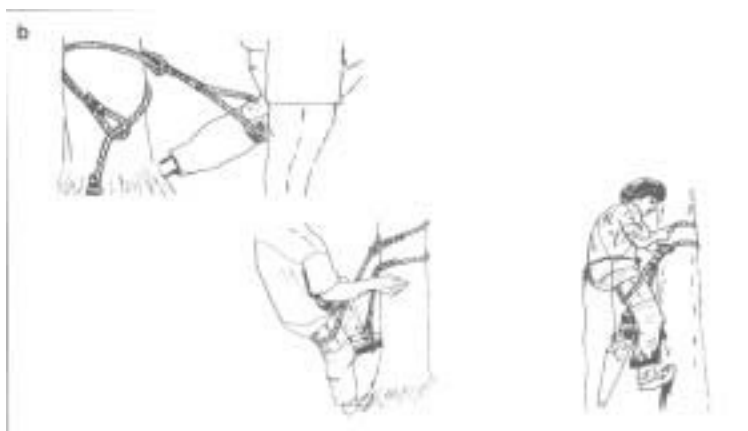
###### a) Forma de colocar los estrobos

Para sujetar los estrobos al eje del tronco, debemos considerar el siguiente proceso:

–En el caso del estrobo superior, se abraza la palmera cogiendo la punta que corresponde al ojal; luego de anillado el tronco, se introduce la punta del otro extremo por el ojal; después, se une la punta de la soga al soporte para el muslo de la pierna por medio del ajustador metálico.

–En el caso del estrobo inferior (a.1), se procede de manera inversa de tal modo que los ojales de los estrobos (superior e inferior) queden en sentidos opuestos, uno hacia la derecha y el otro hacia la izquierda (a.2).





#### b) Forma de subir a cosechar

Una vez colocados los estrobos en la palmera, se procede del siguiente modo:

- Se coloca el estrobo superior con protector en el muslo de la pierna y el estrobo inferior en el pie opuesto con una plantilla de caucho gruesa para evitar que la soga ajuste el pie en el ascenso.
- Se lleva un serrucho para el corte del racimo acondicionado a un costado del cuerpo con una soguilla.
- Se lleva un extremo de la driza de nylon de ¼” o soguilla conjuntamente con una de las poleas.
- El ascenso se hace tipo poste telefónico, colocando los estrobos uno por encima del otro, uno a la vez, hasta llegar al racimo.

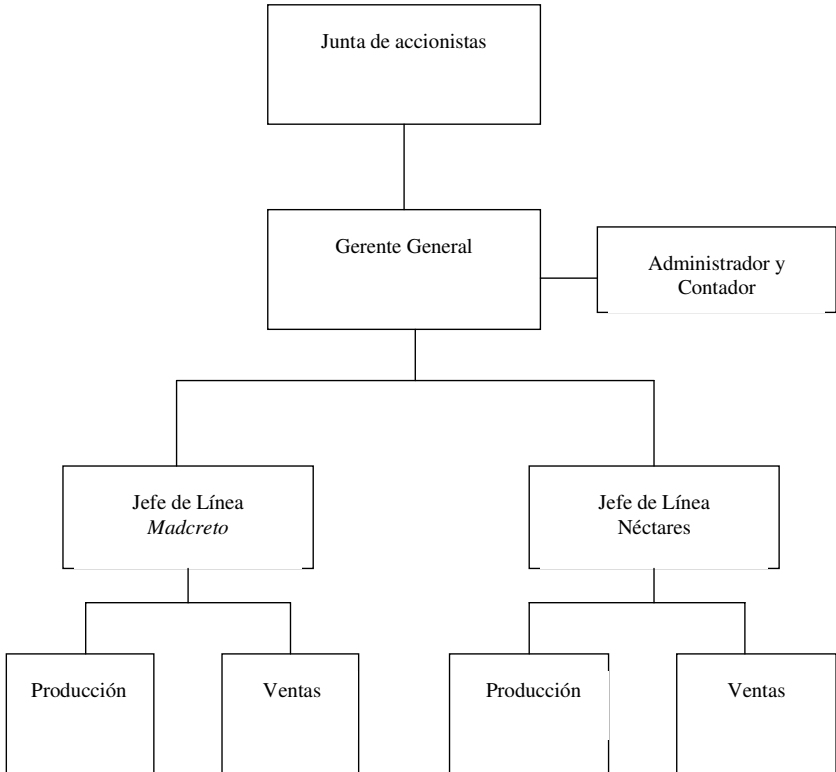
#### c) Forma de cosechar

- Se acondiciona una polea o rondana sujetándola en la parte del racimo por cosechar que quedará adherida al tronco.
- Se hace pasar por el canal de la polea la driza de nylon de ¼”, cuyo carrete está en la base del tronco; luego, en el extremo superior, se amarra el racimo que se va a cosechar.
- Enseguida se procede a serruchar el racimo, que se va a cosechar. Cuando este está por desprenderse, en la parte de la base del tronco, se asegura la driza templándola de tal modo que, al desprenderse el racimo, no caiga y quede suspendido; de esta manera, al ir soltando la cuerda desde la parte baja, se controla el descenso del racimo sin maltratarlo y aprovechando la mayor cantidad de frutos.
- Luego de que el racimo ha llegado a la parte baja del tronco, se procede a la cosecha de los frutos, teniendo en cuenta la madurez y la calidad.

Fuente: «Experiencias de manejo sostenible de bosques en la provincia de Tambopata, Madre de Dios». Junio 1996-julio 2000. Conservación Internacional Perú.

Anexo 4

**Organigrama de Productos Forestales Sostenibles S. A. C.**  
**(agosto del 2002)**



**Anexo 5**

**Funciones generales del personal**

| <b>Puesto</b>                                  | <b>Funciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gerente                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación a corto, mediano y largo plazo</li> <li>• La parte política de la empresa (relaciones con entidades de gobierno local, nacional e institucional, relaciones con instituciones privadas en el ámbito local como CI, comunidades, etc.)</li> <li>• Búsqueda de financiamiento, mantenimiento del estado financiero de la empresa</li> <li>• Implementación del plan de negocio</li> <li>• Responsable de la parte contable y administrativa</li> </ul>                                                                                                                          |
| Administrador y Contador                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de clientes para la tres líneas: ventas</li> <li>• Supervisión de obras y presupuestos</li> <li>• Pagos a proveedores</li> <li>• Supervisión de propuestas de planos y diseños</li> <li>• Planificación de presupuestos de obras en ejecución</li> <li>• Motivación del personal bajo su cargo</li> <li>• Las tres líneas</li> <li>• Ejecución de los planes de márketing y crear márketing</li> </ul>                                                                                                                                                                             |
| Jefe de Línea de Néctares: <i>Amazon Fruit</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Producción y planificación</li> <li>• Abastecimiento de materia prima. Llevar un control de los proveedores</li> <li>• Calidad e imagen del producto</li> <li>• Abastecimiento de nuestros clientes</li> <li>• Ejecución del plan de márketing y nuevos productos afines</li> <li>• Motivación del personal bajo su cargo</li> <li>• Responsable total del área: equipos, maquinaria, materia prima, herramientas y personal</li> </ul>                                                                                                                                   |
| Jefe de Línea de <i>Madcreto</i> <sup>1</sup>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas y supervisión de obras en ejecución</li> <li>• Visita a clientes (posventa)</li> <li>• Planificación de trabajo</li> <li>• Mantener un <i>stock</i> y entrega de pedidos planificados</li> <li>• Elaboración de planos y diseños</li> <li>• Apoyo en la elaboración de presupuestos</li> <li>• Responsable total del área: equipos, máquinas, materia prima, herramientas y personal</li> <li>• Evaluación de proveedores y mantener una relación directa</li> <li>• Ejecución de los planes de márketing y crear márketing</li> <li>• Motivación del personal a su cargo</li> </ul> |
| Jefe de Línea de Carpintería                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de trabajo (contratar o subcontratar)</li> <li>• Responsable de la entrega puntual y calidad de los trabajos</li> <li>• Coordinar en la elaboración de presupuestos (tiempo y madera)</li> <li>• Evaluar a proveedores y dar visto bueno</li> <li>• Responsable total del área: equipos, máquinas, materia prima, herramientas y personal (mantener inventario y niveles de <i>stock</i>)</li> <li>• Motivación del personal bajo su cargo</li> </ul>                                                                                                                         |

---

1. Paneles de achihua con cemento

## Anexo 6

Certificado de marca *Madcreto*<sup>1</sup>

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                          |   | <br>República del Perú                                                                                                                               |
| <b>Registro de la Propiedad Industrial</b><br><b>Oficina de Signos Distintivos</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |   |                                                                                                                                                                                                                                       |
| CERTIFICADO N° 00067854                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |                                                                                                                                                                                                                                       |
| La Oficina de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPÍ, certifica que por mandato de la Resolución N° 014572-2000/DSD - INDECOPÍ de fecha 29 de Noviembre de 2000, ha quedado inscrito en el Registro de Marcas de Productos, el siguiente signo: |   |                                                                                                                                                                                                                                       |
| Signo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | : | EL LOGOTIPO CONFORMADO POR LA DENOMINACIÓN MADCRETO Y FIGURA CONSTITUIDA POR LA SILUETA DE UNA CASA CON TECHO A DOS AGUAS, EL RELLENO DE LA CASA ES DE COLOR MADERA ASEMEJANDO LA TEXTURA DE LOS PANELES, CONFORME AL MODELO ADJUNTO. |
| Distintivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | : | PANELES CONFECCIONADOS CON MADERA Y CEMENTO, PENSADOS EN MOLDES, UTILIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS                                                                                                                         |
| Ciase                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | : | 19 de la Clasificación Internacional.                                                                                                                                                                                                 |
| Solicitud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | : | 10806-2000                                                                                                                                                                                                                            |
| Tribunal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | : | PLURINACION CONSERVACION INTERNACIONAL.                                                                                                                                                                                               |
| País                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | : | PERU                                                                                                                                                                                                                                  |
| Vigencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | : | 20 de Noviembre de 2010.                                                                                                                                                                                                              |
| Tiempo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | : | 330                                                                                                                                                                                                                                   |
| Folio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | : | 764                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                        |   |                                                                                                                                                    |
| CON ALCANCE DE MARCA DE PRODUCTOS<br>del Registro de<br>Signos Distintivos<br><b>INDECOPÍ</b>                                                                                                                                                                                                                                             |   |                                                                                                                                                                                                                                       |

---

1. A la fecha, esta marca está siendo transferida a PROFORES S. A. C.

# IV

## Caso: El Grupo South Cone

Elaborado por la profesora Jacqueline Saettone

### 1. Historia del Grupo South Cone

#### 1.1. Los inicios

El Grupo South Cone (GSC) fue fundado en 1987 por Gerald («Gerry») Cooklin, un peruano que, luego de haber obtenido una Maestría en Administración de Empresas (MBA) en la Universidad de California en Los Angeles (UCLA), optó por hacerse empresario. Ingeniero químico de profesión, era carismático, con sensibilidad social y una vasta experiencia internacional —ya que había tenido la oportunidad de vivir en Italia, México, Inglaterra, Estados Unidos y de viajar mucho con su familia. Entrar en el negocio del comercio exterior fue algo lógico para él. En Italia, había aprendido a apreciar el arte; en Inglaterra, estudió ingeniería; en Estados Unidos, aprendió acerca del estilo de vida americano; y, en México, aprendió acerca del negocio de artesanías.

South Cone se inició como una exportadora de artesanías, comercializando en los Estados Unidos accesorios hechos a mano en el Perú tales como espejos, cajas y baúles de cuero repujado. Desde un principio, Gerry escuchó detenidamente a los clientes y, una vez que tuvo una idea más clara acerca de lo que querían, decidió producir accesorios hechos a mano, con las características que el mercado buscaba, pero en serie. Al principio, tuvieron dificultades, ya que los artesanos no estaban preparados para esto. Estaban acostumbrados a crear piezas únicas y a tomarse todo el tiempo que fuera necesario para producir cada

una de ellas. No cumplían con los tiempos ni tenían la capacidad de producción cuando los volúmenes eran altos.

Por ello, Gerry identificó a los artesanos más dedicados y montó su primer taller en un garaje en Chorrillos. Entonces, viajaba constantemente entre el Perú y los Estados Unidos. El taller en el Perú se fue ampliando gradualmente, conforme fue creciendo la demanda por sus productos.

Aunque los márgenes de los accesorios eran buenos, se fueron dando cuenta de que mantener una fábrica en el Perú y una oficina comercializadora en Los Angeles (South Cone Trading) requería de mayores ingresos. Fue entonces que decidieron comenzar a exportar muebles, ya que estos podían venderse por montos mayores. En 1990, se inició la fabricación de muebles por terceros y, dos años más tarde, empezaron a fabricar sus propios muebles. En 1993, el GSC se asoció con la empresa IVOPE en Santa Fe, Argentina, a través de una alianza estratégica. En 1994, la fábrica del GSC en Perú se mudó a un local de 3.000 m<sup>2</sup> en Zárate y, en 1996, ampliaron su planta a 8.000 m<sup>2</sup>. Hoy, el GSC está compuesto por IVOPE, Exportimo (su filial peruana) y South Cone Trading (su brazo comercializador en Los Angeles, Estados Unidos). Exportimo se ha convertido en el primer exportador de muebles del Perú.

## **1.2. Ingreso de nuevos socios: los Lucioni**

Desde el principio, South Cone se caracterizó por ser una empresa ética y que cumplía con los pedidos de los clientes. Por ello, en 1992, uno de esos clientes —la cadena de tiendas Pottery Barn— les hizo un pedido de manufacturación de muebles. Necesitaban un producto económico, que pudiera ser entregado rápido. Dado que hacerlos en el Perú no era una opción ya que no hubiesen podido cumplir con el plazo establecido, decidieron montar una fábrica en Los Angeles. Invirtieron cientos de miles de dólares en este proyecto, pero aun así no pudieron proveer a Pottery Barn lo suficientemente rápido y ellos, a su vez, no pudieron cumplir con sus clientes.

Williams-Sonoma, la empresa propietaria de Pottery Barn, decidió entonces cambiar a toda la gerencia y sustituirlos con personal de la industria de confecciones —principalmente gente entrenada en la cadena de tiendas The Gap. La preocupación central de esta nueva gerencia fue que los proveedores pudieran entregarles los productos a tiempo. Por ello, empezaron a cancelar las órdenes que les habían hecho a todos aquellos proveedores que no podían realizar las entregas a tiempo. El Grupo South Cone perdió US\$750.000 en esta operación.

Se tomaron en consideración diferentes alternativas para enfrentar la situación. Una de ellas fue asociarse con uno de sus proveedores de madera; otra era conseguir un préstamo; y la tercera, encontrar un socio estratégico. Fue entonces que entraron en contacto con el grupo Lucioni, conformado por Don Renzo Lucioni y sus dos hijos, Marco y Renzo, optando por asociarse con ellos en 1997.

El Grupo Lucioni le agregó un valor importante al GSC. Hasta entonces, las empresas del grupo (ver gráfico 4.1) habían dependido mucho de Gerry y necesitaban entrar a una nueva fase en su desarrollo. Era necesario que Gerry se concentrara más en desarrollar productos y en el mercadeo de los mismos. Con la entrada de los Lucioni, Gerry quedó libre para hacerlo. Los Lucioni trajeron una cultura más corporativa al grupo. Tradicionalmente orientados a los resultados, se concentraron en la parte financiera, en crear sistemas que pudieran sostener el rápido ritmo de crecimiento del GSC y en crear la estructura corporativa. Algunas de sus contribuciones más importantes fueron crear un nuevo sistema presupuestal y establecer el directorio.

Al principio, trabajar juntos no fue fácil. Ambos tuvieron que adaptarse a sus distintas formas de operar. Les tomó un año y medio aprender a hacerlo. Los empleados del GSC estaban inicialmente asustados con la entrada de Marco, el actual presidente de la empresa. Temieron que la cultura de la empresa, fuertemente marcada por la personalidad de Gerry, tradicionalmente cálida, con un espíritu familiar, en que todos se conocen por su nombre de pila y celebran eventos juntos, se viera transformada. Pero no fue así. En un plazo de seis meses, Marco —una persona a quien Gerry describe como muy justa— se había ganado la confianza de la gente.

## **2. La industria maderera**

El comercio internacional de maderas tiene una dimensión de US\$150 mil millones al año. El Perú, pese a ocupar el séptimo lugar en el mundo en cuanto a superficie de bosques tropicales y el segundo en América Latina, solo exportó US\$72 millones en productos forestales durante el año 1999. Más del 75% de estas exportaciones consistió en productos de primera transformación, es decir, de trozos de madera aserrada y paneles de madera. Menos del 25% consistió en productos de segunda transformación —de productos semielaborados y elaborados (ver cuadro 4.1).



Las exportaciones de los productos madereros peruanos se dirigen principalmente a Estados Unidos y México. Los países que han mostrado el mayor crecimiento en el consumo de productos madereros son algunos países europeos como Francia y España, y también la República Dominicana (ver cuadro 4.2). El GSC exporta la totalidad de su producción a los Estados Unidos.

En cuanto a la estructura de la industria maderera, esta es altamente fragmentada. La mayor parte de las empresas que pertenecen al sector son pequeñas y micro empresas con un bajo nivel de productividad, reducida competitividad, innovación limitada, bajo acceso a mercados internacionales y niveles tecnológicos incipientes. Las empresas grandes solo representan el 2% del sector y cuentan con altos o medianos niveles de productividad y competitividad, un mayor acceso a mercados internacionales y una mayor capacidad de innovación (Peña 2001). Entre ellas, la compañía Maderera Bozovich es largamente la exportadora de madera más grande del Perú.

Por otro lado, se están dando cambios importantes en la industria maderera en todo el mundo, impulsados por los consumidores. La creciente preocupación del público con respecto a la destrucción de bosques ha llevado a que demanden productos provenientes de bosques adecuadamente manejados<sup>1</sup>.

Según un estudio realizado por Smartwood Certified Forest, los consumidores americanos tienen el siguiente comportamiento: (i) el 50% busca productos certificados, (ii) el 35% pagaría más por un producto certificado, (iii) el 64% estaría dispuesto a pagar más por comprar una casa construida con madera certificada y (iv) el 70% prefiere comprar muebles y gabinetes hechos con madera certificada<sup>2</sup>.

## 2.1. El proceso de certificación de madera

Esta demanda ha llevado a que aparezcan diversas marcas de productos forestales, haciendo falsas afirmaciones como «por cada árbol talado, dos son plantados»<sup>3</sup>. Ello, a su vez, ha llevado a la creación de entidades que se encargan de

---

1. Entre 1980 y 1990, el mundo perdió un promedio anual de 9,95 millones de hectáreas forestales, aproximadamente el tamaño de Corea del Sur. Además, se estima que el uso de madera podría duplicarse en los próximos cincuenta años y si no se explota este recurso de manera ecológicamente aceptable, podría haber escasez.

2. *Brochure* de Smart Wood Certified Forestry

3. Página web de Forest Stewardship Council ([http://www.fscoax.org/pag\\_esp.htm](http://www.fscoax.org/pag_esp.htm))

certificar el buen manejo de los bosques. Una de estas entidades, el Forest Stewardship Council (FSC), realizó un estudio según el cual se determinó que de cada ochenta afirmaciones ambientales acerca de la madera, solo tres podrían sustentarse. Por ello, el FSC creó una marca registrada internacional y confiable<sup>4</sup>. El número de tales empresas certificadoras y de empresas certificadas continúa creciendo (ver anexo 1).

También las cadenas de distribución están ejerciendo presión sobre los productores. Por ejemplo, grandes cadenas como Home Depot e IKEA están demandando madera certificada ante los pedidos de los consumidores. Entre el 2003 y el 2005, Home Depot solo va a vender madera certificada y ha programado una gran campaña publicitaria para promover esto.

La mayor parte de la madera certificada en América Latina proviene de Bolivia, Brasil y México, aunque existen catorce países en la región con un total de 3,48 millones de hectáreas, capaces de producir madera certificada por el FSC. América Latina cuenta con el 12% del total de hectáreas certificadas en el mundo; Norteamérica, con el 16%; y la Unión Europea, con el 65% (ver el primer cuadro del anexo 1).

El 55,1% de la tierra certificada se encuentra en manos privadas; el 41,8%, en manos del sector público; y el 3,1% son tierras comunales (ver gráfico 4.2).

En general, las empresas tienen dos opciones de certificación: (1) certificar su manejo forestal evaluando las prácticas operativas de su empresa sobre la base de estándares de protección que, una vez cumplidos, les permiten vender la madera proveniente de sus bosques como madera certificada; (2) certificar la cadena de custodia: esta certificación asegura que los productos que son vendidos han sido extraídos, procesados y manufacturados de acuerdo con los estándares exigidos para los productos de madera certificada. De este modo, se acredita que al menos el 70% del producto final contiene madera certificada, con lo que se reduce el riesgo de que la madera certificada se mezcle con maderas no provenientes de bosques certificados (ver el anexo 2).

El GSC buscó abastecerse con madera proveniente de bosques manejados en el Perú; pero, dado que no pudo llegar a un arreglo con ninguno de sus proveedores para que estos certificaran la madera proveniente de sus bosques, se vio

---

4. Página web de Forest Stewardship Council ([http://www.fscoax.org/pag\\_esp.htm](http://www.fscoax.org/pag_esp.htm))

obligado a importar madera certificada por el FSC de Bolivia (ver el segundo y tercer cuadro del anexo 1).

En el año 2001, Exportimo S. A. C. se convirtió en la primera empresa peruana en obtener el certificado de cadena de custodia (SW-CoC-554). Ello le permite brindarles la garantía a sus compradores de que la madera empleada en la fabricación de sus muebles proviene de bosques manejados de acuerdo con los principios del FSC. En el año 2002, aproximadamente el 20% de los productos de South Cone contaba con el logo del FSC. La empresa espera certificar el 100% de sus productos para el año 2005.

## **2.2. El negocio de muebles**

En el negocio de muebles, existen los productores de bienes tales como mesas, sillas, armarios, entre otros; y los productores de muebles de tapicería como sofás y sillones.

Se estima que el volumen de ventas de muebles al por menor sea de US\$25 mil millones. De ellos, aproximadamente un 40% proviene de la venta de muebles tipo mesas, sillas, etc.; y un 60%, de muebles de tapicería.

Para penetrar el segmento alto de muebles, es importante poder producir un mueble de alta calidad consistentemente y proyectar una imagen que le permita al productor ganar la preferencia del consumidor. Muchos pueden copiar el diseño de los muebles de una marca que ya ha adquirido cierta aceptación en el mercado y, en muchos casos, ofrecer productos similares a precios 30% o 40% más bajos. Sin embargo, al cabo de unos meses, comienzan a tener problemas de calidad.

Algunos de los problemas de calidad surgen por la variabilidad de los climas en el mercado objetivo. En los Estados Unidos, el clima es muy variable. Algunos estados tienen un alto grado de humedad, mientras que otros son muy secos. Ello afecta la percepción que tiene el cliente sobre la calidad del mueble y el tratamiento que debe darse al mismo, ya que, en los climas secos, la madera tiende a arquearse si ha sido manufacturada en un lugar de clima húmedo como, por ejemplo, el de Lima. Por lo tanto, es importante poder producir un mueble que soporte una situación climática más dura.

La capacidad de diseño es crítica en este negocio por dos razones: primero, porque es importante llevar nuevos diseños al mercado que obtengan la acepta-

ción del segmento del mercado objetivo; y, segundo, porque un diseño no puede ser patentado, ya que una leve variación en el mismo hace que ya no se considere como el mismo mueble. En promedio, un diseño tiene una vida de tres años. El mercado de muebles en el segmento alto es parecido al de la ropa, ya que hay modas. Por lo tanto, las empresas como el GSC tienen que ir variando sus diseños.

En general, el negocio de muebles tiene bajas barreras de entrada, ya que los productos son fáciles de copiar y la inversión necesaria para producir muebles es relativamente pequeña. Por ello, es una industria altamente fragmentada. Entre los productores, podemos encontrar miles de carpinteros sin ningún reconocimiento de marca.

El reconocimiento de marca es otro factor importante en este negocio y depende mucho de la tienda que vende los muebles. Por ejemplo, una tienda como Ethan Allen solo vende su propia marca de muebles y tiene un gran reconocimiento entre los consumidores americanos. En el futuro, el GSC proyecta tener sus propias tiendas con el fin de ganar este tipo de ventaja para poder fortalecer la marca y crecer más agresivamente.

En términos del producto, el valor agregado del mueble no está dado por la parte estructural del mueble, sino por su acabado, ya que la producción de los cajones, patas, tableros, etc. puede ser mecanizada. El GSC, con la colaboración de su personal de márketing, diseño y producción, desarrolló su línea de muebles característica: muebles nuevos con aspecto de antiguos, una línea cuya imagen pudo crearse gracias a la invención de ciertas técnicas de acabado (ver gráfico 4.4). Estas técnicas de acabado maximizan las ventajas competitivas con las que cuentan sus trabajadores —una mano de obra relativamente económica, pero muy diestra y con gran aptitud para trabajar detalles. Gracias a ello, han logrado tener mucho éxito en el segmento alto del mercado americano.

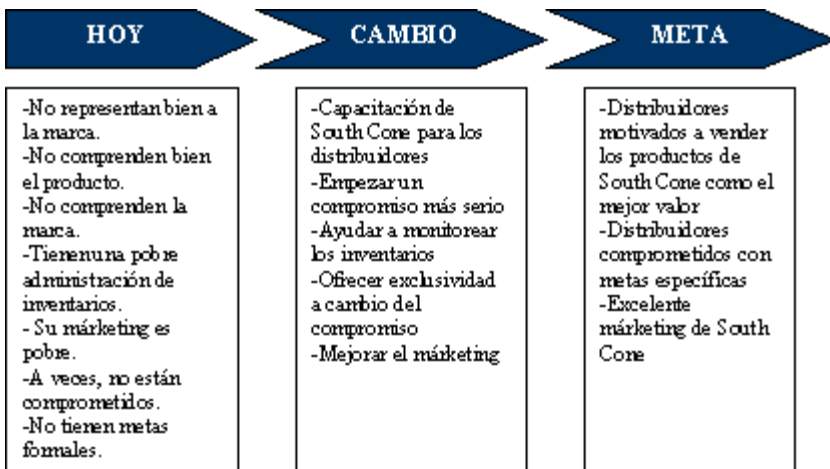
La industria del mueble tiene el problema de que los plazos de entrega son muy largos, lo que reduce la rentabilidad de la empresa y puede frustrar al cliente. En general, los tiempos de entrega a la tienda del GSC son de ocho a diez semanas y los de la tienda al cliente son de doce a catorce semanas, a menos que esté en *stock*, en cuyo caso el cliente recibe su mueble en un plazo de una semana. Reducir los tiempos de entrega es uno de los retos que enfrenta la empresa.

El GSC les vende aproximadamente a 700 tiendas; los canales de distribución son muy atomizados. Aunque es más costoso distribuir, cobrar y venderles a

tantos clientes, esto los hace menos vulnerables, ya que no dependen excesivamente de ninguno de ellos. El cliente más grande representa un 5% de sus ventas aproximadamente. Algunos de sus clientes incluyen a tiendas como Crate & Barrel, ABC Carpet & Home, Ropp & Stuckey, Room & Board y algunos catálogos como French Country Living y Sundance (el catálogo de Robert Redford), además de pequeñas cadenas en diversas ciudades.

Es muy importante consolidar la relación con los distribuidores y construir la marca. Los grandes distribuidores, como Room & Board, tienden a mantener un juego de comedor durante un año y lo exhiben muy bien. Los distribuidores más pequeños tienden a querer cambiar sus exhibiciones con mayor frecuencia y, a menudo, no saben bien cuáles son sus proyecciones de ventas. Por eso, es muy importante tener la capacidad de ayudarlos y lograr que confíen en la marca.

En general, los distribuidores:



Existen algunos riesgos inherentes al negocio. Por ejemplo, cada mueble hecho a mano es una pieza única y aunque hay partes del proceso que pueden estar sujetas a controles de calidad objetivos, otras de ellas como, por ejemplo, la imagen del mueble, son subjetivas. Por otro lado, es un negocio en el que se depende mucho de la mano de obra y si el costo de la misma aumenta, se eleva también el precio final al consumidor, lo cual puede afectar la demanda.

### 2.3. La competencia

Dado que hay muchos fabricantes en esta industria, las empresas compiten con otras que venden muebles al mismo nivel de precios, dentro del mismo estilo. En ese sentido, al GSC lo protege el hecho de haber desarrollado un estilo único, porque aunque dentro de una línea informal compiten potencialmente con muebles provenientes de Indonesia, Malasia, India, China o México —entre otros—, estos son, en general, de calidad y precio inferiores. Ciertas cadenas de tienda están vendiendo agresivamente ese tipo de mueble, pero muchos clientes se han dado cuenta de que esos muebles les duran poco y pasan rápidamente de moda. Además, entre ellos se copian los diversos modelos que ofrecen y terminan en una guerra de precios.

La estrategia del GSC es desarrollar diseños únicos, de alta calidad, brindando un mejor servicio. Aunque sus precios son más altos, la idea es que el cliente obtenga un mayor valor por su dinero.

Entre los competidores que cuentan con una marca, están:

- (i) **Baker con la línea Milling Road:** Baker tiene más de cien años en el negocio de muebles. Tradicionalmente, manufactura reproducciones finas de antigüedades. Un armario, por ejemplo, puede costar alrededor de US\$20.000. Su línea Milling Road se orienta a gente joven pero adinerada, a yuppies. Su volumen de ventas es de alrededor de US\$40 millones y cuenta con el respaldo de las diez fábricas de Baker. Sus precios son un 25% más caros que los del GSC. Sus muebles son más simples, pero tienen más poder de marca y, por lo tanto, han logrado crecer más rápido que el GSC. Su cultura corporativa es percibida como formal.
- (ii) **Ethan Allen:** son los únicos fabricantes con una gran fuerza de distribución. Históricamente, han sido reconocidos como fabricantes de muebles que imitan el estilo inglés, orientándose al segmento alto del mercado. Recientemente, se han vuelto menos conservadores y más de moda, porque la gente joven y adinerada está buscando muebles menos formales, pero bien hechos. Ethan Allen vende alrededor de US\$1,2 mil millones.
- (iii) **Ikea:** muebles con un diseño más funcional, de precios accesibles, origen sueco y con tiendas tipo almacén donde el cliente puede llevarse el mueble sacándolo de la repisa, algo atípico en este tipo de negocio. Ikea se orienta a las familias jóvenes (ver gráfico 4.7).

### 3. La cultura del GSC

«Lo que quiero es que trabajar en South Cone sea un estilo de vida más que solo un negocio, que la gente haga lo que realmente le gusta hacer, que ganen dinero y que contribuyan al bien mayor. La gente es lo más importante. Si ellos sienten que la empresa les está retribuyendo, eso es bueno. Aquí siempre han ganado por encima del promedio. Personalmente, si encuentro un buen profesional que pienso que encajaría bien en nuestra cultura, hago lo posible por crear un puesto para él o ella. Si son buenos, siempre van a generar un valor mayor que su costo.»

*Gerald Cooklin, fundador del Grupo South Cone*

El GSC es como una gran familia. Existe un trato muy personal entre todos. Se trabaja fuerte, pero también se celebran muchas cosas con el fin de lograr que el personal interactúe en un contexto más informal; así, la gente llega a conocerse mejor y se crea un sentido de familia. La cultura del GSC está fuertemente influenciada por la personalidad de Gerry. Se observa que los empleados le tienen una gran estima. Con la entrada de los nuevos socios, Gerry cedió el control de algunas áreas, pero nunca permitió que cambiara la cultura, ya que la considera una de las claves del éxito de su negocio. Algunos de sus empleados dicen que él es el espíritu de la empresa y que no hay nadie más que transmita este espíritu. Uno de los retos futuros del GSC será poder institucionalizar esta cultura, de manera que emane de su fundador, pero que no dependa de él.

Para el GSC, es importante que sus empleados sepan que la empresa cuida de ellos. Se trata de enfatizar que el éxito de la empresa depende de ellos y que el sistema es justo. En la medida en que la empresa gana, todos ganan. Recientemente se introdujo un programa de participación de utilidades y, en el futuro, se espera que los empleados tengan una participación en acciones.

Otro aspecto importante de la cultura del GSC es su orientación al servicio. South Cone Trading, la filial del GSC en Los Angeles, cuenta con un área de reclamos donde sus clientes —principalmente diseñadores y distribuidores— llaman si tienen algún problema con el producto; por ejemplo, si un cliente no sabía que un mueble tenía una repisa fija o si se le dañó el mueble en el camino por un golpe, o si ha tenido un problema técnico. Es un servicio de procesamiento de quejas.

La norma es que si el cliente no está contento, se le cambia el producto. Se reciben unas treinta quejas al mes y, en aproximadamente la mitad de los casos,

**Visión del GSC:** «Divertirse, hacer dinero y contribuir al bien mayor»

**Slogan:** «Vive tu pasión»

**Ideología:** «Somos una familia divertida que crea muebles bellos y recompensa los rendimientos sobresalientes».

**Los diez valores de la empresa:**

1. Lo hago porque me gusta.
2. Trata a tus clientes con respeto.
3. Creemos que lo que hacemos es para contribuir al bien mayor.
4. Siempre ten tiempo para escuchar.
5. Hacemos nuestro mejor esfuerzo.
6. Somos innovadores y estamos dispuestos a cambiar.
7. Aprende de tus errores y estate dispuesto a pedir ayuda.
8. Creemos en compartir el éxito de nuestro trabajo.
9. Mantenlo simple.
10. Sé agradecido.

se cambia el producto. En el resto de los casos, el producto se repara.

Una vez procesadas las quejas, estas se comunican al resto de la organización con el fin de que se mejore el nivel de calidad. Dos veces al mes, realizan una llamada en conferencia al Perú para decidir qué se debe mejorar.

Actualmente, han implantado un sistema mediante el que les colocan una placa a los muebles con un número de serie que indica cómo fue fabricado y por quién, con el fin de poder detectar el origen de la falla. Con este sistema, ha disminuido la incidencia de quejas.

#### 4. El proceso de desarrollo de los diseños

«Este tipo de negocio está vinculado al arte. Aunque el producto no es una obra de arte, contiene arte. El valor agregado de nuestros productos está en la mano de obra. Por lo tanto, es muy importante que cada artesano sea tratado como un artista, que no sea confundido con un operario.»

*Solange Tavares de Assis, directora de diseño del GSC*

En Exportimo, la filial peruana del GSC, existe un equipo de once artistas encargados de crear nuevos modelos; entre ellos, artistas de diseño, artistas de acabado, carpinteros, ebanistas, dibujantes, diseñadores de accesorios y aprendices. Ellos reportan a Solange que, a su vez, coordina todo lo referente al desarrollo de nuevos productos con Gerry.



El proceso de creación de diseños es planificado para que los artistas puedan crear con tranquilidad. Para ello, se forman dos equipos: uno para la creación de todos los diseños orientados a la marca South Cone y otro para responder a pedidos especiales. El objetivo es ir creando nuevos diseños de manera que puedan anticiparse a los pedidos. Se estima que la inversión se recupera en dos años. Lo ideal es que cada diseño dure tres o cuatro años.

Cuando se crea un prototipo, se diseña de tal modo que sea fácil de producir. Se piensa también en la funcionalidad del mueble y se toma en cuenta el aspecto comercial. Crear y construir un prototipo demora. Primero se crea el diseño, luego los planos para que los construyan los carpinteros. Luego se coordina con producción y ventas. Se envían los prototipos a la feria de muebles de High Point —la feria de muebles más importante en los Estados Unidos— que se da dos veces al año, en abril y en octubre, y luego se transmite toda la información a ingeniería: los acabados, las plantillas y todo el resto de la información referente a los diseños.

«Uno de los retos del proceso creativo es manejar al personal. Es muy importante mantenerlos motivados. Un artista tiene otros sueños. Eventualmente, van a querer irse, pero hay que motivarlos para que se beneficien de la experiencia y se beneficie la empresa. El manejo del personal artístico requiere que la empresa tenga la capacidad para manejar conflictos y saber manejar la diversidad. Yo me siento parte de un ejército creativo. Considero que mi función es crear capacidades en la gente.»<sup>5</sup>

#### **4.1 Producción**

La demanda de productos del GSC es variable. Puede producir entre quinientos y seiscientos productos diferentes. De algunos de estos productos, pueden incluso hacerse pedidos de una sola pieza. Ello se debe a que los distribuidores realizan sus pedidos en función de lo que van vendiendo. Además, en las dos ferias anuales de High Point, se lanzan entre veinte y cuarenta productos nuevos, lo cual quiere decir que hay entre cuarenta y ochenta productos nuevos por año.

Ello llevó a que el Departamento de Producción de Exportimo buscara producir en función de las partes comunes de los diversos modelos, estandarizando los insumos, pero logrando la mayor cantidad posible de modelos. Dado que no

---

5. Solange Tavares de Assis, directora de diseño del GSC

quieren tener inventarios, porque sería caro y los modelos podrían ser descontinuados, adoptaron el sistema de producción en células.

La amplia variedad de productos y las cantidades variables que se demandan por ellos hacen difícil que la producción sea automatizada, ya que tendrían que hacer muchos cambios. Ello los lleva a guardar inventarios estratégicos de madera y a procesarlos en máquinas básicas con operarios calificados. De este modo, mantienen la flexibilidad necesaria para producir respondiendo a su tipo de demanda.

El principal inconveniente en este sistema lo configuran los operarios calificados, ya que, primero, tienen que aprender a usar la máquina; segundo, tienen que saber guardar su propia seguridad y la de la máquina; tercero, tienen que saber controlar la calidad; y, cuarto, deben tener los valores del GSC.

Por ello, la selección del personal es clave. En Exportimo, durante el primer año, los trabajadores tienen contratos renovables mes a mes; durante el segundo año, tienen un contrato estable, pero están bajo observación; y, durante el tercer año, se vuelven parte de la familia del GSC.

Si un empleado, por ejemplo, rompe un mueble, no hay sanción. Todos sus compañeros de trabajo lo ayudan a reconstruirlo. La empresa no le cobra nada al empleado, ya que se considera que puede cometer errores. Si repite el mismo error una segunda vez, se le sanciona. Si lo repite por tercera vez, se le despide. Lo peor en esta cultura es mentir o faltarle el respeto a otra persona. Los trabajadores pueden ser despedidos por cualquiera de estas dos causas.

Se considera que los muebles tienen dos partes: una parte visible y una parte no visible. La parte no visible es la que puede ser producida incluso de manera mecanizada: las patas de la mesa, el respaldar de una silla, el tablero de un escritorio, entre otros. La parte visible tiene que ver con el acabado que se le da al mueble y tanto los materiales como las técnicas usadas para lograrlos son considerados «la fórmula secreta» del GSC, una innovación que se ha convertido en una de sus ventajas competitivas. Muchos insumos para los acabados, por ejemplo, son desarrollados especialmente para ellos. También han desarrollado técnicas propias para lograr que les han permitido distinguirse de la competencia.

El control de calidad de los acabados es subjetivo, ya que es el arte de los artesanos, que envejecen los muebles con luces y sombras, lo que finalmente

les permite lograr la imagen deseada. Por ello, es clave seleccionar, entrenar y retener al mejor personal para esta función.

El proceso productivo del GSC es, a la vez, artesanal e industrial, ya que se ha «industrializado la artesanía». El control de calidad en el aspecto más mecanizado de la producción lo hacen los mismos trabajadores, escribiendo en sus tableros de control si hay o no accidentes y, en caso de que los hayan, cuántos hay; las horas-hombre trabajadas; entre otros. Ello sirve para costear los productos. El sistema de producción por célula les ha resultado ventajoso para costear, financiar y manejar inventarios.

## **5. Proyecto PaTS (Partnerships and Technology for Sustainability): asociaciones en tecnología y sostenibilidad**

### **5.1. Origen del proyecto «Giving Back» (predecesor de PaTS)**

En el año 1998, el GSC fundó el programa «Giving Back». La idea de fundarlo surgió cuando Gerry se encontraba de campamento, solo, en Sierra Nevada California, donde había ido a meditar. Al cabo de tres días de meditación, determinó que debía retribuirles a la tierra y a las personas lo que ellos le habían estado dando durante años. Por ello, al regresar del viaje, le propuso al Directorio invertir el 10% de las utilidades de la empresa en el programa «Giving Back».

El programa fue aceptado por el Directorio al considerarse que la viabilidad a largo plazo de la empresa y su capacidad de crear y distribuir riqueza entre sus accionistas, trabajadores y otros socios dependen de la riqueza de la Amazonía. Para una empresa que manufactura muebles como South Cone, la depredación de la Amazonía significa dos inconvenientes: primero, precios más altos para las maderas tropicales, impulsados por un aumento en la escasez de estos recursos; y, segundo, un decrecimiento en la calidad del ecosistema del mundo. Ni uno ni otro es considerado bueno para el negocio. Por lo tanto, la decisión de South Cone de apoyar al programa «Giving Back» fue motivada tanto por el raciocinio de que es lo mejor para la empresa como por su profunda importancia social.

En un inicio, South Cone buscó asociarse con un productor de madera con el fin de buscar una alternativa a la caoba. Les interesaba identificar un tipo de madera que pudiera sustituirla y pensaron en la moena. Identificaron a un productor que consideraban tenía una visión de vanguardia y trabajaron durante dos años con él. Mientras tanto, el World Wildlife Fund (WWF) y la Fundación GTZ de Alemania tomaron interés en el proyecto y trataron de apoyar al GSC. Al WWF le

interesaba certificar más bosques, ya que el Perú es uno de los países más atrasados en ello. Mientras que Bolivia cuenta con dos millones de hectáreas certificadas de bosques tropicales, el Perú no cuenta con ninguna.

El proveedor identificado y el GSC siguieron adelante. Fueron a conferencias, incluyendo una en Londres, y a diversas charlas; pero, finalmente, el proveedor decidió retirarse. Tenía una visión de negocio de corto plazo, mientras que el GSC estaba mirando al largo plazo. El GSC aprendió mucho de esta experiencia. Entre otras cosas, entraron a la Confederación de Madera y el Gerente de Operaciones del grupo, quien está a cargo de Exportimo S. A. C. —la fábrica del GSC en el Perú—, fue nombrado Presidente del Consejo Nacional de Certificación Voluntaria, creado con la ayuda del WWF.

El programa «Giving Back» constaba de dos partes: (i) Terra (Task Force for Environmental Research and Resource Allocation, Comité para la Investigación Ambiental y la Asignación de Recursos) y (ii) Hands (Handcrafts and Development Skills Institute, Instituto para el Desarrollo de Artesanías y Habilidades Manuales).

Estos programas fueron creados como resultado de una investigación realizada para evaluar la situación de la selva amazónica. En ella, se encontró que el 85% de la producción maderera de la selva se pierde porque la queman, el 12% se usa para leña y solo el 3% está dirigida a la producción de productos con un mayor valor agregado.

## **5.2. Programa «Terra»**

Está dirigido al manejo apropiado de los recursos naturales, es decir, a reducir la depredación de los bosques tropicales. Este programa se enfoca principalmente en el mecanismo de Certificación Forestal Voluntaria.

A través de la asociación y el apoyo de las comunidades indígenas, de las empresas productoras y las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, el GSC espera lograr lo siguiente: (1) incrementar el valor de los recursos de los bosques peruanos a través de la identificación de nuevas especies y del desarrollo de nuevos productos; (2) aumentar la sostenibilidad de los bosques mediante el manejo adecuado de los mismos; (3) ofrecer modelos de manejo forestal y certificación forestal voluntaria que puedan ser aplicados por otras empresas; (4) apoyar los esfuerzos de las organizaciones no gubernamentales (ONG), comunidades locales e indígenas, ofreciéndoles oportunidades de mercado.

Con este programa, el GSC no solo será capaz de ofrecer productos de madera de alta calidad, sino también de asegurarles a los consumidores que los muebles provengan de bosques manejados que aseguren el uso sostenible de los recursos naturales. Además, el GSC contempla los siguientes escenarios: (1) participar directamente en el manejo de bosques y (2) establecer asociaciones y relaciones de negocios con una red de proveedores de productos certificados en el Perú y en países cercanos.

Los objetivos del programa son los siguientes: (1) establecer metodologías de trabajo que demuestren la posibilidad económica de un manejo forestal amigable; (2) hacer que desaparezcan los impactos negativos en los bosques tropicales a través de actividades de manejo en diversas áreas y de la recuperación de los ecosistemas degradados; (3) incrementar la producción forestal y el ingreso por hectárea a través del enriquecimiento de los bosques, del desarrollo de nuevas especies y de la innovación de productos y el márketing; (4) reducir el impacto en el medio ambiente a través del uso de técnicas de bajo impacto; (5) promocionar las prácticas de manejo forestal en las tierras de los pobladores indígenas para lograr la certificación de sus bosques; y (6) incrementar la preocupación por el manejo forestal entre todas los «públicos» involucrados.

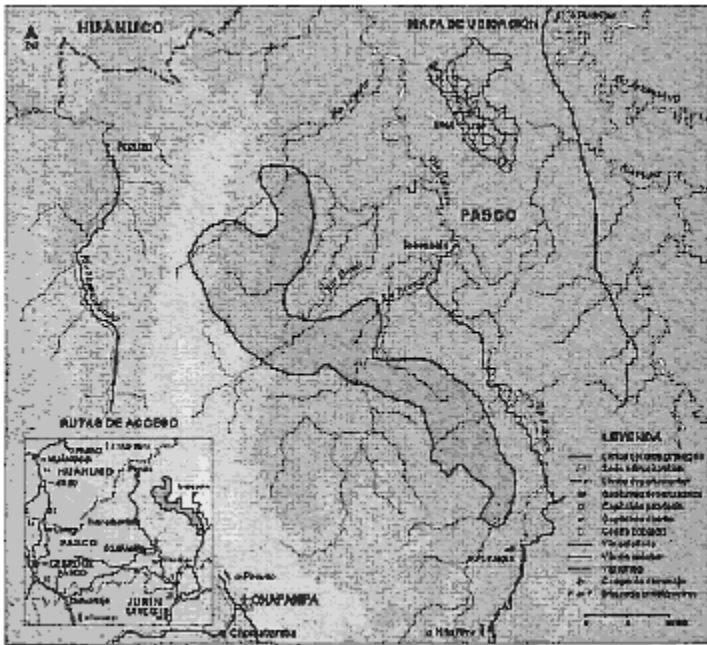
### **5.3. Programa «Hands»**

El objetivo principal de este programa es ayudar a los indígenas a producir muebles que les permitan competir eficientemente a escala mundial, tomando ventaja de los recursos naturales peruanos y los recursos humanos. Se busca ofrecer productos con valor agregado y generar puestos de trabajo.

Para lograr estos objetivos, el programa ofrece capacitación y entrenamiento, servicios técnicos, soporte en infraestructura, asesoría financiera, y acceso a mercados para los artesanos y empresarios innovadores. El GSC busca transferir a los artesanos indígenas el conocimiento y las prácticas que los han llevado al éxito.

### **5.4. Inicio del programa PaTS**

El programa «Giving Back» se convirtió finalmente en el programa PaTS en el año 2001, cuando el GSC decidió focalizar sus esfuerzos en el Valle Pichis-Palcazu. Luego de analizar doce alternativas, PaTS, que significa «madre tierra» en yanasha, fusionó los proyectos «Terra» y «Hands».



En el momento en el que se creó PaTS, la ley forestal estaba cambiando. De acuerdo con ella, podían existir dos modalidades de propiedad forestal: (1) vuelo forestal: la tierra no le pertenecía a la persona o empresa que ocupara el territorio y (2) concesión de tierras: las personas tenían permiso de utilizar las tierras, pero tenían que renovar el permiso cada año.

Existían varias ventajas de trabajar en el Valle Pichis-Palcazu. Primero, sus habitantes, los yanasha, son uno de los pocos grupos que son propietarios de sus tierras. Ello brinda seguridad y les da un incentivo para manejarlas adecuadamente. Actualmente, existen aproximadamente 60 millones de hectáreas disponibles, de las cuales solo 3 millones son propiedad privada.

Segundo, hace veinte años, durante el gobierno de Belaúnde, se quiso que el Valle Pichis-Palcazu proveyera a la ciudad de Lima de leche. Por ello, existe cierta infraestructura y muchas ONG han trabajado con las tribus que habitan en el valle. Por lo tanto, ya han recibido instrucción con respecto al manejo forestal. Además, sus habitantes tienen parientes en Oxapampa y saben que los madereros los han dejado sin árboles. Por ello, quieren preservar sus bosques para futuras generaciones.

Tercero, el Valle Pichis-Palcazu cuenta con una gran biodiversidad; ocupa aproximadamente un área de 470.000 hectáreas, e incluye los ríos Pichis y Palcazu. Estos dos ríos forman parte del sistema del río Amazonas, el río más grande del mundo. El proyecto va a ayudar a preservar tres áreas de protección de la biodiversidad: (1) el Parque Nacional Yanachaga Chemillen, (2) la Reserva Comunal Yanesha y (3) el Parque de Protección San Mateo-San Carlos. El Gobierno peruano no cuenta con los fondos necesarios para manejar las tres reservas naturales. Por ello, estas áreas se encuentran poco protegidas y son vulnerables a la depredación humana. A través de alternativas económicas que no dañen el medio ambiente, el proyecto puede reducir la necesidad de las comunidades de depredar los bosques. Esto ayudará a asegurar la biodiversidad, protegiendo el hábitat de las diversas especies que ocupan la zona.

Dado que los yanesha ganan en promedio US\$14 mensuales, tienden a verse obligados a depredar los bosques. Por ello, el GSC, a través de PaTS, quiere enseñarles a agregarles mayor valor a sus recursos naturales, especialmente a la madera, para que eventualmente puedan llegar a producir y exportar muebles, a ganar más dinero y a no depredar los bosques (ver gráfico 4.3).

El GSC busca enseñarles a los habitantes del Valle Pichis-Palcazu a agregarle valor a su trabajo gradualmente considerando lo siguiente: (1) qué árboles cortar y cuáles no cortar; (2) cómo cortar los árboles sin destruir otros árboles; (3) cómo tablearlos, sacarlos de su terreno y qué transporte usar; (4) cómo secarlos; (5) cómo convertirlos en partes y piezas de muebles; y (6) eventualmente convertirlos en muebles u otros productos acabados.

Es decir, uno de sus objetivos es ayudarlos a usar menos de sus recursos naturales y ganar más dinero. También buscarán enseñarles a calcular costos y a hacer negocio. La idea es que logren hacerlo de manera auto-sostenida.

**Misión de PaTS:** «Promover prácticas de equidad social y de sensatez en el trato con el medio ambiente en el Perú.»

**Visión de PaTS:** «El objetivo de PaTS es ayudar a crear un mundo en el que los humanos maximicen su bienestar sin alterar el crucial balance del medio ambiente de la Tierra.»

En un inicio, se buscará introducir al mercado productos hechos por los yanesha como, por ejemplo, bancos para sentarse. Se espera que a largo plazo, dentro de quince a veinticinco años, la comunidad pueda producir y exportar muebles manufacturados por sí sola.

La empresa invierte en promedio entre US\$10.000 y US\$12.000 mensuales en este proyecto y continuará haciéndolo. Sin embargo, se busca que el apoyo económico en relación con las utilidades se vaya reduciendo y que se vaya incrementando el aporte más valioso de la empresa, que es el tiempo dedicado por su personal al proyecto. El GSC espera que, con el tiempo, otras organizaciones se vayan incorporando a los proyectos de PaTS.

Por otro lado, PaTS quiere ser un vehículo mediante el que los consumidores y las organizaciones que buscan aportar al bien común puedan hacerlo. Es decir, PaTS aspira a ser «la gran voz de los sectores altos del mercado (*high end*)».

En Estados Unidos, PaTS busca educar al consumidor final enseñándole cuál es la realidad de los nativos de la Amazonía con el fin de que puedan ayudarlos a ganarse la vida sin depredar el medio ambiente. Lo hacen principalmente a través de presentaciones a los propietarios de tiendas y cadenas de tiendas y a los vendedores, ya que tienen el poder de hacerle llegar el mensaje al consumidor final. Uno de los objetivos más importantes de sus comunicaciones es lograr que los vendedores se apasionen por este proyecto y se lo comuniquen a los clientes. También se están difundiendo estos esfuerzos a través de la revista *Furniture Today* y eventualmente piensan lanzar una campaña publicitaria.

Además de involucrar a la comunidad empresarial, PaTS buscará lograr que otros miembros de la cadena de valor se involucren en el proyecto.

## **6. Planes futuros**

### **6.1. La marca *South Cone***

Actualmente la marca es percibida, por un lado, como de buena calidad, orientada al segmento medio-alto, de precio medio-alto, con buen servicio al cliente, cálida, con excelentes acabados y pasión. El GSC desearía preservar estos atributos de imagen en el futuro. Por otro lado, la marca es percibida como rústica, de madera y cuero, étnica, algo pesada, masculina, oscura, informal y española o italiana, atributos de marca que el GSC desearía eliminar en el futuro para añadir otros, tales como ser considerada como una marca que cuenta con una línea completa, diversa, con estilo y capaz de atraer a un público amplio.

Además, el GSC quiere que su marca *South Cone* sea percibida como divertida, entusiasta, como un líder en temas del medio ambiente, filantrópica, que retribuye a la sociedad lo recibido.



Actualmente, el Grupo South Cone no utiliza muchos materiales de márketing para promocionar su marca. Por ello, proyectan empezar a entregar materiales de márketing a los distribuidores y alentarlos a mantener las marcas de South Cone en los mejores lugares de exposición. Además, piensan realizar algunos cambios en la página web, ya que consideran que brinda poca información y proyecta una imagen errónea del GSC. El GSC busca no solo vender sus productos, sino representar un estilo de vida: el «estilo de vida South Cone».

## **6.2. La relación con los distribuidores**

Además de fortalecer sus herramientas de mercadeo, para lograr sus objetivos, el GSC deberá fortalecer su relación con sus distribuidores. Actualmente, estos no conocen ni representan bien la marca, no conocen bien los productos, manejan el inventario y el *merchandising* pobremente, no tienen metas formales y no están comprometidos con la marca. En el futuro, el GSC quisiera lograr que sus distribuidores estén motivados para vender la marca South Cone como la de mejor valor, que se comprometan con metas específicas y que manejen con excelencia el *merchandising* de South Cone.

## **6.3. Las líneas de producto**

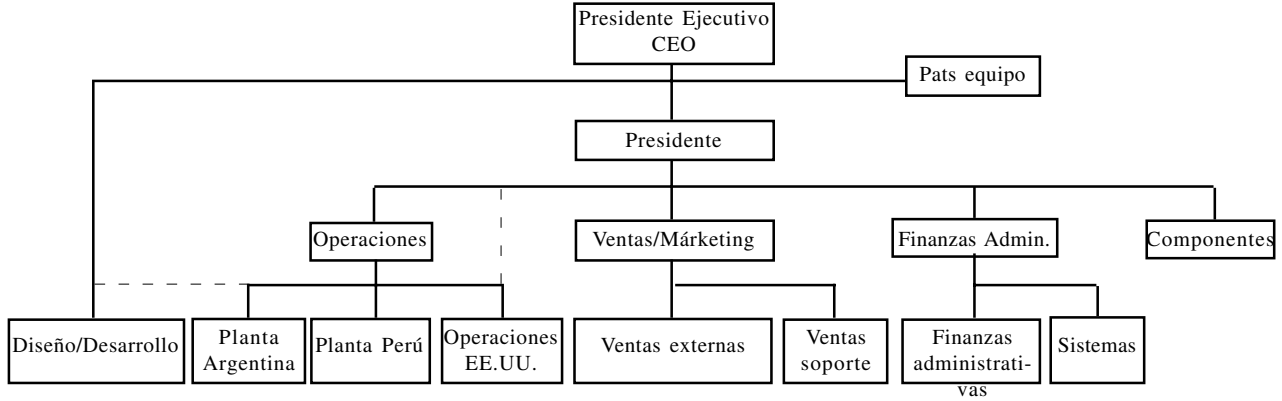
El GSC tiene cinco líneas de producto: (1) los muebles South Cone, la línea con la imagen que los hizo conocidos en el segmento alto americano; (2) South Cone-Diseño, muebles hechos sobre pedido para diseñadores y decoradores; (3) South Cone-Componentes, una línea que comprende artículos como vigas antiguas y puertas; (4) South Cone-Contratos, que incluye contratos especiales con hoteles, y (5) South Cone-Accesorios: espejos, marcos de foto y otros accesorios que contribuyen a la decoración de sus muebles (ver gráficos 4.5 y 4.6).

Entre los planes futuros del GSC, está consolidar el posicionamiento y construir la marca de la línea South Cone con los distribuidores; mejorar la distribución de la línea South Cone-Componentes y hacerla más conocida entre sus distribuidores; desarrollar productos para la línea South Cone-Diseño, hacerla más conocida y fortalecer su distribución; desarrollar productos para el segmento bajo del mercado; y ser muy selectivos con los proyectos para South Cone-Hospitalidad.

A fines de septiembre del 2002, Gerry y Marco se encontraban discutiendo sus planes de expansión. Habían decidido convertir la marca South Cone en un estilo de vida y se preguntaban cuál sería la mejor manera de expandir el negocio y cuál podría ser la función de PaTS en este crecimiento.

Gráfico 4.1

Organigrama del Grupo South Cone



\*Excluyen las ventas de representantes

Cuadro 4.1

Principales grupos productivos del sector madera (variación anual 2000-2001, en miles de dólares)

| Grupos                         | FOB (2000)    | FOB (2001)    | Var% (01/00) |
|--------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Madera aserrada                | 5.521         | 43.942        | -13          |
| Madera chapada y contrachapada | 9.113         | 9.811         | 7,7          |
| Muebles y sus partes           | 7.420         | 7.478         | 0,8          |
| Manufacturas de madera         | 2.275         | 5.178         | 127,6        |
| Madera semimanufacturada       | 2.872         | 4.599         | 60,1         |
| Hojas, chapas y láminas        | 3.182         | 3.510         | 10,3         |
| Tableros de fibra y partículas | 36            | 78            | 119,2        |
| <b>Total</b>                   | <b>30.419</b> | <b>74.596</b> | <b>-1,1</b>  |

Fuente: Aduanas

Elaboración: Sector maderas-PR OMPEX (enero-noviembre)

Cuadro 4.2

Exportaciones de productos madereros. Participación de los principales mercados de destino (en miles de dólares)

| País                 | FOB 2000      | FOB 2001      | Var% (01/00)  | Part% 2001     |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Estados Unidos       | 45.987        | 41.761        | -9,19%        | 55,98%         |
| México               | 14.996        | 17.959        | 19,76%        | 24,08%         |
| Venezuela            | 3.340         | 3.896         | 16,65%        | 5,22%          |
| Hong Kong            | 1.534         | 2.544         | 65,84%        | 3,41%          |
| República Dominicana | 2.687         | 1.921         | -28,51%       | 2,58%          |
| Italia               | 2.014         | 1.298         | -35,55%       | 1,74%          |
| China                | 639           | 1.216         | 90,30%        | 1,63%          |
| Puerto Rico          | 576           | 1.134         | 96,88%        | 1,52%          |
| Otros                | 3.679         | 2.867         | -22,07%       | 3,84%          |
| <b>Total</b>         | <b>75.452</b> | <b>74.596</b> | <b>21,57%</b> | <b>100,00%</b> |

Fuente: Aduanas

Elaboración: Sector maderas-PR OMPEX (enero-noviembre)

# Bibliografía

*Brochure* de Quality – Forest Management (QUALIFLOR), miembro del Grupo SGS (Société Générale de Surveillance)

*Brochure* de Smart Wood Certified Forestry

Entrevistas con la Gerencia de South Cone

Food and Agricultural Organization (1999)

Forest Stewardship Council in Latin America (2002)

Página web [http://www.fscoax.org/pag\\_esp.htm](http://www.fscoax.org/pag_esp.htm)

Peña Mendoza, Luis Enrique (2001). «Análisis del sector forestal maderable peruano: oportunidades de desarrollo». PAD, Escuela de Dirección, Universidad de Piura.

Plan de márketing de South Cone

Presentaciones de la empresa South Cone

Vlosky, Richard y Liz Ellis. «Certification: A United States Perspectives and Opportunities for Peru». Servicio Nacional de Pesca Marítima, Rama Hábitat de Oregon, Estación de Campo La Grande (La Grande, Oregon).

## Anexo 1

### Forest Stewardship Council (FSC)

Es una organización internacional sin fines de lucro, fundada en 1993, para apoyar el beneficio social, el manejo adecuado del medio ambiente y una economía viable de los bosques del mundo. Esta organización está conformada por miembros representantes de grupos sociales y ambientales, organizaciones de pueblos de indígenas, grupos comunitarios de forestales y organizaciones certificadoras de todo el mundo.

El Forest Stewardship Council (FSC) está introduciendo un esquema internacional de marcado para productos forestales, el cual brinda la garantía de que el producto proviene de un bosque tratado. Todos los productos que cuentan con el sello del FSC han sido certificados como provenientes de bosques que cumplen los principios y criterios de manejo forestal del FSC reconocidos en todo el mundo. Asimismo, los productos provenientes de bosques certificados por entidades de certificación acreditadas por el FSC pueden llevar el logotipo de este si la cadena de custodia (proceso de la madera desde el bosque hasta la tienda) ha sido comprobada. De esta manera, el FSC incentiva a las empresas que se encuentran en la industria maderera a que realicen un manejo adecuado de los bosques.

Luego de que una empresa recibe el sello del FSC, esta tendrá que pasar las inspecciones pertinentes que son realizadas por entidades independientes de certificación que son acreditadas por el FSC. Las empresas serán evaluadas y monitoreadas para asegurar la credibilidad y un manejo adecuado continuo.

Cabe resaltar que, para que una empresa pueda ser considerada como una entidad de certificación, es necesario que supere los rigurosos procedimientos y estándares que ha desarrollado el FSC. De esta manera, se evalúa si dichas empresas pueden o no proporcionar un servicio de certificación de evaluación forestal independiente y adecuado. Todas las entidades de certificación pueden operar internacionalmente y realizar evaluaciones en cualquier tipo de bosque.

Al establecer el FSC un punto de referencia uniforme e internacional, su acreditación proporciona un marco de trabajo consistente y creíble para la certificación. Actualmente, existen en el mercado empresas certificadoras como SmartWood que han sido acreditadas por el Consejo de Manejo Forestal (FSC). SmartWood, como una de las pioneras en la certificación forestal, tiene un excelente récord de trabajo con empresas para desarrollar mejores prácticas forestales que faciliten un trabajo integrado. Al igual que dicha empresa, existen diversas empresas independientes en todo el mundo que han sido igualmente acreditadas por el FSC para brindar la certificación del adecuado manejo forestal.

## Bosques certificados en Latinoamérica

| País         | Hectáreas           | Porcentaje  | Lugares    |
|--------------|---------------------|-------------|------------|
| Argentina    | 28.656,00           | 0,8%        | 4          |
| Belize       | 95.800,00           | 2,7%        | 1          |
| Bolivia      | 927.263,00          | 26,6%       | 8          |
| Brasil       | 1.157.640,00        | 33,2%       | 23         |
| Chile        | 249.096,00          | 7,1%        | 4          |
| Colombia     | 20.066,00           | 0,6%        | 1          |
| Costa Rica   | 85.986,00           | 2,5%        | 17         |
| Ecuador      | 21.341,00           | 0,6%        | 2          |
| Guatemala    | 312.461,00          | 9,0%        | 12         |
| Honduras     | 13.868,00           | 0,4%        | 2          |
| México       | 502.656,00          | 14,4%       | 20         |
| Nicaragua    | 3.500,00            | 0,1%        | 1          |
| Panamá       | 8.383,00            | 0,2%        | 3          |
| Uruguay      | 62.004,00           | 1,8%        | 3          |
| <b>Total</b> | <b>3.488.720,00</b> | <b>100%</b> | <b>101</b> |

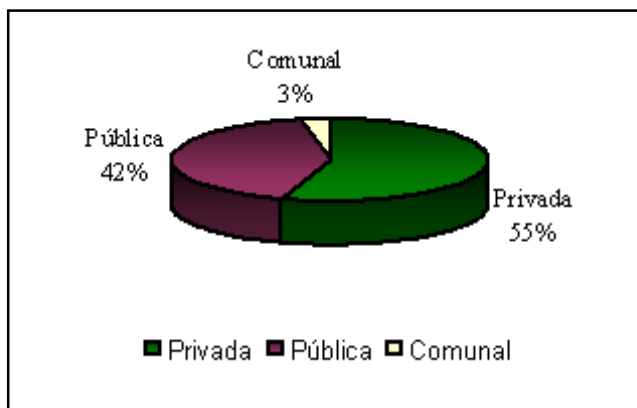
Fuente: Forest Stewardship Council

## Bosques certificados por regiones

| Región        | Hectáreas            | Porcentaje  | Lugares    |
|---------------|----------------------|-------------|------------|
| Europa        | 18.630.736,00        | 65%         | 170        |
| África        | 1.034.351,00         | 4%          | 20         |
| Norteamérica  | 4.487.532,00         | 16%         | 106        |
| Latinoamérica | 3.488.710,00         | 12%         | 101        |
| Asia Pacífico | 889.869,00           | 3%          | 26         |
| <b>Total</b>  | <b>28.531.198,00</b> | <b>100%</b> | <b>423</b> |

Fuente: Forest Stewardship Council

Bosques por tipo de propiedad (porcentaje del área certificada por tipo de tierra)

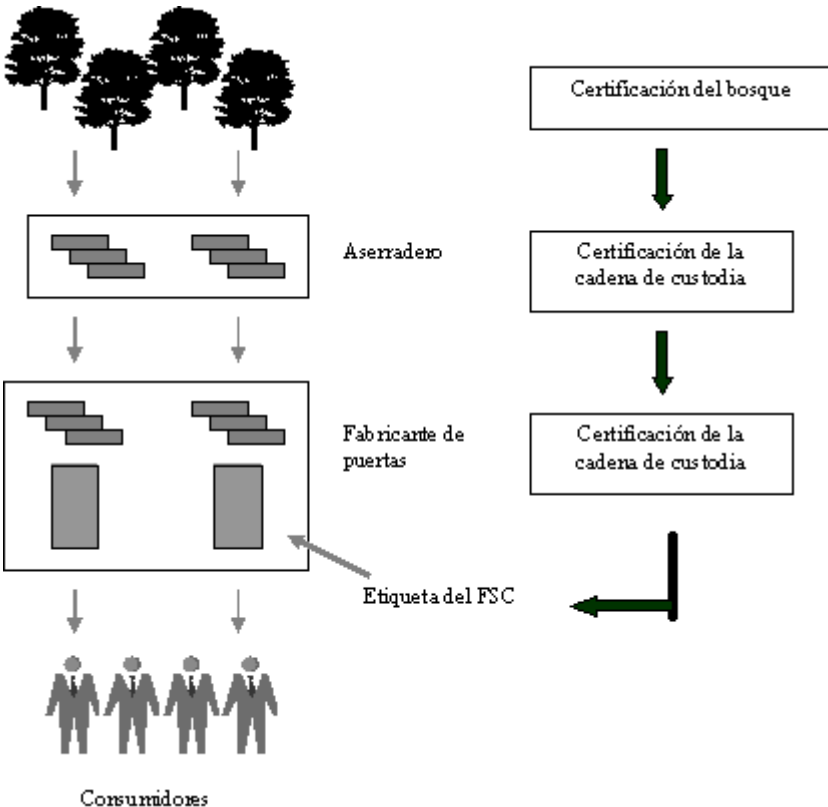


## Anexo 2

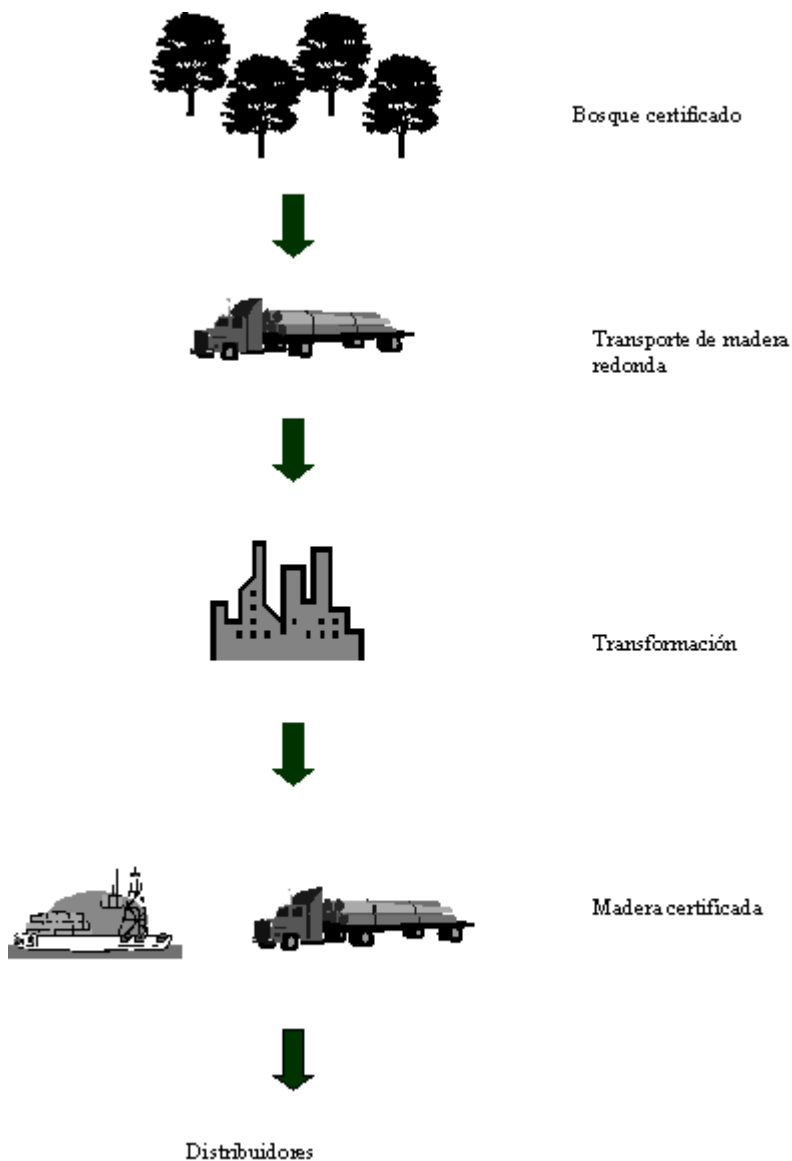
### Certificación de la cadena de custodia

La cadena de custodia es la ruta que los productores toman desde el bosque hasta el consumidor final; ello incluye todos los enlaces de manufactura, transformación y distribución. Esta certificación verifica que los productos que provienen de bosques certificados no se mezclen con productos de bosques no certificados en ningún punto de la cadena. Para ello, el FSC ha establecido estándares internacionales para el manejo de la certificación de los bosques y para la certificación de la cadena de custodia.

A través de la certificación de la cadena de custodia, los compradores y clientes tendrán la seguridad de que, al comprar bienes certificados, estos provienen de bosques manejados adecuadamente. Para ello, es necesario que los productos certificados sean identificados y acompañados por la documentación requerida en todas las etapas.



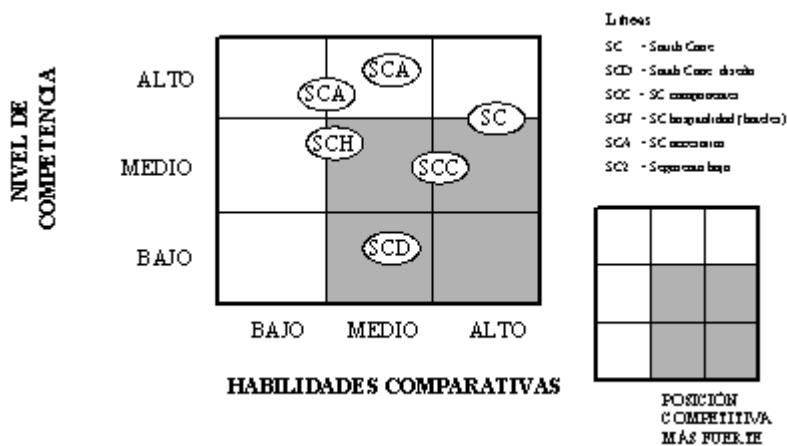




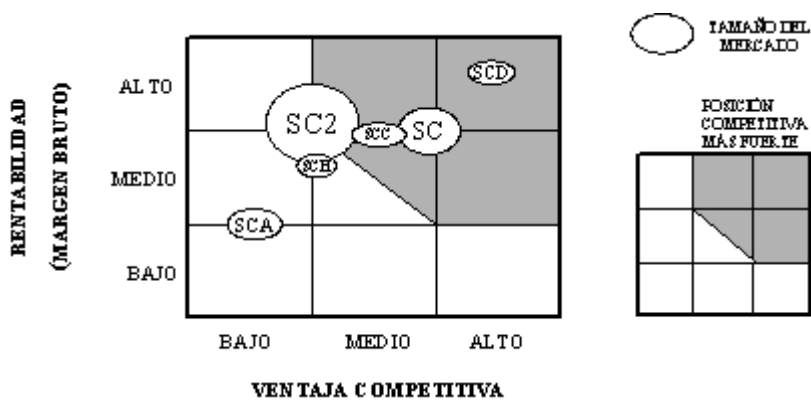
## Precios de venta de la extracción de madera al minorista



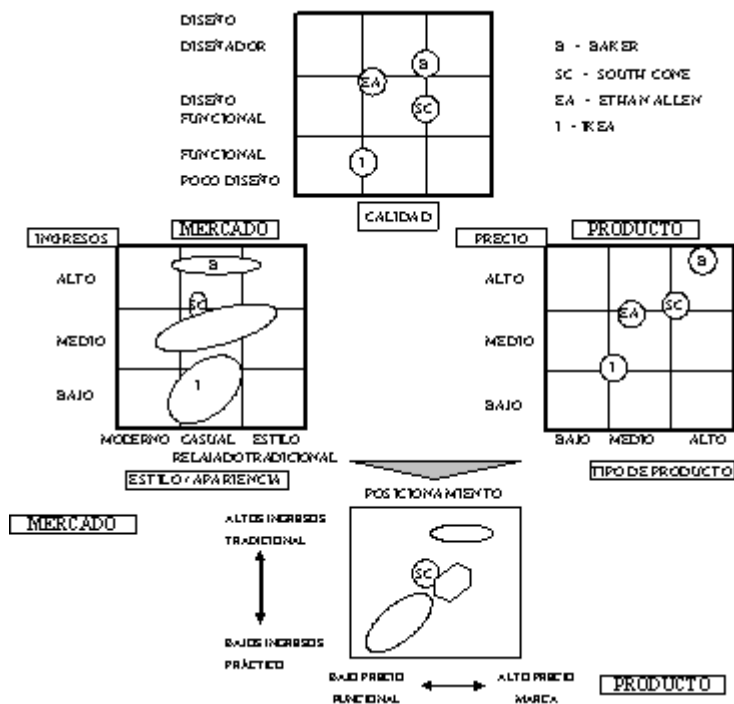
## Posición competitiva de South Cone



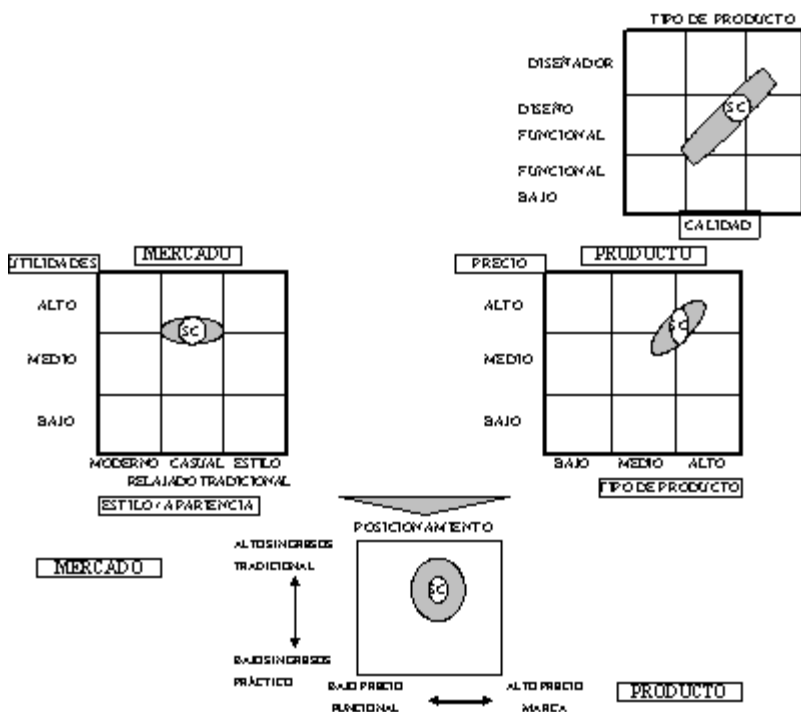
## Atractivo de South Cone: desarrollo potencial del negocio



Posicionamiento actual de South Cone y de su competencia



## South Cone: posicionamiento deseado



## Inversiones en PaTS

|                        | 2000          | 2001           | 2002           |                | Total acumulado |                |
|------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
|                        |               |                | Julio          | Proyectado     | Julio           | Proyectado     |
| Caja                   | 34.800        | 78.970         | 97.392         | 166.958        | 211.162         | 280.728        |
| En especies            | 20.000        | 49.500         | 40.250         | 69.000         | 109.750         | 138.500        |
| <b>Total invertido</b> | <b>54.800</b> | <b>128.470</b> | <b>137.642</b> | <b>235.958</b> | <b>320.912</b>  | <b>419.228</b> |

## Ventas 2000-2002

|                | 2000        | 2001        | 2002        |
|----------------|-------------|-------------|-------------|
| Tiendas        | 86%         | 87%         | 87%         |
| Marca genérica | 8%          | 5%          | 4%          |
| Contratos      | 6%          | 8%          | 9%          |
| <b>Total</b>   | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

## Número de empleados 1998-2002

|                            | 1998       | 1999       | 2000       | 2001       | 2002       |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Manufacturera en Perú      | 171        | 225        | 269        | 238        | 282        |
| Manufacturera en Argentina | 0          | 0          | 0          | 28         | 48         |
| Distribución               | 30         | 41         | 48         | 51         | 37         |
| <b>Total</b>               | <b>201</b> | <b>266</b> | <b>317</b> | <b>317</b> | <b>367</b> |



# Caso: Empresa ALLPA S.A. C.: exportación de cerámica de Chulucanas

Elaborado por la profesora Patricia Quiroz Morales

## Resumen ejecutivo

ALLPA es una *trading* dedicada a la exportación de artesanías que ha mostrado un crecimiento sostenido de sus ventas: en el 2001, exportó un millón de dólares, de los cuales el 41% correspondió a la cerámica de Chulucanas. Esta organización ha logrado consolidar la oferta exportable a través de a) el diseño y desarrollo permanente de productos, b) la mejora de la productividad y la calidad, c) la innovación tecnológica y d) la fijación de precios competitivos.

Uno de los factores claves del éxito de ALLPA es el establecimiento de una sólida alianza estratégica con los artesanos de Chulucanas, que ha posibilitado un incremento del 223% de la producción (1999-2001) y una mejora significativa de la calidad, así como de los costos de producción.

Los impactos de la intervención de ALLPA en la zona son los siguientes:

– **Económicos:**

- **Ámbito productivo:** empleo de insumos mejorados (arcilla filtroprensada), cambios en el proceso productivo (nuevos métodos de trabajo), uso de

otros equipos y herramientas (tornos eléctricos), el control de calidad se realiza en todo el proceso (se reduce el nivel de rechazo) y especialización de la mano de obra. Sus proveedores han recibido asistencia técnica y capacitación permanente de producción, de gestión, de calidad, de embalaje, entre otros.

- **Ámbito comercial:** se ha logrado una reducción del 40% de los precios haciéndolos competitivos en el ámbito internacional. La fuente de financiamiento de los talleres ha sido ALLPA, que aportó el capital de trabajo para la producción, modalidad de pago inusual en la zona y en la artesanía (el artesano financia la producción con recursos propios).
- **Sociales:**
  - **Género:** la mujer aporta el 15% del empleo del taller, su participación es activa y a tiempo completo.
  - **Condiciones de vida:** han mejorado notablemente como consecuencia de una mayor inserción laboral de individuos de la localidad, con mejores salarios.
  - **Descentralización:** se originó un mayor dinamismo local y regional (uso de puerto de Paita para exportación y servicios conexos).

ALLPA es una empresa socialmente responsable, porque cumple cabalmente con sus finalidades económicas y sociales sirviendo de manera adecuada a sus clientes, a sus accionistas y a sus trabajadores, manteniendo una estrecha relación con sus proveedores, protegiendo el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

La experiencia exitosa de ALLPA en Chulucanas ha demostrado que el trabajo coordinado entre exportador y productor genera nuevas ventanas comerciales a escala internacional. Queda en manos de las entidades gubernamentales, de la cooperación internacional, de las ONG y de otras empresas privadas multiplicar esta exitosa experiencia a otras actividades económicas beneficiando, de esta manera, a un vasto segmento de nuestra población.



## Introducción

ALLPA<sup>1</sup> S. A. C.<sup>2</sup> (en adelante se le denominará ALLPA) es una *trading* que inició sus actividades en 1986 y se dedica a la exportación de artesanías que proceden principalmente de Chulucanas, de Lima y del Cuzco.

El presente caso tiene como objetivo dar a conocer una experiencia exitosa de articulación comercial de una *trading* que ha logrado vender al exigente mercado internacional piezas de cerámica producidos por sus socios estratégicos: los talleres artesanales de Chulucanas.

El producto artesanal, llamado también de regalo, es un artículo con demanda creciente en Estados Unidos y Europa. Si bien la cerámica de Chulucanas contaba con diseños atractivos, para exportarla era indispensable contar con los requerimientos demandados por los compradores mundiales tales como producción a escala, calidad y precios competitivos. Para lograr este objetivo, durante cuatro años, ALLPA trabajó en la reingeniería de los procesos productivos y de gestión, brindó asistencia técnica y capacitación, así como efectuó inversión directa en los talleres y contrató diseñadores internacionales. De esta manera, se pudieron revertir las condiciones iniciales de productividad y calidad de los talleres, obteniendo resultados económicos y sociales muy satisfactorios. Los beneficiarios directos de la intervención de ALLPA fueron los artesanos, que se consolidaron como empresas sólidas y autosostenibles, los operarios y sus respectivas familias. Los beneficiarios indirectos fueron todas las empresas y personas que se vincularon económicamente con la actividad de la cerámica, lo cual creó un dinamismo local que potenció el comercio y los servicios conexos.

Hay varios factores que explican el éxito de esta experiencia. Sin embargo, se destaca la relación establecida con los productores, la cual está caracterizada por el compromiso, la confianza y el respeto. En suma, la responsabilidad social fluye en toda la cadena de valor constituyéndose en un elemento crucial para alcanzar con eficacia las metas planteadas por la organización.

---

1. ALLPA significa «tierra» en quechua ayacuchano.

2. S. A. C.: Sociedad Anónima Cerrada

## 1. Descripción de la empresa

### 1.1. Reseña histórica

En la trayectoria empresarial de ALLPA, se diferencian los siguientes cuatro períodos:

- **Años 86-90:** ALLPA se inició como una organización de comercio alternativo orientada a trabajar directamente con los productores. Su oferta representó toda la diversidad de la artesanía peruana con concentración en productos provenientes de Cuzco, Puno, Juliaca, Ayacucho, Huancayo y Lima. La operación inicial se caracterizó por asignar mayor énfasis a los costos variables y un alto componente de gastos financieros.
- **Años 91-94:** el trabajo sostenido de promoción en apoyo a los productores organizados e individuales le permitió un crecimiento importante en las ventas. La infraestructura era propia y se invirtió en capacitación de los recursos humanos, márketing, promoción y difusión. Se subcontrató a más de 200 talleres artesanales, ofreciéndose al mercado más de 5.000 ítems agrupados en diecisiete líneas. En la empresa, trabajaban cuarenta y cinco personas a tiempo completo.
- **Años 95-99:** debido a la crisis mundial que caracterizó este período, ALLPA se redimensionó y se reestructuró considerando la reducción de las líneas comercializadas al igual que el número de proveedores subcontratados; así, se amplió la cartera de clientes y se trabajó de manera permanente en el incremento de la productividad, especialmente de la línea de cerámica. ALLPA comercializaba cuatro líneas principales: cerámica, joyería, tejidos y muebles en madera y vidrio pintado; subcontrataba a 100 talleres artesanales; y mantenía a diecisiete empleados a tiempo completo.
- **Años 2000-2001:** período de consolidación empresarial tanto en el ámbito comercial como institucional. La empresa se ha ganado el reconocimiento nacional especialmente por la modalidad de trabajo que mantiene con los artesanos; en el ámbito internacional, su posicionamiento también ha mejorado significativamente. ALLPA continúa comercializando las cuatro líneas principales anteriormente indicadas; trabaja con cincuenta y nueve talleres, de los cuales cuatro son de Chulucanas y cuenta con un *staff* de veinte personas a tiempo completo.

## 1.2. Visión

La visión de ALLPA es ser una *trading* altamente eficiente en toda la cadena de valor en que se involucra la empresa, desde la producción hasta la distribución en el destino final.

## 1.3. Misión

La misión de la empresa es convertir la producción de artesanías en una fuente de empleo sostenida para un importante sector de la población peruana.

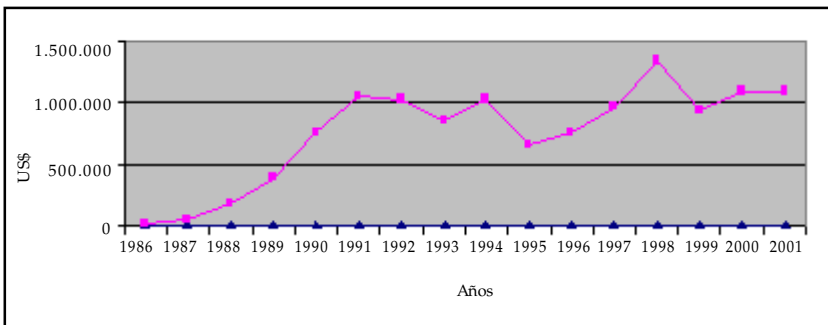
## 1.4. Mercado

### 1.4.1. Evolución de las ventas

El gráfico 5.1 muestra la serie histórica de ventas de ALLPA que evidencian un crecimiento sostenido en el tiempo. En 1986, la empresa registró ventas por US\$19.602 y, en el año 2001, superó el millón de dólares. Este crecimiento en las ventas se explica, entre otras razones, por el trabajo profesional y comprometido de todos los integrantes de la organización, así como por la sólida alianza estratégica con su red de proveedores. La participación constante en ferias y misiones comerciales, así como la inversión en innovación tecnológica y diseño resultan claves para el desarrollo de esta compañía.

**Gráfico 5.1**

**Evolución de ventas (años 1986-2001)**

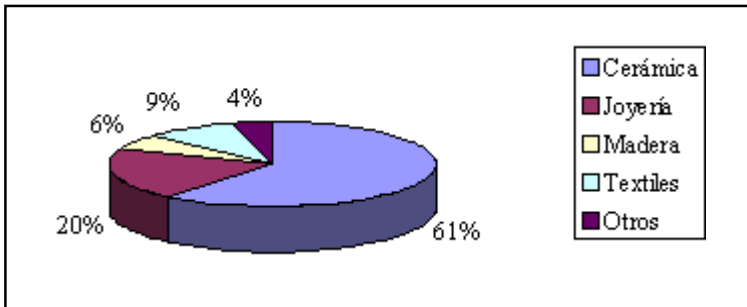


### 1.4.2. Líneas de productos

Las principales líneas de producción son cerámica, joyería, muebles, y accesorios de madera y textiles. En la línea de cerámica, ALLPA comercializa productos decorativos tales como vasijas, fuentes, platos, base de lámparas, floreros y nacimientos. Como se exhibe en el gráfico 5.2, en el año 2001, esta línea representó el 61% del total de ventas anuales y, debido a la excelente acogida en el mercado internacional, la cerámica procedente de Chulucanas se constituyó en el 41% de la venta total de ese período.

Gráfico 5.2

Participación de líneas de productos (año 2001)

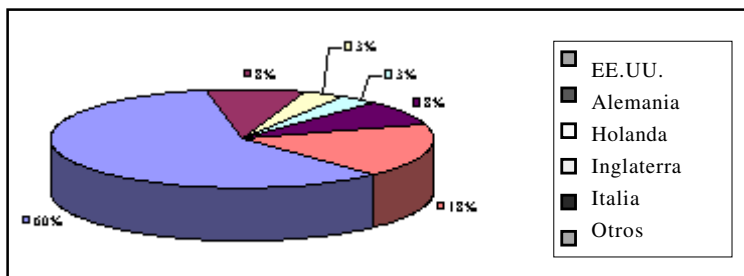


### 1.4.3. Clientes

ALLPA exporta a importadores, cadenas de tiendas y distribuidores de todo el mundo. Tal como se aprecia en el gráfico 5.3, en el año 2001, Estados Unidos resultó el principal comprador de la compañía con un 60% del total de ventas; el 22% les correspondió a países de Europa tales como Holanda, Alemania, Inglaterra e Italia.

**Gráfico 5.3**

**Venta por país (año 2001)**



#### 1.4.4. Consumidor

El perfil del consumidor de artesanías presenta las siguientes características:

- Proviene de Estados Unidos y algunos países europeos tales como Alemania, Holanda, Inglaterra e Italia.
- Tiene elevada capacidad adquisitiva.
- Valora los artículos hechos a mano.
- Gusta de diseños atractivos y novedosos.
- Aprecia la calidad.
- Frente a productos similares en calidad y diseño, favorece aquel con el precio más competitivo.

#### 1.4.5. Competidores

Los principales competidores son los asiáticos, que producen en gran escala, cuentan con buenos diseños, tienen calidad y precios competitivos. También la artesanía mexicana es un competidor importante que está incursionando con bastante fuerza en el mercado internacional.

### 1.5. Producción

La producción se realiza en el distrito de Chulucanas<sup>3</sup>, capital de la provincia de Morropón, en el departamento de Piura. El arte de los ceramistas proviene de

3. El anexo 1 presenta datos de Chulucanas y de la población ceramista, año 1999.

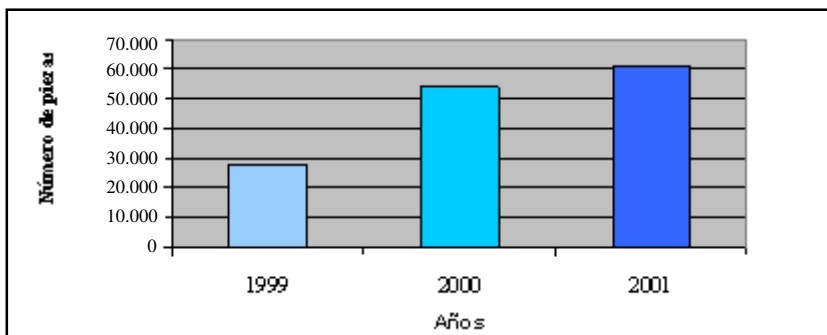
sus antepasados, pertenecientes a la cultura Vicus, asentada en la zona hace 2.500 años.

ALLPA trabaja en la modalidad de subcontrata con cuatro talleres artesanales, que representan el 2% del total de talleres de la zona. El tamaño promedio por cada taller varía de cinco a cuarenta operarios, número que fluctúa según la demanda y la estacionalidad de los pedidos.

Desde 1999, ALLPA orientó todos sus esfuerzos en desarrollar la oferta exportable de la cerámica de Chulucanas. El gráfico 5.4 permite apreciar la tendencia creciente de producción. En 1999, se produjeron 27.000 unidades; y, en el 2001, se llegó a 61.000 piezas. Tal como se verá más adelante, lograr un incremento del 223% de la producción no ha sido tarea fácil y ha significado hacer cambios significativos en los procesos productivos de los proveedores, así como en las personas involucradas.

**Gráfico 5.4**

**Evolución de la producción de cerámica (piezas), años 1999-2001**

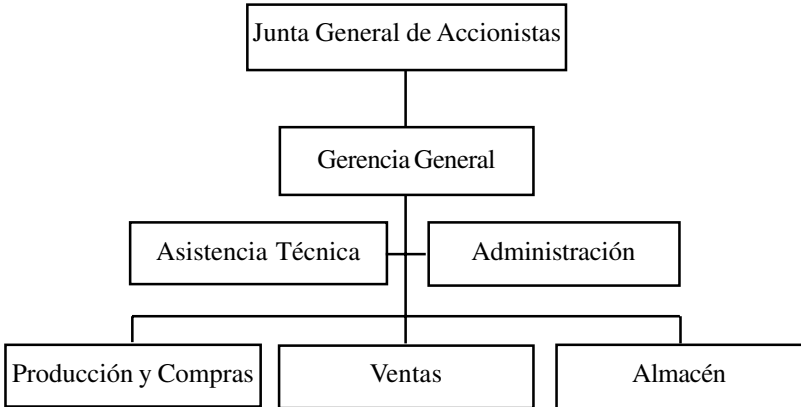


## 1.6. Organización

El organigrama de ALLPA se presenta en el gráfico 5.5. La estructura es simple y la jerarquía es plana. Esta forma de organización permite una adecuada velocidad de respuesta a los cambios del entorno. El tipo de organización es funcional, se aprovecha la utilización eficiente de los recursos especializados, se facilita la supervisión y se promueven una efectiva comunicación y coordinación entre los diversos departamentos: Ventas, Producción y Compras, Asistencia Técnica y Almacén.

**Gráfico 5.5**

**Organigrama de ALLPA**



**2. La oportunidad**

En septiembre de 1997, ALLPA llegó a Chulucanas con el propósito de estudiar el potencial de exportación de la cerámica, la cual debía satisfacer los requerimientos del mercado mundial: producción a escala, calidad con estándar internacional, diseños atractivos, precios competitivos y productores confiables.

Luego de varias visitas a la zona, se identificó a José Sosa como productor confiable, aunque su producción era muy limitada<sup>4</sup>. Con él, se desarrollaron colecciones rústicas en cantidades pequeñas, dándose inicio a una relación de confianza mutua entre el productor y ALLPA. En 1998, la empresa le colocó al artesano varios pequeños pedidos durante el año, lo que significó para José Sosa una demanda continua de producción, inusual en la zona, acostumbrada a la estacionalidad del mercado local (julio y diciembre).

En 1999, durante la Feria de Ambiente de Frankfurt, ALLPA presentó con éxito su colección de cerámica de Chulucanas y recibió múltiples e importantes pedidos. Sin embargo, el producto solo cumplía con dos requisitos: se contaba con un productor confiable y con un diseño atractivo. No obstante, para acceder al

---

4. Ver anexo 3: Evolución empresarial de los artesanos de Chulucanas

mercado global, era necesario que ALLPA pusiera en práctica una estrategia de desarrollo agresiva que revirtiera los bajos niveles de productividad y de calidad de la cerámica de Chulucanas. El objetivo era disponer de una oferta exportable con calidad y precios competitivos, para lo cual ALLPA lideró el proyecto Chulucanas que obligó a cambios sustanciales en la parte productiva y de gestión en los talleres seleccionados.

La empresa aportó sus propios recursos para cubrir las erogaciones correspondientes a los siguientes conceptos:

- a) Alquilar y adecuar los locales de los artesanos
- b) Comprar maquinaria, herramientas y materia prima
- c) Contratar consultores ad hoc que brindaron asistencia técnica y capacitación productiva especializada
- d) Contratar diseñadores extranjeros
- e) Pagar al personal de ALLPA que acompañó y capacitó en forma permanente a los talleres

Además, ALLPA transfirió a los talleres sus sistemas de trabajo tales como programación y control de la producción, control de mermas, control de costos, entre otros. También les transmitió sus valores empresariales tales como respeto, orden, limpieza, compromiso y puntualidad<sup>5</sup>.

Los resultados de este esfuerzo han superado las expectativas de todos los integrantes de la cadena de valor. Los impactos logrados han sido del tipo económico y social, información que se presentará enseguida. Cabe indicar que explícitamente no se hace referencia al impacto ambiental, debido a que este es transversal a todas las actividades realizadas por ALLPA. Esta empresa tiene un enfoque de ecoeficiencia cuyas implicancias se aprecian en los siguientes aspectos: a) el diseño del producto (se evita el empleo de sustancias tóxicas), b) el proceso productivo (incremento de la productividad y calidad) y c) la consolidación de fuentes de trabajo sostenibles.

## **2.1. Impactos económicos**

En líneas generales, los impactos económicos provenientes de la intervención de ALLPA abarcaron aspectos como producción, control de calidad, hábitos de traba-

---

5. Observación y entrevista de profundidad a los conductores de los talleres (Chulucanas, 2001).



jo, mano de obra, fuentes de financiamiento de productores y precios (ver el cuadro 5.1). De manera específica, los impactos de mayor trascendencia realizados en el proceso productivo (nivel de producción y jornales) se detallan en el cuadro 5.2.

### Cuadro 5.1

#### Impactos económicos: situación antes y después de la intervención de ALLPA

| Antes                                                                                                                                                                                                                        | Después                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>• Producción</b>                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Producción limitada e irregular                                                                                                                                                                                              | Producción en serie, a escala y constante<br>Adecuada organización de la línea de producción<br>Proceso productivo dividido en etapas bien diferenciadas <sup>6</sup><br>Control de tiempos y rendimientos por cada etapa                                                   |
| Insumos:<br>Uso de arcilla preparada por los mismos artesanos, heterogénea y con un elevado nivel de impurezas<br>Tecnología manual                                                                                          | Compra de arcilla filtoprensada y extrusada, lista para producción, sin impurezas, libre de aire y con la humedad adecuada<br><br>Introducción de equipos e instrumentos                                                                                                    |
| <b>• Control de calidad</b>                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Bajo nivel de calidad de la producción de cerámica: -cerámica de baja temperatura (frágiles)- pérdida de 50% de la producción exportada<br>Control de calidad, fin de proceso<br>Elevado nivel de rechazo de producción: 50% | Introducción de hornos mejorados con techo, control de temperatura; de este modo, el 100% de la producción exportada llega en buenas condiciones a su destino<br><br>Control de calidad antes, durante y al fin del proceso<br>Nivel de rechazo de producción alcanza el 5% |
| <b>• Hábitos de trabajo</b>                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Ineficientes hábitos de producción                                                                                                                                                                                           | Establecimiento de jornadas de 8 horas de trabajo continuo<br>Eliminación de la costumbre de la siesta después del almuerzo<br>Establecimiento de horarios de entrada<br>Hábitos de orden y limpieza                                                                        |
| <b>• Mano de obra</b>                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Mano de obra no especializada                                                                                                                                                                                                | Mano de obra especializada<br>Generación de nuevos puestos de trabajo                                                                                                                                                                                                       |

6. Véase anexo 3: Descripción del proceso productivo actual, y anexo 4: Diagrama de flujo de la producción de cerámica de Chulucanas.

| <b>Antes</b>                                                                                                                                                  | <b>Después</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Había una sola forma de pago de la mano de obra, se pagaba por día laborado.                                                                                  | Al contar con estándares de producción, se fijaron tarifas a las diversas etapas; el 70% del proceso productivo es a destajo (pago por pieza), con lo cual el operario determina cuánto ganará por día, pago que está asociado a su rendimiento.<br>Para ver más detalle de los incrementos de los jornales, véase el cuadro 5.2. |
| Los jornaleros reciben el pago cuando el empresario a su vez cobra a la <i>trading</i> . En muchos casos, pasan varias semanas hasta que cobran sus jornales. | Los talleres articulados por ALLPA pagan semanalmente a los operarios, ya sea que estos ganen por pieza o por día. La seriedad de estos talleres es reconocida por los pobladores de la zona.                                                                                                                                     |
| <b>• Fuentes de financiamiento talleres</b>                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| El productor aporta el capital de trabajo para preparar el pedido, recibe el pago contraentrega.                                                              | ALLPA envía la orden de compra a los talleres con el 50%, el saldo es contraentrega de la mercadería. El capital de trabajo es aportado por ALLPA.                                                                                                                                                                                |
| <b>• Precios</b>                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Precio no competitivo: base 100%                                                                                                                              | Mejora gradual de precios. Con los cambios efectuados, ahora el precio se sitúa en un 60% con respecto a la base.                                                                                                                                                                                                                 |

**Cuadro 5.2**

**Detalle de los impactos económicos en el proceso productivo**

| <b>Aspecto</b>                                              | <b>Antes</b>                                                                                                                   | <b>Después</b>                                                                                                                                       | <b>Variación</b> |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>1. Proceso productivo</b><br>Operación formado de pieza  | Equipo empleado: paleta<br>Número de piezas/día: 6-10<br>Característica:<br>a) proceso lento<br>b) producción no estandarizada | Equipo utilizado: torno eléctrico múltiple<br>Número de piezas/día: 100-300<br>Característica:<br>a) ritmo industrial<br>b) producción estandarizada | 2.900%           |
| <b>2. Costos unitarios</b><br>Operación formado de pieza    | Costo unitario = S/. 5                                                                                                         | Costo unitario = S/. 1,5 pago por pieza                                                                                                              | -70%             |
| <b>3. Jornales de los operarios</b><br>Operación esponjeado | Jornal = S/. 10                                                                                                                | Jornal = S/. 13                                                                                                                                      | 30%              |
| Operación pintado                                           | Jornal = S/. 13 - S/. 15                                                                                                       | Jornal = promedio: S/. 22<br>Pago por pieza                                                                                                          | 47%              |
| Operación pulido con piedra                                 | Jornal = S/. 8 - S/. 11                                                                                                        | Jornal = S/. 8 - S/. 20<br>Pago por pieza                                                                                                            | 82%              |
| Operación quemado en horno leña                             | Operación no remunerada<br>El jefe del taller asume esta tarea                                                                 | Jornal = S/. 17                                                                                                                                      | 1.600%           |
| Operación decorado                                          | Jornal = S/. 15-S/.20                                                                                                          | Jornal = S/. 30 - S/. 60<br>Pago por pieza                                                                                                           | 200%             |
| Operación ahumado                                           | Jornal = S/. 10 - S/. 12                                                                                                       | Jornal = S/. 15<br>Quema tres hornos en simultáneo                                                                                                   | 25%              |
| Operación lavado                                            | Jornal = S/. 10 - S/. 11                                                                                                       | Jornal = S/. 15                                                                                                                                      | 36%              |
| Operación acabado                                           | Jornal = S/. 10 - S/. 11                                                                                                       | Jornal = S/. 15                                                                                                                                      | 36%              |

Con relación al cambio de método de trabajo en la operación formado de la pieza, se observa una variación del 2.900%. Anteriormente, los artesanos utilizaban la paleta que es una herramienta plana de madera que sirve para dar golpes suaves a los rollos de arcilla que se van colocando en espiral para dar forma a la pieza; usando esta herramienta, se obtenían hasta diez piezas al día y estas eran

heterogéneas. ALLPA introdujo el uso del torno eléctrico múltiple, que permitió elevar no solo la producción hasta 300 piezas por día, sino que logró una producción estandarizada. Como consecuencia, se obtuvo una reducción del costo unitario por pieza del 70%.

Cabe mencionar que, en Chulucanas, no se encontró ningún tornero altamente calificado que pudiera trabajar el volumen de producción demandado por la empresa. De allí que ALLPA se encargó de convencer a dos torneros, uno de Lima y otro de Cuzco, para que se trasladaran a esa zona y trabajen con los talleres seleccionados. Esta mano de obra altamente especializada percibe los más altos salarios de la zona; en épocas de alta producción, un tornero cobra S/.1.000 a la semana, lo que resulta en el componente que encarece la producción. A pesar del tiempo transcurrido, no se ha logrado formar a torneros locales que reemplacen a esta mano de obra «foránea». ALLPA está buscando alternativas productivas que permitan contar con el mismo ritmo industrial conjuntamente con la incorporación de más mano de obra local en los talleres.

Con respecto a los incrementos en los jornales, estos van desde un 25%, en la operación ahumado, pasando por 82%, en la operación pulido con piedra —actividad realizada básicamente por mujeres—, hasta un máximo de 1.600%, en la operación quemado en el horno de leña. Como se puede advertir, los operarios han recibido incrementos significativos en sus remuneraciones, siendo el último aumento mencionado el que más destaca. Esto se explica porque anteriormente no existía un pago por esta operación, ya que era el jefe del taller quien realizaba la operación, mientras que actualmente hay un operario responsable por esta labor. Para citar un ejemplo, se tomará el caso del decorador, quien, en épocas de alta producción percibe S/.450 a la semana.

Como se puede apreciar, la labor de ALLPA en Chulucanas no ha sido fácil y ha demandado mucho esfuerzo, sacrificio, tiempo y dinero. No obstante, los logros han superado largamente las expectativas de los clientes y los proveedores.

## **2.2. Impactos sociales**

El impacto social se aprecia en los siguientes dos aspectos: 1) género: la mujer participa más activamente de la actividad y 2) descentralización: se exporta por el puerto de Paita y se percibe un creciente dinamismo local (servicios y comercio en general).

**Cuadro 5.3**

**Impactos sociales: situación antes y después de la intervención de ALLPA**

| <b>Impacto social</b>                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Antes</b>                                                                                                                              | <b>Después</b>                                                                                                                                                                                                     |
| <b>• Género</b>                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                    |
| Participación preponderante de los varones en la producción                                                                               | La mujer aporta un 15% del empleo del taller.                                                                                                                                                                      |
| La mujer realiza labores de pulido principalmente y también decorado.                                                                     | La mujer se ha especializado en el pulido de piezas.                                                                                                                                                               |
| La mujer participa de la producción a medio tiempo.                                                                                       | La mujer trabaja a tiempo completo en el taller.                                                                                                                                                                   |
| La labor de la mujer no era valorada en la sociedad                                                                                       | Su labor es reconocida por su dedicación y esmero.                                                                                                                                                                 |
| <b>• Descentralización</b>                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                    |
| La producción limitada impide el uso de puertos cercanos para el despacho de la mercadería.                                               | La producción a escala permite cargar contenedores desde la fuente de producción. En el 2001, se despacharon 33 contenedores desde Chulucanas.                                                                     |
| La ruta de exportación era Chulucanas – Lima, lo que originaba sobrecostos de transporte.                                                 | La ruta de exportación es Chulucanas-Paita, lo que mejoraba la competitividad de la cerámica de la zona.                                                                                                           |
| <b>• Dinamismo local</b>                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                    |
| La estacionalidad y volumen de la demanda inciden en el nivel de empleo y también en el movimiento comercial que se efectuaba desde Lima. | La demanda estable y continua por la cerámica de Chulucanas ha posibilitado mejorar el nivel y permanencia de los empleos; además, el movimiento comercial asociado a la cerámica se ha incrementado notoriamente. |
| <b>• Inserción de productores al mercado internacional</b>                                                                                |                                                                                                                                                                                                                    |
| La producción era orientada al mercado nacional.                                                                                          | Los productores de la red de ALLPA y también otros talleres han accedido a mercados de exportación.                                                                                                                |
| <b>• Transferencia de innovación tecnológica</b>                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                           | Todos los talleres de Chulucanas han adoptado las mejoras implementadas por ALLPA tales como el torno, el horno mejorado, entre otros.                                                                             |

| • Condiciones de vida de la población                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A) Empresarios</b><br>Los talleres socios de ALLPA eran microempresas de sobrevivencia, sin capacidad de acumulación.                                       | Los talleres de José Sosa y Jacinto Chiroque se han convertido en pequeñas empresas con solidez patrimonial (infraestructura y equipos) y con un adecuado manejo empresarial.                                                                                                |
| Los ingresos provenientes del trabajo servían para atender gastos familiares únicamente sin posibilidad de ahorro.                                             | Las ganancias obtenidas durante estos años les ha permitido mejorar sus viviendas, así como sus estándares de alimentación, salud y educación <sup>7</sup> .                                                                                                                 |
| <b>B) Operarios</b><br>Debido a la estacionalidad de la demanda, se comparte la actividad de cerámica con la agricultura, la construcción civil y el comercio. | El nivel de empleo e ingresos ha mejorado (véase el cuadro 5.1, apartado correspondiente a mano de obra; y cuadro 5.2, sección 3: jornales). Como consecuencia de la mejora señalada, el entorno familiar de los operarios se ha beneficiado de forma directa <sup>8</sup> . |

## 2.3. Beneficiarios

### 2.3.1. Directos

Los beneficiarios directos de la intervención de ALLPA son dos: por un lado, están los talleres de artesanos, inicialmente empresas de sobrevivencia que hoy día se han constituido como pequeñas empresas sólidas y sostenibles en el tiempo; por otro lado, están los operarios de estas empresas, que han percibido mejores salarios por su trabajo.

#### – Talleres

Los talleres son unidades empresariales pequeñas, en su mayoría de tipo familiar, y se localizan en asentamientos humanos que disponen de línea telefónica y de servicios básicos como luz, agua y desagüe. Asimismo, todos los talleres están debidamente formalizados (tienen RUC y licencia municipal).

---

7. No existe un estudio de impacto sobre la intervención de ALLPA en estos talleres. La afirmación de que hay una mejora se hace sobre la base de la observación y la entrevista de profundidad realizada a los artesanos (Chulucanas, septiembre del 2002).

8. Ídem

Los talleres que articula ALLPA pertenecen a los artesanos José Sosa, Jacinto Chiroque, Amable Durand y Genaro Paz. Para efectos de este caso, se presenta el cuadro 5.4 con información de los dos primeros talleres mencionados en los que se muestran los cambios experimentados en estas empresas luego de la intervención de ALLPA.

**Cuadro 5.4**

**Resumen de cambios experimentados en los talleres articulados por ALLPA**

| Característica           | Empresa de José Sosa |                      | Empresa de Jacinto Chiroque |                      |
|--------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|
|                          | antes                | después              | antes                       | después              |
| Taller                   | sala de su casa      | local propio         | sala de su casa             | local propio         |
| Tipo                     | ----                 | acondicionado        | ---                         | semiacondicionado    |
| Área de la planta        | 40 m <sup>2</sup>    | 3.500 m <sup>2</sup> | 24 m <sup>2</sup>           | 2.000 m <sup>2</sup> |
| Distribución de planta   | no existe            | funcional            | no existe                   | funcional            |
| Techos                   | precario             | calamina             | precario                    | calamina             |
| Piso de taller y almacén | sin piso             | cemento              | sin piso                    | cemento              |
| Perímetro de la planta   | ----                 | muro de cemento      | ----                        | muro de cemento      |
| Baños                    | siló séptico         | inodoro y lavatorio  | siló séptico                | inodoro y lavatorio  |

Como se observa, el salto es impresionante y revela objetivamente un crecimiento y fortalecimiento empresariales. Con relación al área de planta, se aprecian incrementos de más del 8.000% en los dos talleres; en ambos casos, los dos artesanos son propietarios de estos locales.

**– Mano de obra**

Se generaron nuevas fuentes de empleo en Chulucanas. En el 2001, el taller de José Sosa, el más grande de la zona, llegó a contar con cincuenta operarios a tiempo completo durante seis meses consecutivos. El taller que le sigue corresponde a Jacinto Chiroque, quien contrató a treinta y nueve operarios a tiempo completo durante el mismo período.

Enseguida se presentan las principales características de la mano de obra que trabaja en el proceso productivo de la cerámica de Chulucanas.

- Toda la mano de obra directa es local, excepto los torneros que proceden de Lima y Cuzco.
- El 90% de los operarios cuenta con primaria completa, algunos iniciaron la secundaria y ninguno ha asistido a una escuela técnica.

- El 80% de los operarios es jefe de familia. Su familia está compuesta por la esposa e hijos pequeños.
- Sobre género, véase el punto 4.2. Impactos sociales.

### 2.3.2. Indirectos

La influencia de ALLPA no se circunscribió a los talleres y su respectiva mano de obra, sino que existieron otros agentes involucrados que se beneficiaron también con esta creciente producción de cerámica. Para efectos de una mejor visualización de esta intervención, se ha dividido el grupo en dos segmentos claramente diferenciados: a) personas naturales y b) personas jurídicas.

- **Personas naturales:** se trata de individuos que se dedican a pequeños negocios que giran en torno a los talleres de cerámica; estos son:
  - Vendedores de arcilla, pigmentos, esmalte, leña, hoja de mango, herramientas, gas, cera, bolsas, cajas de cartón y material de embalaje.
  - Compradores: locales y de Catacaos.
- **Personas jurídicas:** proveedores de maquinarias (tornos, hornos, etc.), bancos, empresas de transporte (terrestre, marítimo y aéreo), Centro de Innovación Tecnológica (CITE) y empresas de servicios públicos.

Como se señaló anteriormente, los talleres de Chulucanas están formalizados y, por lo tanto, tributan a la SUNAT y ESSALUD, así como a las Municipalidades (arbitrios, impuesto predial). Todas estas entidades perciben ahora montos superiores por los mismos conceptos si los comparamos con períodos anteriores.



## Anexo 1

### Características de la población ceramista de Chulucanas (año 1999)

#### Zona de influencia

Chulucanas cuenta con 79.000 habitantes aproximadamente y la tercera parte de la población vive en zonas rurales. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el 69,2% de sus hogares tiene al menos una necesidad básica insatisfecha y presenta una tasa de analfabetismo de 20,4%. La cerámica es una actividad que da ocupación directa a cerca de 1.200 artesanos, distribuidos en los caseríos La Encantada y Chulucanas.

#### Población ceramista

Según el censo de ceramistas<sup>1</sup>, en 1999, existían 304 talleres de cerámica: 59% ubicados en Chulucanas; y 41%, en La Encantada. En Chulucanas, los talleres se concentran en la parte sur de la ciudad, principalmente en la zona periférica: asentamientos humanos Ñacara y Vate Manrique; y en La Encantada, dentro de la ciudad.

Para conocer el perfil de la población ceramista que encontró ALLPA cuando exploraba el potencial de Chulucanas, se ha recurrido a la misma fuente de información señalada anteriormente, en la cual se detallan las principales características de los ceramistas no-clientes (artesanos sin vinculación con el citado convenio):

- La venta es estacional. Los meses de ventas y empleos más altos son los correspondientes a julio y diciembre (fiestas patrias y Navidad respectivamente). Por el contrario, los tres primeros meses del año son los de menor actividad, debido a la menor demanda y restricciones en la oferta disponible. Estas, a su vez, están asociadas a las malas condiciones climatológicas caracterizadas por una fuerte precipitación pluvial, lo cual dificulta el ingreso de compradores a la zona y el secado de las piezas.
- El 58% de los talleres registra ventas hasta por US\$2.000 al año; en tanto que el 29% vende entre US\$2.000 y US\$4.000; y el 13% restante supera estos niveles.
- En los meses de ventas bajas, la mayoría de ceramistas (59%) sigue abocado a esta actividad exclusivamente; mientras el 41% la comparte con otras, principalmente la agricultura, la construcción civil y el comercio.
- El empleo es básicamente familiar (padres e hijos); se recurre a parientes solo en meses de mayor demanda. Cada taller, en promedio, reporta entre 3,5 y 2,5 trabajadores en los meses de ventas altas y bajas respectivamente.

---

1. Fuente: Censo de ceramistas y estudio de línea base de ceramistas no-clientes del MSP. Agosto de 1999. Convenio ADEX-AID/MSP.

- Los talleres son de tipo tradicional y están constituidos básicamente por un horno de barro, que usa leña como combustible, para la quema de las piezas de arcilla y otro para el ahumado. En muchos casos, este último está acondicionado de un cilindro de latón. La mayoría tiene el taller en su domicilio y usa la mesa de cocina para trabajar. Ningún taller cuenta con torno eléctrico ni torneta. El proceso vinculado a objetos utilitarios lo hacen a paleta.
- La capacitación técnica es escasa solo el 11% de ceramistas recibió alguna capacitación técnica, en tanto que el 89% restante no tuvo capacitación.
- La mayoría de ceramistas vende directamente en su taller (92%).
- Los ceramistas financian su producción principalmente con recursos propios (89%).
- De acuerdo con la información recogida, la participación de la mujer es bastante estable; aporta algo más de un tercio (37%) del empleo en el taller durante los meses de ventas altas y regulares.
- El 83% de las mujeres se dedica principalmente al pulido de piezas.

## Anexo 2

### Evolución empresarial de los artesanos de Chulucanas

A continuación, se listan las fuentes de información a las que se recurrieron para elaborar el presente anexo:

- Fuentes secundarias: memorias de ALLPA 1999, 2000-2001
- Fuentes primarias: entrevistas de profundidad con los empresarios señores José Sosa y Jacinto Chiroque en sus talleres localizados en Chulucanas los días 6 y 7 de septiembre del 2002. Asimismo, se entrevistó a la Ing. Carmen Alcántara, jefa del Departamento de Innovación Tecnológica de ALLPA.

#### – **Productor: Jose Sosa Maza**

José Sosa, el principal proveedor de cerámica (el 51% del volumen de la producción es encargado a este taller), trabaja con ALLPA desde el año 1998 y con él se desarrolló la cerámica en Chulucanas. ALLPA invirtió en infraestructura, tecnología, calidad y acompañamiento constante en la producción para que José pudiera cumplir con todos los pedidos solicitados.

En 1998, el taller de José contaba solo con dos trabajadores: su esposa realizaba el pulido y acabado, y un decorador realizaba el trabajo de engobe y decorado. José se encargaba del formado de la pieza, del quemado y del ahumado. El lugar donde se realizaban estas tareas era la sala de su casa que medía 40 m<sup>2</sup> aproximadamente; y su equipo y mobiliario consistían en una torneta, un banco, una mesa y un estante. En este taller, se realizaron las primeras muestras para la Feria de Ambiente de Frankfurt, Alemania.

Después de la feria de Frankfurt en 1999, la demanda por productos de Chulucanas aumentó significativamente. ALLPA persuadió a José para alquilar a medias un local de 1.200 m<sup>2</sup> con el argumento de que sí era posible producir cerámica de Chulucanas en mayor cantidad y de manera más eficiente. ALLPA pagó este local durante seis meses y luego José asumió el pago total. Si se continuaba produciendo la cerámica de la manera tradicional, es decir, con la paleta, no se hubiera podido cumplir con ningún pedido de exportación. ALLPA invirtió en la construcción de un torno eléctrico múltiple y se lo vendió a José, quien pagaría la futura producción. El requerimiento de personal aumentó también en un año, pasando de dos a dieciocho trabajadores.

Con las ganancias obtenidas en el año 2000, José adquirió un terreno de 3.500 m<sup>2</sup> y comenzó a adecuarlo para su futuro taller. Durante el año 2001, José amplió el taller y lo habilitó para una producción de 5.000 piezas mensuales. Actualmente, José mantiene, durante seis meses, un promedio de cincuenta trabajadores estables; y, en los meses en los cuales hay menos producción, el equipo se reduce a quince trabajadores.

– **Productor: Jacinto Chiroque**

Jacinto Chiroque trabaja con ALLPA desde el año 1999 y es el segundo proveedor de cerámica de la empresa (recibe el 37% de la producción). Jacinto se dedicó a fabricar inicialmente un solo producto con un solo diseño, de allí que su crecimiento no ha estado a la par que el de José Sosa.

En 1998, Jacinto fue seleccionado como proveedor y, en 1999, recibió su primer pedido de 3.500 piezas. En ese momento, Jacinto trabajaba solo con su esposa y su local era la sala de su casa, que medía 24 m<sup>2</sup> aproximadamente. Su esposa efectuaba la labor de pulido y acabado de las piezas; y Jacinto se encargaba del formado de la pieza, la quema, el ahumado y la comercialización de sus productos.

En el pequeño taller de Jacinto, solo contaban con un estante, un banco y un horno de ahumado. Jacinto no tenía horno de quema, pues este se había destruido con las lluvias, así que él utilizaba el horno de su vecino. ALLPA le presentó a un tornero del Cuzco, quien se convirtió en su trabajador. En el año 2000, Jacinto alquiló un local de 1.000 m<sup>2</sup> que acondiciona para taller y vivienda de los nuevos torneros. El taller tiene dos locales: la casa de Jacinto con siete operarios y el taller alquilado con veinticinco trabajadores; en las épocas de producción más altas, contrata hasta cuarenta trabajadores.

De otro lado, Jacinto decidió invertir en mejorar su vivienda y, así, instaló un baño, colocó divisiones entre los ambientes y les puso piso. Actualmente, está construyendo el segundo piso de su casa.

Con las ganancias obtenidas durante estos años de relación con ALLPA, Jacinto ha comprado un terreno de 2.000 m<sup>2</sup>, el cual está terminando de habilitar como taller de cerámica.

### Anexo 3

#### Descripción del proceso productivo actual

Luego de la reingeniería efectuada en los talleres de Chulucanas, el proceso productivo de la cerámica de Chulucanas se inicia formando la pieza en el torno, luego se pinta con engobes<sup>1</sup> y se pasa a una de las etapas más importantes del proceso: el pulido con piedra, que tiene como objetivo lograr que esta superficie quede completamente satinada y homogénea. Esta operación se realiza tres veces; es una operación manual y requiere de mucha destreza con el fin de no ocasionar rajaduras o daños a la pieza.

Una vez que la cerámica está completamente seca, esta va al horno de leña a una temperatura de 800°C aproximadamente. La siguiente etapa es el decorado en negativo, en la cual se emplea la barbotina<sup>2</sup> para cubrir aquellas áreas que se desean mantener intactas y se dejan al descubierto aquellas que se desean oscurecer. La pieza decorada ingresa al horno de ahumado, en el cual se usa como combustible la hoja de mango que produce el humo que oscurece la cerámica y una resina que le da el brillo característico del estilo Chulucanas.

La siguiente fase consiste en retirar la barbotina de la pieza y darle el acabado final con ceras, frotándola hasta conseguir un satinado impecable.

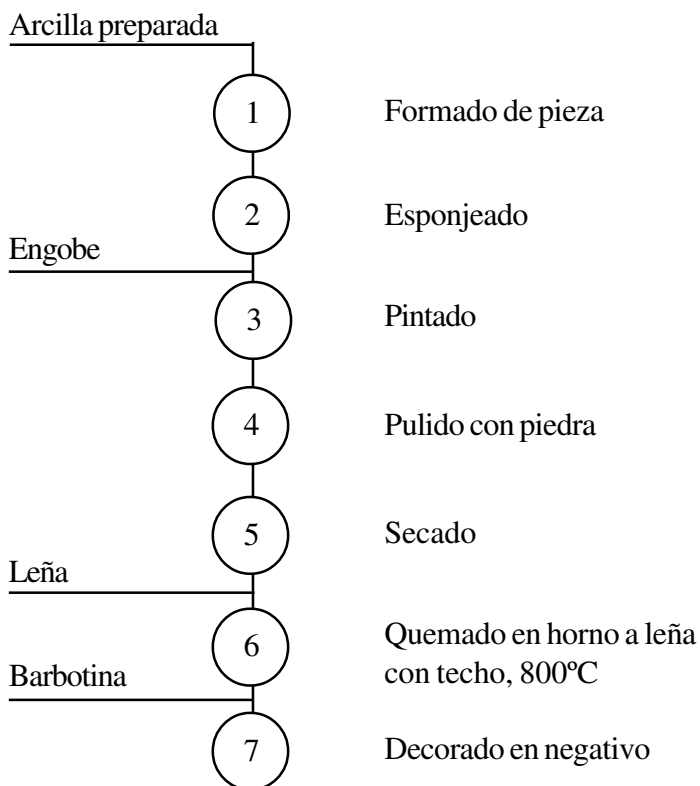
---

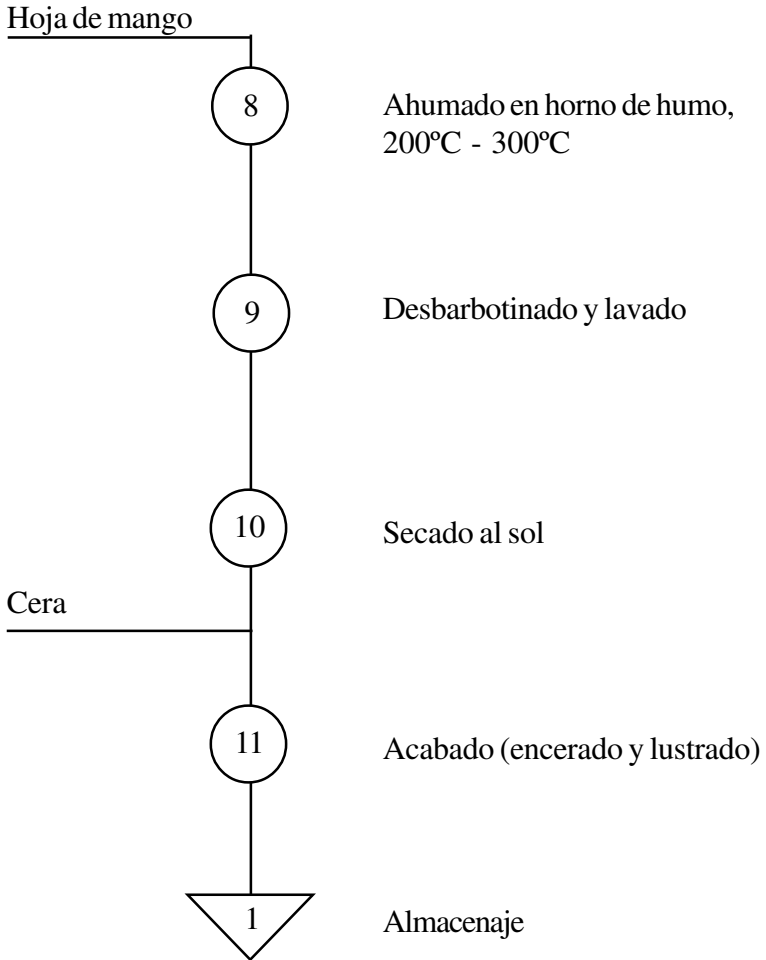
1. Engobes: mezcla húmeda con arcilla y pigmentos de color.

2. Barbotina: mezcla de arcillas y cenizas.

## Anexo 4

## Diagrama del actual flujo de producción de cerámica de Chulucanas





# Apuntes de estudio

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, 3a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2002.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 3a. ed. corregida y aumentada, Lima: Universidad del Pacífico, 2002.
8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.
9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IV, Lima: CIUP, 1992.



10. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo, *Contabilidad I*, 2a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2000.
13. Altamirano, Jesús, *Lotus 2.4. Conceptos y consejos prácticos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
14. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Colección de casos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1993.
15. Chong, Esteban y otros, *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia*, Lima: CIUP, 1994.
16. Wong, David, *Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1995.
17. Mayorga, David y Patricia Araujo, *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1994.
18. Aliaga Valdez, Carlos, *Manual de matemática financiera: texto, problemas y casos*, 4a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1999.
19. Ángeles, Julio; Jorge Rubio; Yván Soto y Jorge Toma, *Procesamiento estadístico de datos con Minitab y Harvard Graphics*, Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
20. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Casos peruanos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1995.
21. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VI, Lima: CIUP, 1995.
22. Vento Ortiz, Alfredo, *Finanzas aplicadas*, 5a. ed., Lima: CIUP, 2001.
23. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos peruanos de negocios internacionales*, Lima: CIUP, 1995.

24. Muñoz, José Luis, *Análisis e interpretación de estados financieros ajustados por inflación*, Lima: CIUP, 1995.
25. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 1996.
26. Beltrán, Arlette y Hanny Cueva, *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*, 3a. ed., Lima: CIUP, 2000.
27. Aliaga Valdez, Carlos, *Aplicaciones prácticas de matemática financiera: 603 problemas resueltos*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1998.
28. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VII, Lima: CIUP, 1996.
29. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos sobre la mercadotecnia estratégica de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1997.
30. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VIII, Lima: CIUP, 1997.
31. Seinfeld, Janice y otros, *Introducción a la economía de los recursos naturales y del medio ambiente*, Lima: 2a. ed., CIUP, 1999.
32. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IX, Lima: CIUP, 1998.
33. Bonifaz, José Luis y Ruy Lama C., *Optimización dinámica y teoría económica*, 1º 1ª ed. corregida, Lima: CIUP, 2002.
34. Franco Concha, Pedro, *Planes de negocios: una metodología alternativa*, Lima: CIUP, 1999.
35. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo X, Lima: CIUP, 1999.
36. Schuldt, Jürgen, *Dolarización oficial de la economía: un debate en once actos*, Lima: CIUP, 1999.

37. Schwalb, María Matilde y Juan Carlos Casafranca, *Casos ganadores de los Premios MAX/EFFIE*, Lima: CIUP, 2000.
38. Medina, Oswaldo, *El achoramiento: una interpretación sociológica*, Lima: CIUP, 2000.
39. Espejo Reese, Ricardo, *Ética y empresas: el caso de la banca peruana*, Lima: CIUP, 2001.
40. Malca, Óscar, *Comercio electrónico*, Lima: Universidad del Pacífico, 2001.
41. Lescano, Lucio, *La disciplina del servicio*, Lima: CIUP, 2001.
42. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 1999*, Lima: Universidad del Pacífico-AFP Integra, 2001.
43. Urrunaga, Roberto; Tami Hiraoka y Antonio Risso, *Fundamentos de economía pública*, Lima: CIUP, 2001.
44. Bonifaz, José Luis y Diego Winkelried, *Matemáticas para la economía dinámica*, Lima: CIUP, 2001.
45. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XI, Lima: CIUP, 2001.
46. Pipoli de Butrón, Gina, *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 2002.
47. Malca, Óscar, *Comercio internacional*, Lima: CIUP, 2002.
48. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 2000*, Lima: Universidad del Pacífico-Alicorp, 2002.
49. Mayorga, David; María Matilde Schwalb y Patricia Araujo, *Casos ganadores de los Premios Effie 2001*, Lima: Universidad del Pacífico-Alicorp, 2002.
50. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XII, Lima: CIUP, 2002.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

**TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA**

PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA

Correo e.: [tareagrafica@terra.com.pe](mailto:tareagrafica@terra.com.pe)

TELÉF. 424-8104 / 332-3229 FAX: 424-1582

JULIO 2003 LIMA - PERÚ

