

Perú Hoy



Mercados globales y
(des)articulaciones internas

desco

*Mercados globales y
(des)articulaciones internas*

Perú Hoy

Mercados globales y (des)articulaciones internas

Atilio Arata

Percy Arrosquiapa

Aníbal Borda

Mónica Bráñez

Manuel Chiriboga

Charles de Weck

Alejandro Diez

Luis García Calderón

Clever La Torre

Nelson Manrique

Luis Mesías

Jaime Miyashiro

Gissela Ottone

Orlando Plaza

Isabel Quicaño

Gustavo Riofrío

Juan Santa Cruz

Jean-Michel Servet

Juan Tokeshi

Daniel Torres

Código 13226

Perú Hoy, Mercados globales y (des)articulaciones internas. -- Lima:

desco, 2007.

395 pp.

Mercado / Investigación de mercados / Mercados agrícolas /
Sociología / Economía / Pequeñas empresas / Vivienda / Urbano
/ Pisco / Café / Queso / Alpacas

La publicación de este trabajo ha contado con el apoyo de Cordaid de Holanda.

Tirada: 1000 ejemplares. Primera edición.

Corrección de estilo: Martín Paredes Oporto

Carátula y diagramación: Juan Carlos García M. ☎ (511) 226-1568

Foto de carátula: Hugo Carrillo

ISBN : 978-9972-670-78-7

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2007-12780

Impresión: Roble Rojo Grupo de Negocios S. A. C.

Calle 25, Lote 18, Mz. C 1, Urb. Covima, La Molina

© **desco**

Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo

León de la Fuente 110. Lima 17 ☎ (511) 613-8300

www.desco.org.pe

Diciembre de 2007

Contenido

Presentación	9
Ensayos	15
Los mercados: un acercamiento desde la sociología <i>Orlando Plaza</i>	17
Cadenas de valor y pequeños productores <i>Manuel Chiriboga</i>	49
Mercado interno, campesinado e historia <i>Nelson Manrique</i>	83
Microfinanzas, responsabilidad social y ética de la acción <i>Jean-Michel Servet</i>	113
Los elementos culturales de la organización empresarial <i>Percy Arrosquipa</i>	139
Perú: estrategia de integración regional <i>Luis Mesías</i>	177

Diagnósticos	201
Acerca de cómo pueden conectarse los pequeños productores con los mercados <i>Alejandro Diez</i>	203
Cautivos en su mercado. Pequeños productores de pisco y vino <i>Atilio Arata</i>	225
Un futuro para el café pasado <i>Charles de Weck / Clever La Torre</i>	245
¿Quién come queso de mantel? La transformación de lácteos en Páucar del Sara-Sara <i>Juan Santa Cruz</i>	277
Entre el pasado y la innovación. La fibra de alpaca en el sur peruano <i>Daniel Torres</i>	301
No solo de fibra viven los alpaqueros <i>Aníbal Borda / Gissela Ottone / Isabel Quicaño</i>	329
Un mercado paso a paso. Autoconstrucción en la ciudad popular <i>Mónica Bráñez / Luis García Calderón / Jaime Miyashiro / Gustavo Riofrío / Juan Tokeshi</i>	361
Notas sobre los autores	391

Presentación

Este volumen de la serie Perú Hoy, dedicado a los mercados, sale a la luz en medio de dos importantes acontecimientos sobre este tema. El primero de ellos fue el drama en dos actos que expuso el presidente García, con el rótulo «El síndrome del perro del hortelano». Luego, tuvimos la aprobación del Tratado de Libre Comercio por parte del Senado estadounidense, dejándolo listo para que el presidente Bush lo promulgue.

Todo indica que la secuencia cronológica de estos hechos debe ser leída de manera inversa. Es decir, curándose en salud, el presidente García parece haber expuesto su tan mentado y poco claro «TLC hacia adentro» en ambos artículos, publicados en el diario El Comercio, convencido de que la aprobación de este instrumento era casi un hecho, como en efecto, lo fue.

En otras palabras, las reflexiones presidenciales pueden ser leídas como un esquema para reordenar los factores internos en función a la integración del país en la órbita mundial. A ello habría que agregarle sus afirmaciones sobre lo innecesario que resulta la formación de plataformas supranacionales, como la Comunidad

Andina, para estos efectos. Al respecto, parecería que en el pensamiento de García nos bastamos solos para enfrentar los retos.

Así, en principio, no está mal que presentara una especie de inventario general de recursos que podrían ser movilizados en función al desarrollo, que se asemeja asombrosamente a aquello que se denominaba las potencialidades nacionales, citadas constantemente por los ya casi olvidados generales nacionalistas de las décadas del sesenta y setenta del siglo pasado.

Pero, «el perro del hortelano», a pesar de su aparente simpleza, no es fácil de rebatir. Ninguna falacia lo es en tanto posee ese ingrediente mágico que la hace atendible a oídos prestos a escucharla. Y la melodía de García, hay que aceptarlo, tiene para algunos con mucho poder en el país, hasta ribetes sinfónicos.

Tal vez lo más significativo no son sus ruidos vendidos como acordes, sino sus silencios: clamorosos y hasta estridentes, para ensayar un oxímoron. En primer lugar, algo casi obvio. El presidente de la República prefirió adjetivar lo escogido puntualmente para referir a «fracasados» esquemas de desarrollo y no se detuvo un instante siquiera para analizar el fracaso que ha adoptado su gobierno.

A estas alturas, creer que el mito del libre mercado es garantía suficiente para aspirar a un desarrollo sostenido es algo que ni sus antiguos auspiciadores aceptan. Porque es evidente que la pobreza extendida no ha sido superada y las brechas de desigualdad son cada vez más profundas.

En ese sentido, ya que la atención está puesta en las supuestas capacidades que tiene el Perú para transar ventajosamente en el sistema mundial, pudo ser de suma utilidad saber cuál era la opinión presidencial sobre el diseño de la actual arquitectura de las relaciones Norte-Sur. Si hubiera procedido de esa forma, tal vez habría tenido que relativizar su optimismo, en tanto debía tomar

nota de las enormes asimetrías históricas que los tratados con los países más ricos no superan si no incluso ahondan.

De otro lado, lo anterior debía conducirlo a reflexionar más detenidamente sobre las asimetrías internas. Está claro que solo una buena articulación interna promueve capacidades para integrarse con éxito en el mundo.

Todo ello nos conduce a retomar el intenso debate sobre los mercados internos que promovieron las ciencias sociales latinoamericanas hace varias décadas y que, desgraciadamente, como la mayoría de asuntos cruciales, quedó truncado y condicionado por las inestabilidades estructurales de la región.

Sin embargo, no todo es continuidad. Al patrón histórico que explica los enormes desequilibrios y desigualdades entre ciudad-campo, urbano-rural, costa-sierra-selva, Lima-regiones, hombres-mujeres, etc., habría que incorporarle nuevos actores, procesos y territorios, así como potencialidades y amenazas.

En esa línea, los ensayos que componen este volumen de la serie Perú Hoy reflexionan sobre asuntos que estaban inactivos en la memoria. Sin duda, son versiones corregidas, aumentadas y puestas al día que exponen por sí mismas la enorme actualidad de estas materias y, colateralmente, la vigencia en la cultura institucional de nuestro país de aquello que el ex-presidente Manuel Prado graficó alguna vez con la frase «en el Perú hay dos tipos de problemas: los que nunca se resuelven y los que se resuelven solos».

Así, debido precisamente a esta ausencia de debate sostenido, Orlando Plaza retoma algunas claves imprescindibles para comprender el fenómeno de los mercados y subraya la necesidad de plantearnos nuevamente las implicancias del concepto «desarrollo rural» y contraponerlo al de «desarrollo agrario».

Un punto tratado por Plaza –las cadenas productivas- es abordado por Manuel Chiriboga, exponiendo las limitaciones de este enfoque y derivándolo hacia lo que denomina «cadenas de valor», que permitiría una mejor visualización de los problemas y las soluciones en la articulación entre economía campesina, pequeños productores y los mercados.

Nelson Manrique, desde un enfoque histórico, actualiza las relaciones existentes en el sector alpaquero, de donde emerge la fibra propagandizada como «producto de bandera» y, paradójicamente, involucra a productores que están considerados como pobres extremos.

De otro lado, el siempre delicado y complejo tema del acceso al crédito para los pequeños productores es el tema sobre el que reflexiona Jean-Michel Servet. Asimismo, Percy Arrosquipa ofrece un acercamiento novedoso sobre las empresas, destacando la importancia de sus factores culturales. Luis Mesías presenta los factores que actúan en las negociaciones de tratados comerciales, matizándolo con el ejemplo del tratado comercial que negoció Perú con Singapur.

*En la segunda parte de este volumen, como es habitual en los números correspondientes al segundo semestre, se incluyen seis diagnósticos elaborados por miembros de los programas de **desco** en las zonas donde intervenimos. La Unidad Operativa Territorial (UOT) de Lampa del Programa Regional Sur, y el Programa Sierra Centro presentan sus apreciaciones sobre el sector de camélidos sudamericanos en Puno y Huancavelica. El Programa Selva Central expone sus reflexiones sobre los productores de café en esa región del país. Asimismo, las UOT de Caravelí y Pausa (Programa Regional Sur), analizan lo que sucede, en el primer caso, con los pequeños productores de pisco y vino y, en*

el segundo, con el queso de mantel. Cierra esta sección un ensayo elaborado por el Programa Urbano, referido a la autoconstrucción de la ciudad popular.

Alejandro Diez, autor del ensayo introductorio a estos diagnósticos, establece las semejanzas y diferencias existentes entre estos circuitos, para concluir en un optimista futuro, siempre y cuando se plasmen algunas condiciones, como políticas promocionales, mayor dinamismo en la asociatividad de los productores y trabajo serio en la agregación de valor.

Con todo ello, esperamos contribuir a un debate pertinente sobre nuestras reales capacidades y posibilidades de desarrollo, resaltando los costos que esto implica y las rutas que deben ser transitadas para garantizar los derechos de todas las personas. La intención es mostrar las grandes potencialidades que pueden ser explotadas en beneficio del país y de pequeños productores cuya cotidianeidad es marcada por altos grados de incertidumbre.

Lima, diciembre de 2007



Ensayos

Percy Arrosquipa

Manuel Chiriboga

Nelson Manrique

Luis Mesías

Orlando Plaza

Jean-Michel Servet

Los mercados: un acercamiento desde la sociología*

Orlando Plaza

LA NATURALEZA, EL FUNCIONAMIENTO y el manejo del mercado tienen implicaciones tanto en las actividades cotidianas de las personas, como en los aspectos institucionales económicos, políticos e ideológicos. Por lo cual, resulta de suma importancia precisar el alcance de algunas de sus diversas conceptualizaciones –en tanto éstas expresan distintas concepciones respecto a su carácter y al tipo de relaciones que tiene con la política y la sociedad– y las correspondientes políticas económicas que las acompañan.

Para algunos, el mercado es un ente peculiar que se autorregula y asigna los recursos económicos de manera inteligente e inequívoca, elimina a los ociosos y perezosos, y premia a los diligentes y eficientes. Por ello, ni el Estado ni la sociedad deben interferir en su funcionamiento. Para otros, el mercado es un elemento extraño que opera en contra de las personas más vulnerables económicamente, o para los terceros, es una

* Este texto es la versión corregida por el autor de la transcripción de su ponencia presentada oralmente en el Taller permanente de reflexión institucional sobre el tema mercado, organizado por **desco**.

entidad que puede ser manipulada según los antojos del poder económico y/o político.

Atendiendo a la diversidad conceptual y a la importancia que tiene para la vida de las personas, en lo que sigue presentaré una aproximación al mercado desde una perspectiva sociológica, enfatizando su carácter social y sus dimensiones institucional y organizativa, con el fin de tener un panorama inicial que sirva de base al diálogo que iniciaremos a partir de las preguntas que ustedes planteen.

Capitalismo, mercado y mercado interno

El mercado es un tipo específico de intercambio, que forma parte del tipo de división del trabajo y de los modos de extracción de excedente que se han desarrollado a lo largo de la historia de la humanidad. La división del trabajo inicialmente estuvo basada en el género y la edad, a ésta se agregó, posteriormente, la producida por la separación-articulación ciudad-campo, que constituyó el eje central de organización de la mayoría de sociedades hasta el siglo XVIII.

Cinco mil años antes de Cristo, con la emergencia de la agricultura a gran escala y las primeras formas de Estado y de ciudades, aparece el campesinado,¹ conformado por productores que se caracterizan porque la familia es la unidad de producción y consumo, están subordinados a otros grupos, y no solo producen para sí mismos, sino también para poderosos extraños. Estos procesos originan las primeras

¹ Lenski, Gerhard. *Sociedades humanas: introducción a la macrosociología*. México, D.F.: McGraw-Hill, 1997, y Wolf, Eric. *Los Campesinos*. Barcelona: Prentice Hall, 1978.

formas institucionalizadas a escala supra-local de intercambio y de extracción del excedente, no necesariamente basados en la moneda.

Por tanto, el mercado antecede al capital, pero éste, al redefinir la naturaleza de la fuerza de trabajo y la forma de extraer el excedente, sobre todo a partir de la revolución industrial, redefine también el mercado y genera lo que diversos especialistas llaman mercado interno o mercado nacional, por lo cual éste es parte indesligable del desarrollo del capitalismo, especialmente del industrial.

El mercado interno no se refiere solo a las transacciones que se realizan dentro de una sociedad, hecho que ocurre desde muchos siglos atrás, sino al carácter dinámico, expansivo y fuertemente interdependiente que adquiere la relación entre producción, circulación, distribución y consumo en las sociedades capitalistas. En éstas, la producción, sobre todo a partir de la industrialización, se torna un proceso societal, es decir, se desenvuelve a escala nacional –proceso que es apoyado e impulsado por los modernos Estados-nación que se encuentran en plena tarea de consolidación y fortalecimiento– y se crean redes de interdependencia socioeconómicas que articulan actividades distantes en el tiempo y en el espacio de múltiples actores individuales y colectivos.

El desarrollo del mercado interno incluye cuatro procesos centrales:

- 1. SEPARACIÓN DEL PRODUCTOR DIRECTO DE SUS MEDIOS DE PRODUCCIÓN**

En las sociedades feudales europeas, los campesinos tenían la posesión de la tierra, a cambio de lo cual debían prestar

una serie de servicios al propietario. Este arreglo les permitía satisfacer las necesidades inmediatas de su familia, pero estaban obligados a entregar el excedente –ya sea en producto o en trabajo– al dueño de la tierra. La extracción del excedente se hacía por medios políticos y no económicos.

Este tipo de relación comienza a alterarse a partir del proceso de separación del productor directo de sus medios de producción. Es un largo proceso histórico, que se inicia alrededor del siglo XIV y culmina en el siglo XIX en varios países europeos (Francia, Inglaterra). La separación implica, por un lado, la incapacidad del productor para sostenerse a sí mismo y, de otro, la emergencia de un nuevo tipo de pobreza: aquella donde no solo no se tiene un mínimo para subsistir sino que no se tiene cómo subsistir, lo que determina las primeras políticas para combatirla. En el caso de Inglaterra, alrededor de 1530, se dan las primeras leyes para asistir a los pobres, orientados a fijarlos en sus lugares originarios de residencia.

2. LA CONVERSIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN MERCANCÍA

La extracción del excedente, en el capitalismo, se asienta no sobre una relación política entre productores y propietarios sino fundamentalmente sobre una económica. Al convertirse la fuerza de trabajo en mercancía, el trabajador, mediante un contrato, vende su fuerza de trabajo, no su persona, a cambio de un salario. En las relaciones económicas capitalistas, el excedente no puede ser obtenido en base a la violencia física, aunque en última instancia su extracción está apoyada por la fuerza del Estado.

3. LA GENERALIZACIÓN DE LA MERCANCÍA Y LA MONETARIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

El capitalismo, además de separar al productor de sus medios de producción, lo separa de sus productos, los que se convierten en mercancías en manos de los dueños del capital, útiles para incrementar las ganancias. La forma mercancía deviene en *dominante*, socialmente hablando: para asegurar la existencia cotidiana, los miembros de estas sociedades requieren adquirir mercancías. Este proceso corre parejo con la creciente monetarización de la economía que acarrea transformaciones en las estructuras territoriales, el desarrollo de nuevas funciones y marca nuevos ámbitos de relaciones sociales y modelos de comportamiento de los individuos.

4. PROFUNDIZACIÓN DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

Los procesos descritos estuvieron acompañados de la profundización de la división social del trabajo. En ese sentido, es importante subrayar el ángulo económico de ésta, que hace que, paulatinamente, se vayan diferenciando lo que actualmente se conoce como los sectores primario, secundario y terciario, y las actividades económicas a la vez se vuelvan cada vez más interdependientes.

El sector secundario adquiere en la historia de la humanidad una importancia crucial a partir de la Revolución Industrial iniciada y desarrollada en Inglaterra, entre los años 1780 y 1830. La naciente industria, requiere garantizar un flujo permanente de mano de obra, que era incompatible con la política estatal inglesa que buscaba fijar a los pobres en sus lugares de origen. Hacia el final del primer tercio del siglo XIX, el Parlamento

inglés deroga las leyes que se oponían al libre tránsito de los pobres, atendiendo a los reclamos de los empresarios capitalistas de eliminar los obstáculos legales para que la mano de obra circulara libremente.

Estados-nación y desarrollo del mercado interno

La consolidación de los mercados internos en las sociedades capitalistas fue posible también por la decidida intervención de los Estados nacionales. La construcción de los mercados internos, históricamente, ha estado acompañada por la existencia de sistemas de control político estables, los que, en Europa, alcanzan su madurez en los siglos XVII y XVIII. Previamente, a la constitución de los Estados absolutistas, el poder político, al carecer de centro, se expresaba, al decir de Norbert Elias, en una especie de competición libre entre los señores feudales, lo que no otorgaba estabilidad a ninguno de los estamentos feudales, ni a sus actividades económicas. Cuando se logra construir un centro de control político estable que asume el monopolio de la violencia física, de la legalidad y la fiscalidad, también se crean zonas de pacificación, que permiten que el mercado interno se desarrolle. La historia de estos procesos muestra que en el desarrollo del capitalismo se dio una confluencia y se estableció una conexión entre lo político y lo económico, lo cual desmiente por igual a aquellos que sostienen, que el mercado es una entidad independiente del poder político, como a aquellos que afirman que el Estado es una derivación de la economía.

Marx planteaba que de la economía se derivaba las dimensiones políticas e ideológicas de la sociedad, pero en la

actualidad cada vez más autores concuerdan en que éstas están interconectadas pero que ninguna es base u origen de la otra, aunque otorgan centralidad a la economía para entender el funcionamiento de los países.

El Estado-nación es territorial por definición, lo que implica forjar niveles de integración social, que abarquen lo local, lo regional y lo nacional, por tanto construir un espacio claramente delimitado con respecto a otros espacios estatales, pero a la vez crear internamente lazos de identificación y pertenencia común entre los miembros integrantes de las distintas clases sociales; es decir, construir la nación, apelando a dimensiones simbólicas y fácticas, uno de cuyos ejes, además de la educación es la igualdad jurídica y ciudadana.

Por eso se afirma que la nación es una comunidad supra-clases, organizada a partir de realidades fácticas e imaginadas. El Estado-nación facilita el desarrollo del mercado interno al hacer posible, por la pacificación de la vida cotidiana, la articulación entre los distintos tipos de personas, organizaciones y sectores económicos.

La constitución del Estado-nación y del mercado interno supone procesos de centralización, no de centralismo, lo que significa la existencia de ejes que organizan las múltiples actividades políticas y económicas, que a la vez que las articulan, las diferencian; merced a estos procesos se crean redes funcionales de interdependencia política, económica y social, que son la base de una nueva matriz social más densa y amplia. Por eso Marx señala que el capitalismo es el único sistema en la historia que hace que la producción se socialice, al articular el conjunto de energía de una nación para ese fin,

pero a la vez, crea los mecanismos políticos y económicos para posibilitar que el excedente producido socialmente se concentre en pocas manos. Obviamente, el capitalismo no se detiene en las fronteras de los Estados-nación, pues continuamente busca expandirse a los mercados internacionales para la venta de la producción y la capitalización del excedente.

Interpretaciones sobre el mercado interno

Alrededor de estas nuevas configuraciones, económica y política, como vimos al principio de la exposición, se tejen una serie de explicaciones técnicas y de sentido común, algunas veces mezcladas entre sí, que giran alrededor, entre otras, de dos interrogantes. ¿Qué es lo que posibilita que este mercado funcione? Y, ¿cuál es la mejor manera de que funcione? Polanyi² relata, de manera concisa y clara, las distintas miradas al surgimiento del mercado interior y la emergencia en el imaginario intelectual y lego de la noción de *mercado autorregulado*.

En la vida cotidiana las personas están vinculadas de hecho, tanto en lo político como en lo económico; y la base de la política es «cómo intervenir para que las cosas resulten más favorables a las personas», pero la noción de mercado autorregulado reclama la exclusión de la política del mercado: se trata no de intervenir sino de cómo no intervenir para no alterar el funcionamiento del mercado. Se genera la idea de que el mercado es una peculiar entidad que se puede regular a sí misma y su éxito

² Polanyi, Karl. *La gran transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

depende de que ninguna institución extraeconómica interfiera con su funcionamiento, lo que significa que ideológicamente se crea un espacio de actividad independiente de la vida social y política, no sujeto a control.

Pero, contrariamente a esta noción, el mercado es una institución y es una organización, creadas por los seres humanos. No es un ente que se autorregula por sí mismo. Es decir, tiene sus reglas, pero no está separado ni de la vida social ni de la vida política. Para los grandes empresarios, por ejemplo, no está separado de la política, si no ¿por qué hay que cobrar impuestos a determinado grupo de gente sin mayor poder económico y sin darles mayor retribución traducida en derechos ciudadanos y por qué hay que excluir del cobro equitativo de impuestos a las grandes empresas?

El mercado interno, en síntesis, es una creación capitalista, cuya construcción, que ha tomado largo tiempo, ha implicado la profundización de la división social del trabajo, separación del productor directo de sus medios de producción, conversión de la fuerza de trabajo en mercancía, generalización de la mercancía y la monetarización generalizada. Como resultado, ha convertido la producción en un proceso societal, y ha generado organizaciones e instituciones para mediar entre el momento de la producción y el momento del consumo, altamente complejas.

Mercado, tecnología , conocimiento y conducta individual

Con el desarrollo del capitalismo, la tecnología emerge como un factor cada vez más relevante. Esta tiene dos componentes

básicos: el conocimiento y la energía. La mayoría de sociedades existentes entre los cinco mil años antes de Cristo y 1780, fueron agrarias. Luego se producirá un quiebre y aparecerán las sociedades industriales. En las sociedades industriales el conocimiento no está basado solamente en el uso, la costumbre, la transmisión oral, la repetición de fórmulas, si no que se apela cada vez más a la producción de conocimientos sistemáticos, fundados en principios científicos y en la experimentación controlada. La energía empleada no se reduce solo a la fuerza de trabajo humana, el viento, el agua, la tracción animal, si no se incorporan el vapor, la electricidad y todas los demás fuentes que conocemos, para mover las máquinas. En las sociedades de mercado capitalista se generan dinámicas para producir nuevos tipos de energía y de conocimientos, tal como se expresa en el llamado modelo urbano industrial de desarrollo cuya vigencia abarca desde 1830 y finaliza, para varios analistas, en 1970.

Actualmente, las sociedades industriales avanzadas se encuentran involucradas en el llamado modelo informacional de desarrollo, en el que el conocimiento y la capacidad de dominar sistemáticamente la forma de inventar adquiere un carácter fundamental. El conocimiento permea los modos de hacer las cosas y es a su vez un producto. No solamente descansa en la habilidad individual si no que requiere de la elevación de la capacidad colectiva de manipulación simbólica de la población impulsada por el Estado (Castells),³ y de la creación de

³ Castells, Manuel. *La ciudad informacional: tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid: Alianza Editorial, 1995.

sistemas expertos que registren información y, a partir de ésta, produzcan conocimientos.

El mercado, entonces, ya no se refiere solo al intercambio y la producción de bienes tangibles de manera organizada. Exige también una forma metódica y sistémica de producir e innovar tecnológicamente, la capacidad de manipular sistemas simbólicos, como la ciencia y la tecnología, y la renovación de conocimientos. De esta manera, el mercado nacional y la producción como proceso social requieren, en la actualidad, de una población educada y culturalmente preparada para actuar con previsión y método.

Otros dos aspectos que ha generado la modernidad, es un tipo de capitalismo, el moderno, como lo llama Weber, y un tipo de conducta individual previsible, ambos vinculados a organizaciones e instituciones que operan regulada y metódicamente. Según Weber, el surgimiento del capitalismo moderno supuso vencer varias barreras entre las cuales él enfatiza, por el lado de las clases dominantes, la práctica de un capitalismo expoliador, basado en el pillaje, la piratería y la violencia, y la mera acumulación de riqueza, sin capacidad de intervenir e innovar en la producción; por parte de los campesinos y pequeños artesanos la falta de un espíritu emprendedor, por estar ligados a una economía natural orientada a la satisfacción de las necesidades básicas, y por el lado de la Iglesia Católica, la condena que hacía a la ganancia y al lucro como intrínsecamente pecaminosos.

Las relaciones e instituciones políticas y económicas desarrolladas en la modernidad impusieron paulatinamente una forma de conducta orientada por el autocontrol y por una

visión metódica de la vida. Dos sociólogos, Elias⁴ y Weber,⁵ han estudiado el surgimiento de esta forma de conducta, basada en la racionalidad de medios y fines, y aunque coinciden en la época y en el fenómeno de la racionalidad que implica conducta metódica, capacidad de autocontrol de las emociones y de previsión de las consecuencias de las acciones, en una palabra, ejercer control cotidiano sobre nosotros mismos con el fin de conseguir los objetivos propuestos, difieren en la explicación de su origen.

El origen de esta conducta se explica por motivos religiosos, según Weber; en tanto que para Elias ésta se inicia en la competencia mantenida entre burgueses y nobles en la corte absolutista. Ambos coinciden en que los sujetos deben tener la capacidad de desarrollar una conducta predecible. Elias subraya que las personas se ven obligadas a establecer no solo relaciones dentro del espectro amigo/enemigo si no también de neutralidad afectiva dada la cadena amplia de relaciones de interdependencia en que se desenvuelven. Las relaciones personales y el tipo de instituciones económicas y políticas se interpenetran. De esta manera, la existencia y el funcionamiento del mercado no dependen solamente de la voluntad de un grupo si no que es el resultado de un conjunto de interacciones entre distintas clases sociales.

⁴ Elias, Norbert. *El proceso de la civilización: investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1987.

⁵ Weber, Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica, 2003.

Mercado, empresa y aparato productivo

La racionalidad de medios y fines o, como la denominan otros autores, la racionalidad instrumental, se vuelve parte del sistema de producción e intercambio capitalistas e implica un tipo de contabilidad que distingue los asuntos familiares de los de la empresa, el debe y el haber, la aplicación de una normatividad jurídica y la aplicación de una tecnología basada en principios metódicos proporcionados por la ciencia, tanto a los procesos de trabajo como al trabajo humano para controlarlo mejor y hacerlo más productivo. En este sentido, la racionalidad instrumental condiciona la existencia de instituciones y organizaciones, por lo tanto de la empresa moderna y de la actividad económica en su conjunto, que en su desarrollo va dejando atrás las antiguas formas de producción y va generando un nuevo aparato productivo más articulado y diferenciado, enlazado con las cadenas de relaciones sociales, económicas y políticas sustentadas por el Estado-nación. El mercado supone libre tránsito de personas, ideas y productos, para lo cual se requiere infraestructura vial, medios de comunicación, transporte, energía, educación, empleo y un aparato productivo que lo soporte.

Respuestas a preguntas planteadas

Mercado, empleo, aparato productivo y tipo de productores

El Perú no cuenta con una estrategia política dirigida a modificar y modernizar el aparato productivo, y el tema no es considerado ni siquiera cuando se elaboran políticas para enfrentar los problemas de empleo, pues la mayoría de soluciones dirigidas a solucionarlos giran alrededor de programas de capacitación,

cuando es claro que si no se transforma el aparato productivo no hay manera de generar más empleo. En síntesis, tiene que renovarse el aparato productivo conjuntamente con la orientación de la política económica, educativa, la infraestructura, maquinaria, tecnología y las relaciones, organizaciones e instituciones económicas, es decir, debe prestársele cuidadosa atención al fortalecimiento e institucionalización del mercado interno de nuestro país.

Todos los procesos que acompañaron al desarrollo del mercado interno en las sociedades capitalistas centrales son importantes porque sirven de referencia fáctica para hacer evaluaciones con respecto a la situación en nuestro país y permiten formular preguntas centrales con respecto al tema, como por ejemplo: ¿qué tipo de energía utilizan los distintos sectores y productores económicos?, ¿qué tipo de conocimientos se generan y/o usan en las actividades productivas?, ¿qué tipo de relación existe entre los sectores económicos y al interior de ellos?, ¿qué tipo de redes de interdependencia funcional económica existe entre los distintos productores y consumidores?

Si en nuestro país la mayoría de la población económicamente activa se ubica en las categorías ocupacionales de trabajador independiente, trabajador familiar no remunerado y en las micro y pequeñas empresas, significa que el grueso de la fuerza de trabajo o está en empresas de baja productividad o está autoempleada, fundamentalmente en el sector servicios personales, que son también de baja productividad.

En el caso específico de los campesinos y los pequeños productores agropecuarios (cerca de un millón 200 mil), la mayoría se encuentra en las zonas andinas. Gran parte de esta

población está compuesta por campesinos, que orientan buena parte de su producción a la subsistencia y se caracterizan por la multiactividad dentro y fuera de sus parcelas y de las labores agrícolas. Es decir, no son productores especializados: en el sentido que no se dedican solo a la agricultura. En cambio, el pequeño productor sí es un agricultor especializado cuya producción está orientada fundamentalmente al mercado.

Esto permite observar, a nivel de la pequeña producción agrícola, dos lógicas económicas distintas: la campesina y la pequeña producción, aun cuando ambos tipos de productores posean la misma extensión de tierra; pues las diferencias entre ambas lógicas no se explica solo ni fundamentalmente por el tamaño de la parcela, sino sobre todo por la infraestructura vial, de riego y de comunicaciones con la que cuentan, el acceso a crédito, la distancia a centros poblados mayores, y el tipo de institucionalización, organización y dinamismo de los mercados a los que tienen acceso de acuerdo a sus productos y por tanto por el tipo de productos que cultivan. Estos aspectos muestran la urgencia de diseñar e implementar políticas con base en una tipología que recoja las características de estos productores, que constituyen la inmensa mayoría en nuestro país. Sin embargo, estos asuntos no se han considerado en la formulación de políticas de desarrollo, ni mucho menos en el tratado de libre comercio (TLC) negociado con los Estados Unidos.

En síntesis, la tipología de productores, además de considerar las características y recursos del productor, debe de tomar en cuenta la conectividad que tiene con las instituciones, el acceso a la tecnología, a la infraestructura, tanto del país como de afuera.

La tipología debe prestar cuidadosa atención a las sociedades regionales en las cuales están insertos los productores.

Sociedades rurales, mercados y lógicas económicas

Por lo anterior, es necesario también crear una tipología de sociedades rurales, que incluya el análisis y clasificación de las formas de dominio político existentes en éstas. Hay que recuperar y actualizar el análisis del papel económico y político de los poderes locales, en el funcionamiento de los mercados regionales; el papel de los intermediarios en la valorización de la producción de los campesinos, debido a la ausencia de mercados institucionalizados modernamente en el interior del país, cuestión estructural que hay que resolver, y que debe estar en la agenda del gobierno, las ONG y la academia.

Es necesario prestar atención a las dinámicas políticas, sociales y culturales que se desarrollan en el interior del país, pues las regiones no son solo demarcaciones político-territoriales sino también matrices sociales, con identidad territorial, cultural, política y económica, que tienen dinámicas propias dentro de ellas y en relación con las demás. Considerar estos aspectos es fundamental para enfrentar el reto actual de la descentralización: desarrollar capacidades locales para diagnosticar, planificar y gestionar, desde una visión territorial, espacios socioeconómicos.

En las propuestas de políticas económicas, habitualmente, cuando se habla de mercado, se implica al mercado capitalista, a las características institucionales del mercado interior. Por lo tanto, las medidas apuntan a factores de producción, a mercados de distinta índole (de trabajo, de capitales), racionalización,

estructura de costos, precios, etc. Pero razonar así, sin atender a las realidades específicas sobre las cuales se quiere intervenir, conduce a equívocos. En nuestro país, gran parte de las actividades económicas se realizan bajo formas de mercado, pero no bajo la forma de un mercado interno institucionalizado y maduro, que es el supuesto central de la moderna teoría económica, por lo que las propuestas o se distorsionan en su aplicación, pues no tienen el efecto buscado, o se aplican solo para ciertos grupos privilegiados.

El mercado, entendido como mercado interno, es una institución y una forma de organización que integra las actividades domésticas y empresariales por medio de los precios relativos con base en una división del trabajo, que permite intercambiar productos por medio de dinero, es decir, valorizar el producto. Pero, por ejemplo, los productores campesinos con los que trabaja **desco**, solo valorizan una parte de su producción, por lo que resulta sumamente difícil traducir en valor mercantil el total de la producción de la organización campesina debido a que parte de ella se ha alcanzado fuera del cálculo monetario y fuera de transacciones de mercado de cualquier tipo.

Esto nos conduce a otras interrogantes. ¿Qué tipo de separación del productor directo de sus medios de producción se ha dado en el país? ¿Qué tipos de trabajos se tienen en el Perú? ¿Cómo están articulados los sectores? ¿Con qué tecnología contamos?

Interesa comprender la racionalidad económica de los distintos productores, de acuerdo a sus condiciones inmediatas y mediatas, y no solo la racionalidad instrumental, que es la que guía la lógica de mercado capitalista. Weber señala que la racionalidad instrumental implica que los actores, en función

de un tipo de información que se tiene de la realidad, definen sus fines y optan por los medios que les permitan alcanzarlos con el menor costo y tiempo posibles. Supuestamente, esta racionalidad no se guía ni por los usos ni por las costumbres, ni por aspectos locales, si no fundamentalmente por la función de ganancia. Esta racionalidad económica del productor, para ser efectiva, requiere de la existencia de un Estado racional-legal y del mercado interno.

Los productores con los que trabaja **desco**, que se caracterizan porque la familia es la unidad de producción y consumo, entremezclan aspectos domésticos e institucionales, monetarios y no monetarios, tradición y ganancia, en la medida que sus actividades no están acompañadas ni apoyadas por el aparato institucional nacional. En general, cuando la familia es la unidad de producción y de consumo, la lógica económica que prima no es la empresarial si no la de la satisfacción de necesidades. Esto es en parte cultural, ya que refiere a las condiciones de vida, pero no es una cuestión genética ni tampoco inamovible si no resultado también, y centralmente, de las estructuras en las que están insertos. En síntesis, para proponer soluciones a los problemas de desarrollo y pobreza es necesario conocer y partir de las lógicas económicas y de las condiciones institucionales y tecnológicas de los productores.

Cadenas productivas

Al respecto, sería conveniente detenernos un momento en el enfoque de cadenas productivas, por la importancia que tiene en estos momentos. No se tiene evidencia empírica de que esta propuesta haya funcionado de la forma en la cual ha sido

planteada. Lo que más preocupa es que ese modelo, sin haberse evaluado las condiciones específicas en que funciona, deviene en aplicable en todas partes.

Habría que empezar por reconocer que la asociatividad en pequeños espacios locales no es un asunto sencillo de llevar adelante. El costo sociocultural y psicológico que implica poner en práctica las propuestas de los expertos, debería también medirse, monitorearse y evaluarse. Muchas veces se plantean soluciones olvidándose de que los productores, como cualquier persona antes de emprender algo nuevo, realizan sus propias evaluaciones. Modificar o implementar cualquier tipo de actividad implica esfuerzo y movilización de energías, por lo que los objetivos y beneficios para asociarse deben estar claramente establecidos, de otro modo no estarán dispuestos a realizar esfuerzos en esa dirección.

Para la cuestión de las cadenas productivas, conviene considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- a.- Cualquier tipo de asociatividad depende de la confianza mutua entre sus miembros, y esto se torna muy importante cuando los productores y empresarios se mueven en diferentes escalas económicas.
- b.- Las cadenas funcionan cuando se entregan créditos financieros, pero es sumamente complicado sostener la asociatividad para otros fines. El productor acude a la cadena porque le ofrecen un crédito financiero.
- c.- La salida económica, a partir de las cadenas productivas, para los campesinos o para los productores cuyas familias son las unidades de producción y consumo, no se ha formu-

lado aún. ¿Qué ofrece esta propuesta para el espacio rural andino, donde la mayoría de productores se encuentra por debajo de los parámetros de pobreza y se ubica en patrones dispersos de población?

La posibilidad de estandarizar la producción en estas zonas, en las actuales condiciones, es bastante remota. Puede constatarse que los productos que se cultivan en ellas, en términos generales, no son productos demandados por los mercados más dinámicos. Sin embargo, eso no significa que no haya oportunidades que pueden aprovecharse. Por ejemplo, en el sur, en comunidades muy pequeñas, con poblaciones que poseen menos de una hectárea, y con mucha diversidad de productos, que han incorporado variedades de plantas aromáticas y han comenzado a organizarse para concentrar la producción y estandarizarla, logrando que el producto llegue a los mercados de las ciudades principales y al exterior. Algo similar sucede con algunos de los cereales andinos, lo que debería contar con apoyo gubernamental para garantizar la propiedad intelectual.

Estas actividades permiten mejorar en alguna medida los ingresos y, al mismo tiempo, generan algo de capitalización interna. Estos productos están articulados al mercado externo, pero debe subrayarse también que es muy importante ampliar la cartera de cultivos que garantice la seguridad alimentaria de la población.

El funcionamiento de las cadenas productivas está pensado para operar dentro de la lógica de la racionalidad instrumental, que ignora las condiciones socioculturales en que opera la asociatividad productiva en el mundo agrario. En el mundo

rural los vínculos sociales son necesarios y las relaciones de parentesco, reales y ficticias, son un elemento clave para entender porqué la gente logra sobrevivir en condiciones tan adversas. Para la economía, desde el punto de vista de la racionalidad instrumental, los productores rurales de nuestro país no podrían haber sobrevivido, sin embargo sobreviven. ¿De dónde obtienen ese plus que les permite hacerlo? De los lazos y relaciones sociales que mantienen en distintos ámbitos de su existencia social.

Adicionalmente a lo dicho, es necesario, para una adecuada formulación de sus estrategias, que las ONG no olviden que cada uno de sus miembros tiene la posibilidad de concentrarse en su trabajo, sin necesidad de ocuparse de la marcha práctica de las instituciones y organizaciones educativas y de salud; el uso del tiempo y la concentración cognitiva y afectiva, de cada uno, están dirigidos a mejorar su trabajo. A contrapelo de esta situación, las propuestas de solución programadas para los campesinos y pequeños productores están orientadas para que éstos se ocupen además de sus actividades productivas, de asuntos de salud, educación, medio ambiente, que deberían ser provistas por las instituciones estatales y sociales. Es decir, los pobladores más pobres del país deben asumir no solo los costos de producción y reproducción familiar, si no que tienen que asumir los costos de reproducción social, debido a la ausencia de instituciones inclusivas.

El tema es interesante, puesto que se plantean las cadenas como asociatividad, pero existe ya una asociatividad entre los campesinos, que no se genera porque innatamente se posea actitudes bondadosas frente a la naturaleza, si no porque sus

condiciones de vida los obligan a practicarla no solo en lo productivo si no también para hacer frente a la carencia de apoyo institucional del Estado y de la sociedad en su conjunto.

Hay que comparar el modelo con su funcionamiento en la realidad, para evaluar su utilidad, guiados por la distinción entre propuestas que brindan fundamentalmente apoyo para subsistir y propuestas que forman parte de una estrategia de desarrollo; esta última implica una participación activa de la sociedad civil, y estrategia política y económica del Estado, orientada no a reproducir la pobreza si no a romper el círculo vicioso del subdesarrollo. Tiene que diferenciarse y articularse, a la vez, la política de desarrollo rural y la de desarrollo agrario.

Debemos evitar la tendencia a convertir los problemas estructurales y sociales en problemas individuales, es decir, enfocar el cambio en el individuo mas no en las estructuras, pues si esto ocurre, las propuestas de políticas no van a tener el efecto buscado. El proceso de regionalización implica trabajar a nivel de las personas, las organizaciones y las instituciones ubicadas en su espacialidad, es decir, trabajar y gestionar el desarrollo territorialmente, sin olvidar los diversos lazos y vínculos entre regiones.

En síntesis, para afrontar los problemas que tenemos, es necesario tener una actitud abierta y metódica: ninguna propuesta debe ser rechazada o aceptada *per se*, si no que debe ser confrontada de manera sistemática y rigurosa con la realidad a la que se quiere aplicar, para determinar el alcance y las condiciones de su efectividad.

La importancia de la gestión en la actividad empresarial

La diferencia entre la producción orientada por el mercado y la orientada por el consumo familiar, marca la distinción entre empresa y economía campesina. La empresa es una organización burocrática que está dirigida a la producción de algún bien de manera metódica, con el objeto de obtener ganancia. La empresa, entonces, es una organización especializada en la producción y venta, que emplea el cálculo económico, los principios de contabilidad moderna, distingue el debe del haber, se apoya en el derecho y en los principios de las ciencias para innovar la tecnología que usa, y emplea trabajadores y funcionarios especializados para realizar las diversas funciones que le competen. La empresa calcula sus costos, en pro de sus ganancias y posee un conocimiento básico del mercado para sus productos y de las reglas de la competencia.

En relación a todos los componentes mencionados, la empresa requiere contar con una estrategia organizativa y económica que le permita el manejo articulado de sus recursos para alcanzar sus fines, es decir, capacidad y práctica de gestión basada en el conocimiento, que le permita ser competitiva en su campo.

En parte, la escasa comprensión que se tiene sobre el tipo de productores con el que se trabaja y el tipo de producto, ha hecho que la gestión se haya dejado de lado o se le haya restado importancia. En el mejor de los casos, se hacen algunos cursos de capacitación al respecto pero eso solo es dar vuelta al asunto. Por el contrario, es necesario generar formas sistemáticas y metódicas de trabajar en términos productivos con los diferentes tipos de productores existentes, según una tipología

de sociedades rurales y de productores. Asimismo, hay que hacer una tipología de productos en base al acceso que tienen a los diversos mercados.

En el año 1981, Raúl Hopkins hizo una clasificación de mercados.⁶ Los catalogó en términos de mercados locales, de ciudades intermedias, Lima metropolitana, agroindustria y mercado exterior. Esto permitió ver el dinamismo del producto, pues no basta con la capacidad del productor si no que también se requiere que se valore el producto de manera adecuada. Convendría actualizar la clasificación hecha por Hopkins, con el fin de otorgar mejores bases a nuestras propuestas.

En la producción agropecuaria es necesario abordar el tema de la organización social y tecnológica para el manejo del agua y contrastar nuestras propuestas y las prácticas de los productores con las técnicas disponibles en la actualidad para distintos tipos de productos y de suelos. Para el correcto manejo del agua para fines agropecuarios, la unidad de planificación debe ser la cuenca hidrográfica, para una visión integral que incluya el agua potable para consumo humano y para fines industriales, el enfoque de cuenca debe integrarse con el enfoque de microrregiones o sociedades rurales. Ambos enfoques deben emplearse complementariamente. El primero es central para estrategias de desarrollo agrario, en tanto que el segundo es fundamental para el desarrollo rural: la unidad de planificación para el desarrollo agrario es la cuenca y la sociedad rural lo es del desarrollo rural que involucra las dimensiones políticas,

⁶ Hopkins, Raúl. *Desarrollo desigual y crisis en la agricultura peruana 1944-1969*. Instituto de Estudios Peruanos, Lima, 1981.

sociales y culturales, y a la interconexión entre el *hinterland* rural y los centros poblados.

En síntesis, para mejorar las condiciones de vida y de empleo en el campo, y en el interior del país, hay que considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) Estrategias de desarrollo agrario vinculadas a estrategias de desarrollo rural, en las cuales se incluye el mejoramiento y la institucionalización de los mercados rurales.
- b) El problema de la fragmentación de la tierra, el volumen de la producción y el tipo y calidad de producción.
- c) El manejo técnico de los cultivos, en términos de su productividad, cuidados y controles, manejo de plagas.
- d) El manejo post-cosecha.
- e) Los servicios de apoyo a la producción. Investigación, capacitación, extensión, crédito, infraestructura y otras actividades.

A partir de todo esto, se debe generar una estrategia más amplia que atienda las condiciones reales en que vive la mayoría de nuestro país.

Importancia de la distinción y articulación entre mercado externo e interno

Finalmente, hay que distinguir, y a la vez articular, estrategias orientadas a atender el mercado externo y el interno. En el Perú, en la actualidad hay intensa disputa sobre estos aspectos. En general, a los gobiernos les interesa el mercado externo, por

ejemplo, los TLC. Propiamente hablando, habría solo 20 mil unidades productivas agropecuarias, de más de un millón ochocientas mil que existen, que se «beneficiarían» claramente con el TLC negociado con los Estados Unidos, porque tienen capacidad de competir sustentada en capitales y tecnología, etc. Es decir, las políticas se orientan fundamentalmente a atender la producción destinada al mercado externo con gran descuido del mercado interno. Sin embargo, el mercado interno no solamente es importante para los productores, para garantizar la seguridad alimentaria de la población, si no también es la base para que el Estado desarrolle un mínimo de autonomía interna y externa.

Ningún país poderoso abandona su mercado interno y la seguridad alimentaria de sus habitantes. En Europa, por ejemplo, debido a razones políticas y no solo económicas, los gobiernos distinguen entre mercado libre, mercado restringido y un mercado controlado.

Se tiene que aprender a analizar cómo opera fácticamente el mercado en el mundo y cómo los gobiernos establecen distintas estrategias de acuerdo a sus objetivos: en asuntos de mercado no hay dogmas ni verdades reveladas, lo que para algunos países funciona, en otros no, dadas sus características institucionales y organizativas. En esta línea, por ejemplo, conviene analizar la experiencia seguida por la Unión Europea (UE) en materia de desarrollo agrario, para lo cual creó la Política Agraria Común (PAC), que subvencionó fuertemente a gobiernos y productores para reorganizar y hacer más competitiva la producción de sus Estados miembros y para mejorar y homogenizar la infraestructura vial. Para atender las necesidades de productores y de

centros poblados afectados por la PAC, la UE creó programas de desarrollo rural, que se vienen implementando hasta ahora. Tanto la PAC, como el desarrollo rural, son políticas de los Estados y contienen un alto componente de subvención. En el Perú, como es notorio, carecemos de políticas de desarrollo agrario y rural, y algunos postulan que el mercado se encargará de solucionar los problemas.

Desde mi experiencia, el problema de los campesinos no se soluciona al interior de la agricultura. Si se piensa que se puede superar la pobreza de un sector importante de la población peruana estabilizándola en un mínimo de producción para la subsistencia, estamos equivocados. Es por eso que hay necesidad de distinguir y relacionar las estrategias de desarrollo rural y agrario. Con ello viene el tema de las posibilidades del encadenamiento con otro tipo de actividades en relación a las ciudades intermedias.

Según la información con la que contamos, la mayoría de los productores se encuentran en una situación de estabilidad precaria. Esto es un problema que debe enfrentarse mediante una política de Estado, porque se generan expectativas falsas al prometer solución con cursos de capacitación: «tú te capacitas en el manejo de este producto y sales de la pobreza». Por el contrario, se debería colocar en el frente no solo la fragilidad ecológica si no también la fragilidad económica y analizar si lo que proponemos tiene sentido.

En suma, hay que distinguir y articular mercado interno y externo. Los europeos están defendiendo su mercado interno y compitiendo en el mercado externo, no es pues lo uno o lo otro si no las dos cosas. En el Perú, el mercado interno no le

importó ni a la derecha ni a la izquierda. Para la izquierda significaba crear capitales y explotación, y a la derecha le parecía innecesario, en tanto sus intereses ya estaban protegidos porque las políticas estatales les han reservado habitualmente la parte más moderna del mercado interno.

Si no hay mercado interno fuerte es porque, debido al atraso y desarticulación de nuestro aparato productivo, no hay empleo adecuado y no hay capacidad de consumo. Hay que insistir en que el mercado no solo está constituido por los grandes productores y los empresarios, si no que está integrado por estos y por los consumidores. Ahora bien, las oportunidades y condiciones de vida en el país son muy desiguales y la gran mayoría no tiene capacidad de consumo porque al no haber empleo adecuado, no hay ingresos.

En suma, no puede haber economía fuerte en una sociedad débil, y en el caso del Perú la sociedad es débil. Una sociedad débil en la actualidad es una sociedad que no solo carece de infraestructura y de un aparato productivo moderno si no de una sociedad civil, cuya mayoría de sus integrantes carece de la capacidad de generar conocimiento.

Es necesario partir de las condiciones institucionales de las sociedades para formular políticas de desarrollo. Las ONG pueden contribuir a hacer visibles estas condiciones y a formular alternativas de acción. En América Latina la debilidad no es solo política, es también una debilidad académica, no se sabe defender metódicamente los puntos de vista fundados en la experiencia y en la evidencia empírica. Se posee un conocimiento acumulado pero que aún no se ha convertido en capital cultural, y este conocimiento, metafóricamente hablando, está

en la alcancía, pero guardar algo en la alcancía y morir de hambre es un sinsentido. Es importante elaborar una visión interdisciplinaria de los problemas de nuestra sociedad, para alcanzar mejores y fundadas soluciones: ello requiere de políticos, agrónomos, antropólogos, economistas bien formados en sus disciplinas y dispuestos a asumir el reto.

Cadenas de valor y pequeños productores*

Manuel Chiriboga

Introducción

Este trabajo tiene como finalidad analizar las posibles opciones que tienen los pequeños productores cuando se insertan en las cadenas de valor. Con ese fin planteamos una breve discusión de un marco conceptual básico y tratamos de responder a preguntas como las siguientes: ¿cómo definimos a las cadenas de valor?, ¿qué elementos intervienen en ellas?, ¿cómo ha evolucionado su conceptualización en los últimos años?, ¿cómo ha evolucionado su estudio?, ¿cómo puede este instrumento ser de utilidad en el marco de las economías andinas? También buscamos una definición operacional de la misma y presentamos algunas experiencias de evaluación exitosas tal como se han utilizado en América Latina.

Los mercados y las cadenas de valor¹

De acuerdo a Schultz el mercado es una institución que integra las actividades de las empresas y de las economías domésticas

* Estas notas se prepararon para su discusión en el Programa de Formación en Evaluación para los proyectos que se ejecutan en Bolivia, Ecuador y Perú que ejecuta **desco** en el marco de la Iniciativa de Conjuntos Integrados de Proyectos que promueve la Fundación W. K. Kellogg en América Latina.

¹ Esta sección se inspira en buena parte en Chiriboga (2007).

por medio de los precios relativos. Este puede ser formal o informal, libre o administrado por una institución pública o privada, por un gremio de productores o por una combinación de ambas y puede tener una amplitud local, regional, nacional o internacional. De hecho, en los mercados juegan papeles diversos tanto del sector privado, productores e intermediarios, como para el Estado y las organizaciones de productores en temas como la fijación de precios, la información, la calidad de los productos transados, la inversión pública en infraestructura, el establecimiento de normas, etc. (Escobal, 1994).²

En cuanto a los precios, la evidencia existente es que la interacción entre la oferta y la demanda es la que más eficientemente los determina. Obviamente, esa oferta y demanda está condicionada por factores de política macro: precios del dinero, tasa de cambio, salarios, políticas de comercio exterior, así como por factores vinculados a la infraestructura de comunicaciones, disponibilidad de transporte y aun por factores como el tipo de producto y su carácter perecedero o su estacionalidad.

Una distinción básica en el análisis de los mercados han sido las variables espaciales y de localización. Schultz, por ejemplo, distingue la situación de los mercados con relación a su cercanía o lejanía de los centros urbano industriales, diferenciando entre mercados centrales y mercados periféricos. Por su lado, la FAO señala que la distribución socio espacial de la población incide en forma directa en la escala de las operaciones, las

² Es importante diferenciar entre instituciones y organizaciones. Según Appendini las mejores definiciones son las siguientes:

Instituciones: son estructuras de tipo regulativo, normativo y cognoscitivo que dan estabilidad, coherencia y significado al comportamiento social. Las instituciones son transportadas por diferentes medios: cultura, estructuras y rutinas (Scott, 1995: 33).

Organizaciones: entidades construidas en torno a procesos definidos que aseguran el logro de objetivos determinados. La estructura organizacional se basa en la definición de roles y funciones distintas y las reglas organizativas deben asegurar un desempeño confiable (adaptación de Scott, 1995: 48-49).

modalidades de relación con los consumidores, las formas de competencia, las calidades, precios, tipos de productos, etc. Ello no tiene que ver con temas de escala de producción, el carácter familiar o no de la unidad, sino de cercanía con los mercados, no solamente de productos, sino del conjunto de factores de la producción. Ello a su vez está vinculado a la calidad y cobertura del sistema de carreteras u otros medios de transporte.³ Existe pues una cierta territorialidad en los mercados que tiene que ver con la localización y características específicas de cada zona: agroecológicas o sistema de carreteras o de comunicaciones telefónicas, por ejemplo.

Los mercados de productos agropecuarios funcionan en estrecha relación con otros mercados de factores de la producción, a los que los participantes acuden. Los mercados de capital (ahorro, crédito y seguros), de trabajo, de tierras, de insumos y de productos están fuertemente interrelacionados. En los casos de economía campesina tradicional, la articulación entre mercados puede revestir formas de eslabonamiento institucional, es decir, la situación por la cual la transacción entre individuos involucra un intercambio en dos o más mercados de forma simultánea. Estos son los casos, por ejemplo, de adelantos de insumos hechos por fomentadores a cambio de compromisos de venta.

En función del contexto general de una economía y de las políticas que en ella se aplican, los diferentes mercados de factores pueden tener diversos niveles de desarrollo. Por características de la política monetaria y crediticia del gobierno, el mercado de dinero puede ser más o menos desarrollado. Ello

³ En el caso de Ecuador, y de acuerdo al último censo agropecuario, el 71,3% de las fincas se encuentran a menos de un kilómetro de una carretera, mientras que para 1974, año del censo anterior, apenas un 45,7% lo estaba a esa distancia. No parece haber un sesgo contra la pequeña propiedad en cuanto a distancia, pero sí con seguridad con relación a la calidad de la vía.

a su vez puede tener un impacto directo sobre el mercado de productos, independientemente de su propio desarrollo. Lo mismo puede pasar con los mercados de servicios no financieros como el de investigación y oferta tecnológica o el de tierras. Finalmente, estos mercados así articulados, pueden visualizarse en términos territoriales.

Los precios relativos y las señales que transmiten los mercados inducen a innovaciones tecnológicas en la actividad agropecuaria, en la medida que establecen la rentabilidad de los productos y de esos cambios tecnológicos. Esto tiene que ver no solamente con innovaciones mecánicas, biológicas o químicas, sino también con innovaciones organizacionales y de gestión. El hecho de que muchas veces los campesinos no introduzcan las innovaciones sugeridas por los agentes de extensión, son el resultado de que estas no resultan rentables o de restricciones económicas causadas por fallas en los mercados, como por ejemplo el de crédito (Figuroa, 1986: 24).

La innovación no depende, sin embargo, exclusivamente de la rentabilidad y la evaluación del riesgo, sino también de la oferta de innovaciones en esos diversos campos y de la curva de adopción y aprendizaje, es decir, la forma como cada campesino, hombre o mujer, evalúa la eficiencia de los cambios introducidos e induce a otros campesinos a adoptarlos. Como lo ha señalado muy bien Adolfo Figuroa, la mayor educación, formal, no formal e informal, reducirá el tiempo que le toma a cada agricultor introducir la innovación (Figuroa, 1986: 28-31).⁴

Lo que caracteriza a los mercados donde operan muchos pequeños productores es su imperfección, en la medida que si bien hay muchos productores, en algunos casos hay pocos

⁴ En promedio, en Ecuador el 22,5% de los productores no tienen ninguna educación y un 65,24% tiene algún nivel de primaria.

compradores que actúan en forma coordinada, la información es escasa, no existen mercados de capital y de otros factores de la producción; la infraestructura de comercialización es limitada o inexistente, la producción es dispersa y los productos se caracterizan por su heterogeneidad. En consecuencia, los costos de transacción son altos y también los márgenes de comercialización. En este contexto, el mercado no transmite adecuadamente sus señales, no genera certidumbre a los participantes y, por lo tanto, su función coordinadora y de inducción a la innovación es débil (Chiriboga, 1998). Ello lleva muchas veces a que se desarrollen formas no mercantiles de solución como la aparcería o el fomentador.

Frente a ese funcionamiento de los mercados en los que opera la economía campesina tradicional, se ha planteado la posibilidad de encontrar soluciones institucionales y organizativas a esas deficiencias. La organización de los productores para la comercialización de sus productos, el apoyo a organizaciones locales de crédito, los almacenes de insumos en manos de las organizaciones, así como los centros integrales de apoyo a los productores agrícolas y los centros de servicios no financieros, la celebración de contratos, constituyen algunas de las soluciones a estos problemas. Mientras el mercado tenga más fallas e imperfecciones requerirá de instituciones públicas o privadas para solucionar los problemas. Estas, a su vez, podrían desarrollarse más aún si el nivel educativo de la población se incrementase.

Como bien lo ha señalado Alexander Schejtman, la ineficacia o la inexistencia de los mercados de tierras, trabajo, tecnología, información, seguro y crédito en el ámbito rural han dado lugar al surgimiento más o menos espontáneo (es decir, no inducido por una política pública) de diversos mecanismos supletorios de dichos mercados, en particular a una gama de formas de articulación entre la pequeña agricultura y la agroin-

dustria (Schejtman, 1998). La idea de cadenas agroindustriales o de valor proviene justamente de analizar las modalidades de relación que pueden darse entre productores agrícolas y procesadores industriales.

Mercados agrícolas y cadenas agroalimentarias

Es posible diferenciar circuitos comerciales diferentes para la actividad agropecuaria. Por un lado están los mercados conformados por un sector moderno, con fuerte participación de supermercados, con técnicas de mercadeo y venta sofisticados, y surtido amplio y diversificado, incluyendo productos con significativos procesos de transformación; de lo que podría denominarse los circuitos tradicionales de comercio basados en mercados, ferias y almacenes, tiendas al detalle, en que participan decenas de micro unidades comerciales. En años recientes se ha producido un desplazamiento significativo hacia el predominio de los circuitos dominados por los supermercados. Tomás Reardon y Julio Berdegué calculan que hoy en América Latina aproximadamente el 60% de la venta al detalle de productos agrícolas se realizan en supermercados. Sin embargo, segmentos muy importantes de la población campesina siguen vinculados a las formas de mercado tradicionales, basados en mercados, ferias y microempresas de comercialización. Estos circuitos comerciales diferentes tienen una expresión territorial.

Al mismo tiempo, en el primer tipo de circuitos comerciales funciona como un sistema articulado de transacciones que llevan el producto desde la finca al plato del consumidor. Esta forma de articulación en el proceso de valorización ha sido denominado cadena agroalimentaria y descrita como un sistema por medio del cual un producto se mueve entre: (i) el agricultor o procesador primario relativamente especializado

que clasifica, empaqueta y hace una transformación primaria del producto; (ii) los distribuidores, que incluyen a los acopiadores y mayoristas; (iii) a los transformadores industriales de productos, en el caso que no sean productos de consumo al fresco; (iv) a los vendedores al detalle, incluyendo supermercados y tiendas de abasto; y, finalmente, (v) al consumidor (Reardon y Berdegué, 2003; FAO, 1994).

Lo que caracteriza hoy en día a las cadenas agroalimentarias es que normalmente estas se encuentran parcialmente integradas a circuitos internacionales de diferente tipo y por lo tanto participan de mercados de diverso ámbito espacial: local, regional, nacional o internacional. Ello incluye al menos tres tipos de situaciones, casi siempre articuladas entre ellas: una parte del producto se destina a mercados externos, una parte de los insumos proviene de mercados externos al país productor agrícola y los productos de consumo son el resultado de la confluencia de cadenas originadas tanto fuera como dentro del país. Más crecientemente, puede observarse que los diversos mercados articulados en torno a la actividad agropecuaria pueden tener ámbitos espaciales diferentes.

Aún más, la tendencia paulatina a la liberalización del comercio, implica que esos niveles de articulación entre mercados serán cada vez más pronunciados. La política comercial de cada país, así como los acuerdos de liberalización de comercio que cada país establezca, tendrán una influencia central en el grado de internacionalización de las cadenas agroalimentarias. Obviamente, esos mercados se organizan sobre la base de un conjunto de normas que regulan el comercio y que no sólo son de carácter arancelario, sino también fitozoosanitario, de seguridad, de inocuidad y, crecientemente, basado en la observación de las prácticas agrícolas (manejo de recursos naturales, empleo infantil, uso de agroquímicos, trazabilidad de los productos). Estas exigencias crecientes de los mercados

plantean una serie de restricciones e impedimentos para productores que no están organizados para estas demandas, que tienen reducidos niveles de educación formal, que no tienen los recursos para introducir cambios o simplemente no tienen los volúmenes que se requieren.

Este tipo de circuitos fuertemente integrados no existen en el caso de economías campesinas, que se caracterizan por estrategias basadas en una multiplicidad de actividades económicas y donde solo una parte de la producción agropecuaria se destina a los mercados. La escasez de activos productivos (incluyendo la tierra, el agua y su reducida productividad en función de la erosión, la pendiente, la altura o los regímenes climáticos irregulares, el limitado acceso a capital físico como carreteras o comunicaciones, su limitado acceso a capital financiero, sus niveles de educación, incluyendo el manejo de lectura, escritura y operaciones aritméticas y en muchos casos su reducida posibilidad de influir en el sistema político local o nacional) configuran una situación específica.

Las cadenas agroalimentarias y de valor

La forma como se han analizado las relaciones entre la producción agropecuaria han variado a lo largo del tiempo. Inicialmente, el concepto utilizado era el de cadenas agroindustriales o agrocomerciales, mediante las cuales se analizaban las particulares relaciones entre productores agropecuarios y agroindustrias que adquieren su producción y la transforman, o canalizan la producción hacia los mercados de consumidores. Se analizaba, sobre todo, la capacidad que las agroindustrias tienen de producir un cambio tecnológico. Ello estaría dado por el tipo de producto y el tipo de agroindustria. En efecto, la idea de cadena tiene que ver con la constatación que un producto puesto a disposición de un consumidor requiere de una

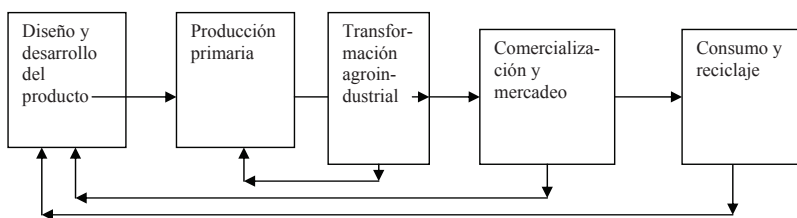
secuencia de actividades y que éstas muchas veces requieren la participación de varios tipos de empresas.

Alexander Schejtman, que ha analizado este tipo de cadenas, distingue entre cadenas tradicionales centradas en productos con reducido dinamismo, como los cereales, y pocas agroindustrias dominantes. Es el caso de aquellas que vinculan producción triguera o de caña de azúcar con las industrias de trigo o de azúcar. Otro tipo son las cadenas básicas modernas relacionadas con productos dinámicos, economías de escala en la producción y capacidad de innovación; las cadenas avícolas o de cerdos son buenos ejemplos. Otro tipo es el de los productos de marca, donde el componente de mercadeo sería muy alto en productos dinámicos, pero donde la producción agrícola tendrá un rol limitado por lo que la inducción al cambio tecnológico es también reducida. Los casos de productos como las hojuelas de papa o de gaseosas serían ejemplos de este tipo. Finalmente están las cadenas de agroexportación tradicionales donde, dependiendo del producto o de su dinamismo, los resultados en el campo de la innovación serían diferentes.

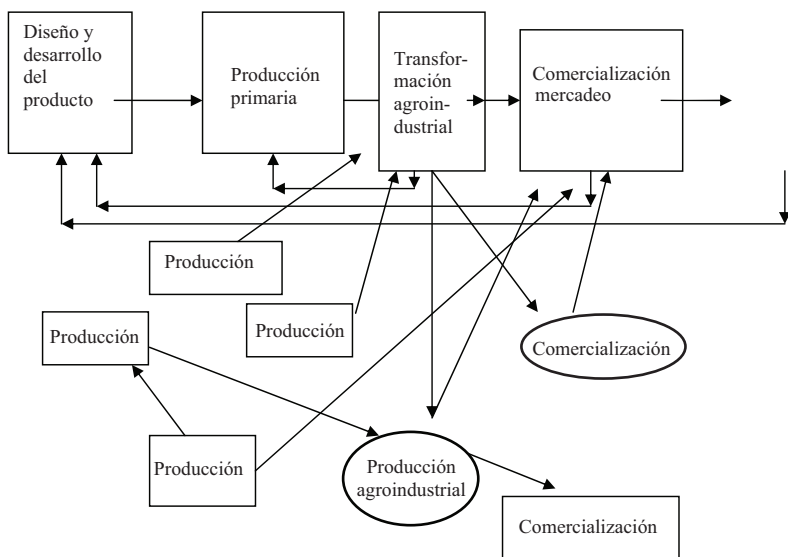
El enfoque de cadena agroindustrial ha sido reemplazado con otros enfoques como el de la cadena o *filière*, o más recientemente por la cadena de valor. La primera básicamente describe el flujo de insumos físicos y de servicios para la producción de bienes o servicios finales en que se enfatizan las relaciones técnicas y cuantitativas entre cada una de las etapas. Evoluciones posteriores de la noción de *filière* incluyen el papel de las agencias de gobierno, y por lo tanto abren la posibilidad de un análisis de economía política. Una limitación de esta metodología de análisis era su carácter relativamente estático y más centrado en las dimensiones más nacionales de las cadenas. En el marco de la globalización se volvió un análisis insuficiente.

La noción de cadena de valor describe el conjunto de actividades o pasos que requiere un producto o servicio desde la

concepción a través de las diferentes fases de la producción, a su distribución entre consumidores y aun las formas de descarte o reciclaje, una vez consumidos. A ello se añaden los flujos de valor entre los diversos eslabones de la cadena, la forma como se distribuye el excedente generado al interior de la cadena y la gobernanza de la misma, es decir, una determinación clara de qué eslabones de la cadena son los dominantes o establecen la dirección sobre el resto de los eslabones.



Aunque muchas veces en los hechos lo que se encuentran son relaciones mucho más complejas, en que diversos eslabones, cadenas y subcadenas se articulan y relacionan, en algunos casos la agroindustria de insumos, herramientas y productos veterinarios es fundamental para la producción agropecuaria. En otros casos la producción agropecuaria se relaciona con diversas cadenas, como el caso del maíz y el sobrealimento con cadenas de avicultura o porcicultura, o la de leche con la de leche pasteurizada, quesos o helados. La producción, por otro lado, se vincula a diferentes sistemas de comercialización, como puede verse en cualquier esquema de cadenas realmente existentes. El gráfico siguiente presenta una aproximación a ello.



El análisis de las cadenas, especialmente desde el punto de vista nacional, ha dado lugar a toda una literatura en torno a la competitividad sistémica. Esto ha surgido en estrecha relación al impacto de reducciones en los aranceles y barreras de entrada a los mercados sobre la exposición de la producción. El principio básico es que la competitividad de un producto que enfrenta productos externos, tanto importables como exportables, no está dada exclusivamente con lo que se hace en un eslabón, por ejemplo la actividad agrícola, sino por el desempeño de todos los eslabones. Por ello, adicionalmente, las empresas líderes en una cadena están interesadas en asegurar una coordinación adecuada entre cada fase, buscando el mejor nivel de competitividad sistémica.

Recientemente, la literatura se ha centrado en las cadenas de valor y la globalización en la medida que las actividades agrícolas globales están dominadas por cadenas de valor donde empresas multinacionales que realizan actividades

de coordinación, tienen papeles centrales. Las actividades de coordinación que tradicionalmente son dejadas a la mano del mercado, crecientemente implican formas de coordinación explícitas, aun por medio de contratos. Muchas veces estas cadenas globales son definidas por el lugar donde se localizan los ejes motores: en la producción o en la demanda. Cadenas controladas por la demanda son tradicionalmente aquellas en que los compradores, usualmente supermercados, controlan la cadena; mientras que las controladas por empresas productoras serían aquellas en que multinacionales agroindustriales organizan toda la cadena. Sin embargo, no siempre la distinción ha sido clara, pues crecientemente los supermercados se involucran en actividades agroindustriales y multinacionales agrícolas se relacionan con formas de coordinación vertical.

Una forma diferente y más compleja de analizar el funcionamiento de las cadenas en forma global, tiene que ver con las características de los mercados a las que se relacionan. Ello permite distinguir entre cadenas de *commodities* y productos no diferenciados; las cadenas dominadas por compradores de alta coordinación, pero diferenciados; las cadenas de fuerte coordinación de productos diferenciados y de alto valor, los productos relacionados con mercados nicho, tales como los productos *gourmet* o de consumidores nostálgicos o de emigrantes; y finalmente las cadenas de comercio justo, uno de los cuales pueden ser los productos orgánicos.

Las cadenas de *commodities* tienen que ver con los productos agrícolas tradicionales con o sin una muy reducida diferenciación, y de exportación como los de azúcar, café, cacao, bananos, leche en polvo, soya, maíz. Se trata de productos no perecederos, con posibilidades de almacenamiento por períodos más o menos largos, que se comercializan en grandes cantidades a la vez y donde mucho del comercio se realiza al interior de la misma firma. Normalmente, se caracterizan porque hay

muchos países y productores dedicados a ellos, altos niveles de fluctuación de los precios mundiales, y que son objeto en los países desarrollados de subsidios y ayudas a los productores, por lo que sus mercados son distorsionados. Una característica importante de estos productos es el deterioro de los términos de intercambio. La principal barrera que tienen los productores agropecuarios es la escala, por lo que muchas veces los pequeños productores son desplazados. Las políticas públicas buscan proteger a los productores nacionales de modalidades de competencia desleal.

Las cadenas de productos de fuerte coordinación y con diferenciación, normalmente controlados por agroindustrias que exigen homogeneidad de los productos y seguridades en términos de salud y trazabilidad, se asocian normalmente a productos no perecederos, como los de la avicultura, las carnes y cortes especiales de res y de cerdo. Se trata de productos en donde los requerimientos de normas son exigentes y donde muchas veces su incumplimiento, no solo por los productores sino por el país, se convierte en fuertes barreras de ingreso. Si bien los subsidios no son directos, en los países desarrollados mucha de la materia prima utilizada para el engorde de los animales sí lo es, por lo que, en parte, los precios de estos productos tienen niveles de distorsión. Otra distorsión es generada por patrones de consumo que muchas veces castigan ciertos tipos de presa o corte y favorecen a otros, causando valorizaciones diferentes (como los de las piernas de pollo). Al igual que en el tipo anterior, pocas grandes empresas dominan este tipo de mercado y los Estados igualmente protegen estos productos por una mezcla de mecanismos arancelarios y no arancelarios. Más recientemente los productos para biocombustibles tienden a asimilarse a este tipo de cadenas, como en el caso de la palma aceitera para diesel y azúcar para etanol.

Un tercer tipo de cadenas se relacionan con los nuevos productos diferenciados de alto valor, fuertes niveles de coordinación vertical y controlada por las cadenas de venta al detalle, como los supermercados. Como en el caso anterior, se trata de productos perecederos, con significativas exigencias en cuanto a normas y estándares, análisis de riesgo, pero se diferencian de ellos por la importancia que tienen vendedores al detalle como los supermercados, y que en su producción se requieren importantes contingentes laborales. La principal barrera de entrada aquí está dada por las normas exigidas, pero por su característica tienden a ser bajo ciertas circunstancias más abiertas a los pequeños productores. Se trata de productos de fuerte demanda en los mercados internacionales.

Un cuarto tipo de productos tiene que ver con los productos para nichos específicos como los productos *gourmet* y los de mercados nostálgicos. En este caso, productos como el café *gourmet* o los cacao finos, se venden más como una marca que como un *commodity*, por lo que tienden a ser identificados como productos y comercio *gourmet*. Con frecuencia, son comercializados como cafés de estado único, cuya combinación de calidad y disponibilidad limitada les da una exclusividad que a menudo hace necesario un precio muy alto. El mercado para este tipo de productos ha crecido durante los últimos años. Ya sea producido en forma convencional u orgánica, pueden ser vendidos como un producto del comercio justo siempre y cuando los productores hayan sido certificados (Hellin y Higgman, 2004). Las mismas características tienen otros productos como *baby* banana y otras musáceas, algunos tubérculos, ajíes, quesos especiales, frutas exóticas, hierbas medicinales, condimentos y similares.

Un último tipo de mercados son los especializados: como los de comercio justo y de productos orgánicos. El crecimiento

de estos mercados es característico, en la medida en que ellos se han transformado en mercados orientados hacia el comprador o el usuario. Los compradores exigen un monitoreo de la calidad sobre una base *ex ante* en lugar de una base *ex post*. Como resultado de ello, se hace hincapié en la certificación por sobre el muestreo de los productos. En el caso de los mercados de comercio justo y de productos orgánicos, existen criterios medioambientales y sociales que se deben satisfacer antes de que el producto pueda ser vendido en cada uno de estos mercados (Hellin y Higman, 2004).

El comercio justo pretende mejorar las condiciones sociales, medioambientales y económicas de los productores menos aventajados, facilitándoles un acceso directo a los mercados, garantizando mejores condiciones comerciales y laborales y, por ende, entregándoles las herramientas que les permitan controlar su propio desarrollo e invertir en métodos de producción que respeten el medio ambiente. También busca cambiar las estructuras de comercio internacional que no sean justas y ofrecer a los pequeños agricultores (y artesanos) de los países en desarrollo, la oportunidad de encontrar mercados para sus productos y poder llevar una vida digna gracias a la venta de los mismos. En consecuencia, incluye un proceso de aprendizaje y autoayuda en lugar de centrarse exclusivamente en las dimensiones del mercado de dicha asociación. El comercio justo también ha aumentado durante los últimos cinco o diez años (Hellin y Higman, 2004).

La *Fair Trade Labelling Organization* (FLO), que coordina el comercio justo a nivel internacional y representa iniciativas nacionales de comercio justo en 17 países, mantiene el registro de productores certificados de cada tipo de producto. Existen tres requisitos básicos para el desarrollo a largo plazo del comercio justo: productos de buena calidad; acceso a las

principales tiendas de alimentos; y garantía de cumplimiento de los criterios de comercio justo.⁵ La garantía de que las fuentes cumplen los criterios sociales y medioambientales es entregada por las etiquetas Max Havelaar (en Francia, Bélgica y los Países Bajos), Transfair (en Alemania, Austria e Italia) y *The Fair Trade Foundation* (en el Reino Unido e Irlanda). A diferencia de otros sistemas de certificación (por ejemplo, la certificación orgánica), la FLO no cobra a los productores por el proceso de certificación. En lugar de ello, los importadores y vendedores minoristas deben pagar un *royalty* por usar la etiqueta de comercio justo (Hellin y Higman, 2004).

La agricultura orgánica tiene por objeto producir alimentos de tal manera que no dañen el medio ambiente, manteniendo los ciclos biológicos naturales sin usar insumos químicos. La *International Federation of Organic Movements* (IFOAM) coordina la red del movimiento orgánico en todo el mundo. IFOAM ha desarrollado normas básicas que establecen los principios, recomendaciones y normas internacionales para la producción orgánica (Hellin y Higman, 2004).⁶ En estos casos, las principales barreras de ingreso están dadas por las necesidades de certificación a cargo de empresas especializadas, normalmente de alto costo.

Hay algunos temas para el análisis de cadenas de valor en el sector agropecuario que requieren especial mención, en la medida que establecen la forma como se distribuye el poder y los excedentes entre los diferentes participantes en la misma, y muy especialmente entre productores, sobre todo los

⁵ Pueden consultarse los criterios utilizados en: <<http://www.fairtrade.net/standards.html?&L=1>>.

⁶ Las normas básicas de IFOAM establecen una serie de principios, recomendaciones y normas. Los principios generales se refieren a los objetivos de la producción orgánica y el trabajo de procesamiento futuro. Las recomendaciones entregan normas que IFOAM promueve, pero no exige, y las normas son los requerimientos mínimos que deben ser completamente incorporados en las normas de certificación. Más información en <<http://www.ifoam.org/standards/basics.html>>.

	<i>Commodities</i>	Diferenciado de bajo valor	Diferenciado de alto valor	Diferenciados de nicho	Cadenas de comercio justo y orgánicas
Control de la cadena	Multinacionales tradicionales	Agroindustrias multinacionales	Supermercados	Empresas especializadas	Organizaciones especializadas
Factores dinámicos	Tecnologías de producción, SGM	Tecnologías de crianza y genética	Logística y manejo de stocks	Diferenciación de marcas	Certificación
Barreras de entrada	Escala	Escala, normas y estándares	Normas y estándares	Especificidad de activos, localización, conocimientos tradicionales	Certificación
Tipo de productos	No perecederos	Perecedero con exigencias de sistemas de frío	Perecedero con cortos períodos entre producción y consumo	Productos en que denominación de origen es importante	Estándares sociales y ambientales
Posibilidades de pequeños productores	Con protección pública. Reducida	Muy reducida	Por medio de organizaciones complejas	Importante por medio de organizaciones	Por medio de organizaciones complejas
Cadenas típicas	Azúcar, café, cacao	Carne de pollo y cerdo	Hortalizas y frutas	Café <i>gourmet</i> , cacaoos finos	Banano orgánico, hierbas medicinales
Implicaciones para el productor	Bajos precios y fluctuantes	Bajos precios y fluctuantes	Precios crecientes	Precios crecientes	Precios crecientes
Políticas públicas	Subsidios y protecciones. Políticas de apoyo a la competitividad.	Subsidios y protecciones indirectas.	Apertura y preferencias arancelarias. Importancia de infraestructura	Apertura y preferencias. Denominación de origen	Apoyo a la certificación
Temas de propiedad intelectual	Pagadores netos de <i>royalties</i>	Pagadores de <i>royalties</i>	Derechos de obtentor	Denominación de origen	Certificación

especialmente pequeños. El tema del poder, entendido como la capacidad de establecer las reglas en el mercado y las formas como se relacionan las diferentes esferas, la denominamos gobernanza de las cadenas. El otro tema tiene que ver con la forma como se distribuye el excedente al interior de la cadena.

La gobernanza tiene que ver con las regulaciones que se establecen para asegurar que las relaciones entre eslabones de la cadena se realicen de formas más o menos organizadas. Ello también requiere formas de coordinación en cada uno de los eslabones y entre ellos, lo que muchas veces implica relaciones asimétricas entre los actores. Finalmente, hay formas de sanción a quienes no obedecen las regulaciones y las formas de coordinación que pueden llegar hasta la suspensión de la participación de productores en la cadena. Las formas de coordinación entre agentes puede darse en la forma de contratos más o menos complejos, desde aquellos que sólo establecen condiciones de pago y entrega (precio, cantidad y fecha), a los que determinan especificaciones en el proceso productivo en términos de regulaciones, normas técnicas y de seguridad, y en las que se provee de insumos y asistencia técnica.

Justamente la agricultura por contrato, como forma de gobernanza de las cadenas de valor, está fuertemente asociada a las cadenas de productos diferenciados, sean estos incorporados a la exportación, o en su defecto a los supermercados y a algunos segmentos de la restauración. No es que no exista en otros productos agrícolas como los lácteos, los cereales, los granos y los *commodities* tradicionales como el banano, el cacao y el café, pero la literatura señala una mayor dificultad de implantarse. Entre las razones que parecen explicar la vinculación de la agricultura por contrato con productos con atributos especiales, están variables de mercados como la

especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia de las transacciones.

La distribución de excedentes permite analizar cómo estos se distribuyen entre diferentes actores y eslabones de la cadena. Hay varias formas de analizarlo, pero la modalidad usual tiene que ver con los precios de venta de los productos en su diverso momento de transformación. Obviamente, estos precios hay que relacionarlos con los costos que tiene cada eslabón y los ingresos que generan a cada participante: salarios, ganancias y rentas. La literatura también busca analizar los determinantes de esa distribución: las barreras de entrada a la cadena, el grado de control que tienen sobre los eslabones, etc.

Los campesinos, los pequeños productores y las cadenas de valor

Las familias campesinas, además de la actividad agrícola, realizan actividades artesanales agrícolas (quesos) y no agrícolas, de comercio al detalle de sus propios productos o de otros, venden su fuerza de trabajo como asalariados en fincas o construcciones cercanas, o migran por períodos de duración variable a zonas de mayor productividad, se emplean en actividades de baja remuneración y en algunos casos realizan actividades económicas sobre la base de remesas que reciben de familiares, emigrantes dentro o fuera del país. La precariedad de su actividad económica parece ser una característica central de sus estrategias.

Normalmente, las familias campesinas pobres, cuando acuden a los mercados, se enfrentan a mercados imperfectos, normalmente dominados por intermediarios, que muchas veces actúan como prestamistas, fomentadores, vendedores de insumos, etc. En estos casos, la participación en el mercado de productos actúa como un mecanismo de intercambio de

una parte de la producción agrícola, y en muchos casos no agrícola, con otros bienes necesarios a la canasta de consumo que no producen localmente. En parte, esos mercados actúan como una forma de intercambio de los bienes campesinos con los no campesinos.

Los mercados a los que acuden los campesinos normalmente juegan cuatro papeles importantes: el abastecimiento de la microrregión, incluyendo las cabeceras parroquiales y cantonales; la concentración de una parte de la producción campesina para los mercados regionales o nacionales; el acceso a recursos financieros e insumos para la actividad productiva; y, la introducción de mercancías desde otras zonas y regiones del país. Estos mercados se presentan como ferias locales en las plazas de los centros poblados o como lugares de mercado, principalmente en la convergencia de caminos.

La comercialización y el mercadeo

Los sistemas de comercialización agrícola cumplen tres funciones básicas: concentración, homogeneización y distribución. La primera consiste en centralizar un volumen de producto suficientemente grande para asegurar las otras dos funciones. La homogeneización incluye las actividades de clasificación, procesamiento y empaquetamiento. Finalmente, la distribución se realiza por medio de las actividades de transporte, almacenaje, venta al por mayor y menor. Durante el proceso de comercialización, los productos agrícolas aumentan de valor en tanto son desplazados de las zonas de producción a las zonas de consumo, desplazados en el tiempo por medio del almacenamiento para su venta posterior, o transformados por medio de su puesta en envases o del procesamiento industrial (Escobal, 1994).

El margen de comercialización está dado por los costos de realizar esas operaciones y la utilidad que recibe el o los intermediarios por ello.⁷ También depende de las características de los mercados en que dicha comercialización se realiza y principalmente del número de compradores y vendedores que intervienen, de la información que dichos participantes tienen, de la homogeneidad del producto, de la existencia o no de barreras a la entrada y salida de los productos, de la infraestructura de comercialización existentes (carreteras, medios de comunicación radiales y electrónicos, silos y centros de almacenamiento), del funcionamiento de los mercados de factores, de lo perecedero de los productos, de las posibilidades o no de transformarlo y de los ámbitos externo e interno de esos mercados.

Circuitos de comercialización estilizados

Tipo	Tipo de campesinos	Destino final	Carácter de la relación	Rol de OEC	Evolución posible
Cadena integrada	Campesinos excedentarios	Mercados nacionales e internacionales	Estable	Aumentar excedente y reducir margen comercialización	Contratos con valor agregado
Sistema de ferias	Campesinos de subsistencia	Mercados locales y regionales	Inestable	Promoción de negocios rurales	Productos de nicho con identidad

La distribución de los márgenes entre los diferentes actores que participan en la comercialización depende en

⁷ Escobal (1994) distingue el margen de comercialización: diferencia entre el precio que paga el consumidor del que paga el productor, del margen al productor como la proporción del precio final que recibe el productor. El margen neto sería el beneficio que recibe la intermediación deducidos los costos de hacerlo.

forma significativa de sus capacidades de negociación, lo que a su vez depende fuertemente del nivel de organización de esos actores, su acceso a bienes y servicios y a la información, así como al acceso a mercados de dinero y, por lo tanto, a liquidez. Agricultores poco organizados, con problemas serios de liquidez, con reducida información, sin facilidades de almacenamiento, recibirán precios más reducidos que aquellos que no tienen esas carencias.

La comercialización como mercadeo tiene que ver con la acción deliberada que hacen las empresas para vender sus productos en el mercado a consumidores intermedios o finales. El concepto de comercialización se presenta cuando el productor, sea este individual, asociativo o empresarial, toma decisiones sobre qué sembrar, cuándo lo va a hacer, con qué insumos y en qué cantidad va a utilizarlos, qué cantidad de mano de obra empleará y de qué origen, cuándo cosechará, cuándo y a quién venderá. Asimismo, el intermediario o agroindustrial que compra, lo hace también en función del mercado: cuándo decide qué comprar, en qué cantidades, de qué calidad, a qué precio, cómo transportará el producto, cómo lo transformará, si almacenará o no el producto, cómo lo clasificará, empacará y lo presentará al consumidor final (La Gra, 1993). En ese sentido, y como señala La Gra, el mercadeo es la fuerza integradora de todas esas diferentes decisiones. La comercialización constituye el mecanismo por el cual las tendencias de la oferta y la demanda se encuentran y se influyen mutuamente.

La comercialización debe considerar algunos puntos que son importantes para una acción exitosa:

1. La producción agrícola, sus costos, volúmenes y características.
2. La disponibilidad y accesibilidad a tecnología agroproductiva.

3. Después de la cosecha, incluyendo actividades de clasificación, empaquetamiento, almacenamiento y aumento de valor.
4. El manejo ambiental de la producción y de sus desperdicios.
5. El transporte hacia los centros de concentración y venta de los productos.
6. La disponibilidad de dinero, incluyendo las necesidades de flujo y crédito, y su accesibilidad.
7. La promoción del producto en los mercados a los que está destinados.
8. La celebración de contratos, más o menos estables con los agentes hacia delante del proceso productivo.
9. La organización empresarial de la empresa o asociación de productores, incluyendo el manejo de los recursos humanos.
10. El monitoreo de la calidad del producto, incluyendo sus aspectos fitosanitarios.
11. El análisis de los mercados y su comportamiento presente y futuro: información sobre demanda, competidores, precios, productos sustitutos, etc.

Obviamente, no todas estas funciones necesarias para la comercialización son ejecutadas por una misma empresa o asociación de productores. De hecho, en muchos casos funcionan proveedores para cada una de ellas: en algunos casos se trata de bancos o cooperativas de ahorro y crédito para el tema de dinero, en otros casos, para el tema de tecnología operan universidades, agencias gubernamentales o profesionales independientes; en cuanto al transporte, los camioneros y las

cooperativas de transporte, etc. En algunos casos, éstos funcionan de manera independiente en otras formas de alianzas y redes que permite optimizar sus roles. Se requiere, en casos específicos, identificar a las organizaciones disponibles para cada una de estas funciones y evaluar su eficiencia y accesibilidad. Sobre esa base, se puede determinar la existencia de alianzas para llevar dichas funciones en forma coordinada. También es necesario analizar la forma como se cumplen estas funciones: si la hace cada empresa o asociación por su lado o si la encomiendan a un tercero.

El consumidor y los supermercados, elementos centrales del mercado

Un último punto central a considerar es el papel de los consumidores y el de los grandes supermercados que los abastecen. Estos juegan un rol cada vez más importante en la evolución de los mercados agrícolas, de manera determinante. De hecho, las grandes empresas de distribución al detalle, pocas en el mundo, tienen un poder enorme de mercado e influyen poderosamente en las tendencias de consumo, por medio de sus agresivas estrategias publicitarias y de mercadeo, incluyendo sus reducciones de precio.

Las características y tendencias del consumo varían mucho. En los países desarrollados dos tendencias son observables: a) a la homogeneización del producto considerando sus características nutricionales y las recomendaciones médicas, y de la moda para un consumo sano, ambientalmente amigable y con preparación fácil, sin mayor necesidad de tiempo de cocción; b) productos diferenciados en función de su origen (denominación de origen), sin empleo de químicos o semillas genéticamente modificadas, producidos en forma social y ambientalmente responsables, etc.

En los países del sur predomina en forma creciente la tendencia hacia la homogeneización de los productos, en que el precio es todavía el elemento central en los comportamientos de los consumidores. Los supermercados se constituyen en el vehículo principal de compras alimenticias, desplazando a los mercados minoristas. Es visible la constitución de circuitos comerciales diferenciados, especialmente en productos como las hortalizas o los quesos destinados a segmentos de medianos y altos ingresos. Sin embargo, dada la creciente integración de la producción agrícola a los mercados internacionales, la claridad sobre el destino y las oportunidades de comercio en estos diferentes tipos de mercado son importantes.⁸

Las organizaciones económicas campesinas

Los temas de coordinación y de vinculación son centrales para favorecer los nexos de los campesinos y pequeños productores en la medida en que son necesarios algunos arreglos para asegurar asuntos de gobernanza y de coordinación entre muchos productores con compradores más grandes, cumplir las obligaciones requeridas por la cadena de valor y reducir los costos de transacción, que son altos en estos casos. La participación de las organizaciones formales de productores u organizaciones informales en torno a intermediarios son necesarias.

Las organizaciones económicas campesinas (OEC) pueden jugar papeles centrales en la vinculación entre los productores campesinos y los mercados, y particularmente aquella de concentrar la producción de los campesinos asociados,

⁸ En el caso de Ecuador, aproximadamente el 34% de las personas compran ya en supermercados y la parte del mercado al detalle que controlan subió del 35% en 1998 al 40% en 2002. De acuerdo a la consultora OutVox, apenas el 36% de los hogares compran en mercados abiertos en Guayaquil, mientras que esa cifra es de apenas el 13% en Quito. Los sectores medios son los que mayormente acuden a los supermercados y los sectores de bajos ingresos de Guayaquil, los que menos acceden a ellos.

homogeneizarla y distribuirla hacia otros intermediarios o compradores, hacia delante de las cadenas y circuitos de comercialización u organizando sus propios nichos de mercado, en términos de establecer sus marcas, su promoción ante grupos de consumidores interesados en productos con identidad, denominación de origen u otros. La organización económica campesina, cualquiera sea su forma y las funciones que cumpla tiene como objetivo principal potenciar (empoderar) económica, social y políticamente a sus miembros, normalmente personas, hombres y mujeres caracterizados por diversos niveles y modalidades de exclusión, bajos niveles de autoestima y reducidos conjuntos de derechos.

Una OEC jugará diversos papeles en función del tipo de campesinos que asocia y de mercados en los que está localizado. Es fundamental que su organización, objetivos y actividades estén diseñados para responder a esa situación. De hecho, estas organizaciones deben constituir procesos de aprendizaje en que sus miembros sean parte de una experiencia de prueba y error, y en cómo realizar mejor los negocios que buscan desarrollar.

Un aspecto fundamental del éxito de estas empresas campesinas es su relación con el capital social que puede existir en una comunidad, es decir, las relaciones de confianza, cooperación, reciprocidad, normas de comportamiento, valores, etc. Ellas constituyen un base sobre la cual se puede construir con éxito una OEC, en la medida que dicho capital se concreta en conductas que tiene una comunidad. La acción colectiva refuerza dicho capital social y ayuda a modificar las conductas a propósito de las relaciones de poder, como las de género, mejorar los ingresos y fortalecer sus niveles y formas de participación.

En términos formales pueden organizarse legalmente como sociedad anónima y registrarse por la Ley de Compañías, como cooperativa, o constituir una empresa más flexible. Puede estar organizada en forma autónoma o depender de una organiza-

ción campesina mayor como una Organización Campesina de Segundo Grado (OGSM) o aun de una organización no campesina pública, como el gobierno, o una organización no gubernamental (Carrol, 2003). Sin embargo, es deseable que dicha organización trabaje autónomamente de otras que tienen funciones políticas más amplias.

En tanto organización económica campesina, debe cuidar de tres aspectos principales:

1. Su organización empresarial y su eficiencia.
2. Su transparencia y la forma como involucra a sus asociados-productores.
3. Su relación con otras organizaciones real o potencialmente responsables de actividades económicas complementarias, como el ahorro y crédito, o la asistencia técnica.

Como organización económica campesina empresarial, su finalidad es participar en el proceso de valorización de los productos generados por sus asociados, identificar y realizar negocios, generar utilidades y desarrollar aquellas acciones necesarias para llevar exitosamente la comercialización. Ello implica tener un plan de negocios, organizarse para llevarlo adelante, disponer de una estructura organizativa capaz de responder a ese plan, contar con sistemas de información sobre su gestión, tener capacidad legal para contratar, realizar las inversiones que sean necesarias, etc.

Como empresa asociativa, debe tener estilos de gestión en que los asociados participen activamente en la definición de las líneas de planificación estratégica de la empresa, conozcan periódicamente de los resultados de la actividad económica, decidan sobre el destino de los excedentes, elijan a los directivos de dichas empresas, etc. Dicha participación debe asegurar que los segmentos más vulnerables de la comunidad de miembros

se involucren con las mismas capacidades que aquellos miembros con mayores recursos y poder.

Finalmente, la OEC debe construir alianzas con otras organizaciones públicas o privadas que le permitan cumplir su actividad económica. Ello puede incluir cualquiera de los aspectos referidos al crédito, la provisión de otros insumos, la asistencia técnica, el transporte, el manejo de impactos ambientales, etc. Algunas de estas actividades pueden ser llevadas adelante por la misma OEC o por otras por organizaciones diferentes. En diversas localidades estas funciones pueden ser desempeñadas por diversos tipos de instituciones: agencias públicas, como un servicio de asistencia técnica, privadas como un banco o una empresa de transporte, organizaciones privadas de finalidad pública, como una ONG dedicada a brindar apoyo en el sector ambiental, u otras organizaciones sociales, como una cooperativa de ahorro y crédito.

Las OEC, para ser exitosas en los procesos de desarrollo, deben ser organizaciones de aprendizaje, flexibles en su naturaleza, capaces de reinventarse constantemente. En ese sentido, no hay un modelo o recomendación única para este tipo de organizaciones; inclusive, en diversas etapas de su proceso puede revestir diversas formas organizacionales. Sin embargo, temas como la transparencia, la flexibilidad y el aprendizaje organizacional resultan vitales.

Bibliografía

- APPENDINI, Kirsten y Monique NUIJTEN
2002 «El papel de instituciones en contextos locales», *Revista de la CEPAL*, n° 76, Santiago de Chile.

CARROLL, Thomas F. (ed.)

2003 *Construyendo capacidades colectivas. Fortalecimiento organizativo de las federaciones campesinas-indígenas en la sierra ecuatoriana.* Quito: RISPGRAP.

CHIRIBOGA, Manuel

2007 *Comercialización y pequeños productores.* Estudio elaborado para FIDAMÉRICA. Rimisp.

1998 «Desafíos de la pequeña agricultura familiar frente a la globalización». En L. Martínez (comp.). *El desarrollo sostenible en el medio rural.* Quito: FLACSO.

CHIRIBOGA, Manuel y otros

2007 *La agricultura por contrato: un análisis de la experiencia ecuatoriana.* Quito: Ruralter.

ESCOBAL, Javier

1994 *Comercialización agrícola en el Perú.* Lima: GRADE-USAID.

FAO

1994 *Economía política de los sistemas alimentarios en América Latina.* Santiago de Chile.

FIGUEROA, Adolfo; Elena RAMOS, y Máximo VEGA-CENTENO

1986 *Población, empleo y tecnología.* Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

HAUDRY DE SOUCY, Roberto

2003 «Productos con identidad territorial». Documento preparado para el Foro Nacional de Políticas de Estado para el desarrollo rural. Latacunga, Ecuador.

HELLIN, J. y S. HIGMAN

2004 «Los pequeños agricultores y los mercados especializados: lecciones aprendidas en la Región Andina». Documento 118. Londres: ODI-AgRen .

HERNANDEZ, R.; T. REARDON, y J. BERDEGUÉ

2006 *Supermarkets, Wholesalers, and Tomato Growers in Guatemala*. Disponible en: <http://www.regoverningmarkets.org/en/articles/global/new_article_supermarkets_wholesalers_and_tomato_growers_in_guatemala.html>.

KAPLINSKY, Raphael y Mike MORRIS

2000 *A handbook for value chain research*. Ottawa: IDRC. Disponible en: <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>>.

KINSEY, Jean

2003 «Emerging Trends in the New Food Economy: Consumers, Firms and Science». Ponencia presentada en la conferencia de La Haya sobre Dimensiones cambiantes de la economía alimentaria: explorando implicaciones para políticas. The Hague, Netherlands. Disponible en: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/123456789/21589/1/wp03-04.pdf>>.

LA GRA, Jerry

1993 *Una metodología de evaluación de cadenas agroalimenticias para la identificación de problemas y proyectos*. Idaho: Post Harvest Institute for Non Perishables-IICA.

REARDON, T. y J. BERDEGUÉ

2003 *La rápida expansión de los supermercados en América Latina: desafíos y oportunidades para el desarrollo*. Washington, D.C.: Banco Mundial. Disponible en: <<http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=2049>>.

SCHEJTMAN, Alexander

1998 *Agroindustria y pequeña agricultura: vínculos, potencialidades y oportunidades comerciales*. Santiago de Chile: CEPAL/FAO/GTZ.

SCHULTZ, Theodore W.

1974 *La organización económica de la agricultura*. México: FCE.

SCOTT, W.

1995 *Institutions and Organisations*. California: Thousand Oaks.

TIMMER, Meter

1990 «Developing a Food Strategy». En: Eicher, C. y J. Staatz. *Agricultural Development in the Third World*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

VAN DER HEYDEN, D.

2006 *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Quito: Ruralter, SNV, Agronomes sans Frontieres, Intercooperation.

UNIDO

2006 *Global Value Chains in the Agrifood sector*. Vienna: UNIDO.

VORLEY, Bill y Tom FOX

2004 «Global food chains – constraints and opportunities for smallholders. OECD Dac Povnet, Agriculture And Pro-Poor Growth Task Team Helsinki Workshop». IEED. Disponible en: <http://www.passlivelihoods.org.uk/site_files%5Cfiles%5Creports%5Cproject_id_174%5COECD%20Helsinki%20Report_WB0152a.pdf>.

ZAMORA, Miguel

2003 «The rise of supermarkets in Ecuador and its effects on the fresh fruit and vegetables (FFV) supply chain». Mimeo.

Mercado interno, campesinado e historia

Nelson Manrique

EN EL PRESENTE TEXTO ENFOCO el problema del mercado desde una perspectiva histórica, a través del proceso de la constitución del mercado interno en el Perú del siglo XIX, lo que permitirá, a su vez, plantear algunos problemas teóricos.

Existe la creencia simplista que el capitalismo se crea porque llegan los capitales y lo modernizan todo, que abrir los mercados y atraer la inversión es el secreto de la felicidad de los pueblos. Víctor Raúl Haya de la Torre, en sus planteamientos sobre la existencia de un «imperialismo bueno» y un «imperialismo malo» -uno que moderniza y trae progreso, y otro que expolia-, dice que es imposible que una sociedad se pueda desarrollar capitalistamente si el imperialismo no trae los capitales y la tecnología que necesitamos. A partir del análisis de casos históricos en nuestro país, pretendo mostrar que esto tiene una muchísima mayor complejidad.

El *boom* del guano

Se estima que entre 1849 y 1872, durante el ciclo del guano, ingresaron al Perú alrededor de 100 millones de libras esterlinas, que para la época era una gran cantidad de dinero. El Perú se convirtió, repentinamente, en una potencia regional, e incluso

le entró el complejo del «destino manifiesto». Ramón Castilla envió dinero y armas para apoyar la independencia de Cuba y de Filipinas, y hubo peruanos, como Leoncio Prado, que fueron a combatir por esa causa. En realidad, nos sentíamos los nuevos ricos del barrio.

¿Por qué no se desarrolló el capitalismo, a pesar de que se dispuso de esa gran cantidad de dinero? Inicialmente se atribuyó a que esto era una economía de enclave y el dinero se había ido al extranjero, es decir, la acumulación se hizo afuera y no hubo capitales para modernizarnos. Pero Shane Hunt ha demostrado con cifras que eso no es cierto; los 100 millones de libras esterlinas no salieron del país. Hunt planea que lo que faltó para el despegue capitalista en ese momento fue una mentalidad empresarial de parte de la oligarquía peruana.

Al final de este período de prosperidad, el Perú no sólo no se había desarrollado como una nación capitalista –no había desarrollado una industria– sino que a la vez que sus ingresos como producto de la venta de guano se multiplicaron por cinco entre los años 1849 y 1872, sus deudas se habían multiplicado por ocho. Es decir, no solo se dilapidó el dinero que entró sino que se contrajeron grandes deudas con la garantía del guano, y el país quedó bastante más endeudado de lo que estaba en 1849, cuando comenzó el auge guanero.

Por tanto, no podemos afirmar que la riqueza se convierte automáticamente en capital. Riqueza y capital no son lo mismo. En determinadas condiciones, la riqueza se puede convertir en capital; en otras, esto no sucede.

El ciclo de las lanas en la sierra sur

A partir de 1834 en el sur peruano se inició un ciclo de exportación de lanas y fibras de camélidos andinos, principalmente hacia Inglaterra, que fue creciendo sostenidamente a lo largo

del siglo siguiente. Se trató de un enorme negocio, que propició la instalación de grandes casas comerciales –inglesas, alemanas, francesas– en Arequipa. Los enlaces matrimoniales entre los agentes de estas casas y los miembros de la clase dominante arequipeña dieron lugar a la oligarquía arequipeña. Estas casas comerciales crearon sucursales en las ciudades del interior del departamento, como Chivay. Se creó así una enorme red mercantil con una constelación de agentes encargados de acopiar lanas: acopiadores, rescatistas, contratistas prima, alcanzadores, articulados en una estructura económica que, partiendo de los mercados europeos, llegaba hasta las últimas chozas de la puna. Si afirmamos que para construir capitalismo se debe impulsar la expansión del dinero en un espacio regional, este proceso se cumplió ampliamente en el sur andino.

Pero esto no modernizó la región; al contrario. No se creó un desarrollo industrial sino se entró en un proceso que José Carlos Mariátegui definió como una *refeudalización* de la sierra sur y que otros definen como semifeudalidad, feudalismo andino, parroquialismo económico, entre otros términos. Las categorías utilizadas varían pero no el consenso en los efectos de la creación de la red del acopio de lanas. En lugar de promover el desarrollo, la modernización y el capitalismo, esto consolidó las viejas relaciones serviles heredadas de la colonia. Dinero hubo, se monetizó la economía de la región sur, pero esto no solo no modernizó la región sino, por el contrario, fortaleció las relaciones serviles tradicionales ya existentes.

Proletarización del campesinado y capitalismo

Entonces, ¿de qué manera y bajo qué condiciones el dinero se convierte en capital? Hay un principio fundamental de la economía política: *el grado de mercantilización de la economía es directamente proporcional al grado de división social del trabajo que*

se introduce en el proceso productivo. Allí donde no hay división social del trabajo no hay intercambios, pues si todos producen lo mismo no tiene sentido intercambiar. En cambio, la división social del trabajo produce especialización: cuanto más se especializa uno, más depende de la producción de los demás.

Por eso, para la constitución de un mercado interno, es clave el proceso de *proletarización* del campesinado. Solamente en la medida en que el campesino deja de ser campesino, es que se vuelve consumidor –solvente– de la producción de otros. Un campesino tradicional compra muy pocas cosas, cuando la gente produce lo mismo ni siquiera hay una tienda. En la medida en que la gente deja de producir aquello que consume, es que se va metiendo en el mercado.

El proletario es muy importante para la constitución de un mercado interno: no solo porque constituye la fuerza de trabajo que puede ayudar a edificar una industria sino porque no produce nada de lo que consume y por lo tanto es un comprador nato de los productos de la industria. El campesino que abandona el campo y se va a vivir a la ciudad, en adelante solo puede satisfacer sus necesidades materiales adquiriendo todos sus medios de vida (alimentos, vestimenta, vivienda) en el mercado: ya no los produce sino los compra, y eso genera mercado para la producción industrial.

Cuanto más grande es la división social del trabajo, más mercado, y cuanto más mercado hay, más división social del trabajo. Por eso es crítico el problema de la proletarización del campesinado. No basta que haya mercados de bienes y de capitales, el desarrollo capitalista requiere la creación de un mercado de fuerza de trabajo libre y para eso es necesario liberar al campesinado. Liberar al campesino, en un sentido político, significa que éste deje de estar sujeto a relaciones serviles que le impiden disponer libremente de su persona, y por supuesto, de su fuerza de trabajo. De otra manera, no tendría

personería legal para contratar y poder vender su fuerza de trabajo. Evidentemente, con el gamonalismo, los campesinos no eran libres de disponer de sí mismos.

En la revisión de documentos de la hacienda Huancavelica uno encuentra que los campesinos vivían por generaciones en una hacienda, siendo casi propiedad de la misma. Formalmente eran libres, pero cuando se vendían las haciendas, éstas eran valorizadas con el campesinado como parte de los activos en venta.

En el Valle del Mantaro, los campesinos no eran parte del patrimonio de la hacienda y los hacendados tenían que recurrir a formas indirectas de sujeción de la fuerza de trabajo, como el enganche y el endeudamiento. Un documento de la hacienda Laive, de 1882, lo dice muy claro: la hacienda se vende y en la valorización se incluyen las deudas de los operarios, y se aclara: «esta deuda no se utilizará para cobrarles sino solo como apremio legal para obligarlos a regresar en caso de que se fuguen». Se trata, pues, de tener el pretexto legal para poder traerlos de vuelta si se escapan. En tanto son deudores de la hacienda, no son libres de irse.

La economía de mercado plantea una paradoja interesante, partiendo de la idea de que vivimos en un mundo absolutamente desigual. Marx señala que, en el momento que se entabla una relación mercantil, la relación de los contratantes es de igualdad. Sin embargo, es obvio que un lustrabotas que cobra un sol por lustrar un par de zapatos es diferente a Dionisio Romero. Pero cuando contratan entre sí una lustrada, los dos son libres y son iguales: Dionisio Romero tiene un sol, tiene el capital en forma de dinero, y el otro tiene su capital de producción, que son sus escobillas, su trapo y su pomada, y en esa transacción son iguales.

La condición para que exista una relación de intercambio mercantil, en primer lugar, es que quienes intercambian sean propietarios independientes. El lustrabotas puede contratar porque los medios de producción son suyos y, en segundo

lugar es libre, políticamente hablando. La libertad política supone acabar con las relaciones de servidumbre: que quienes concurren al mercado sean ciudadanos independientes, capaces de contratar libremente y propietarios de sus medios.

Adicionalmente, los proletarios son libres en el sentido que ya no tienen medios de producción pues han sido despojados de éstos. La persona que es dueña de sus medios de producción no trabaja para otro, es solo en la medida en que los proletarios se quedan sin medios de producción que tienen que ser contratados. La falta de un mercado interno a partir del guano o la no generación en el sur a partir del circuito de la lana se explican porque no se dieron condiciones históricas para la creación de un mercado de fuerza de trabajo libre.

En la sierra sur, la mercantilización y monetización de la economía no generaron un desarrollo capitalista. ¿Qué fuerzas sociales pudieron haber cambiado la situación? La cadena mercantil comenzaba con el imperialismo británico, para quien el negocio era comprar lanas y vender telas, por lo que obviamente no tenía interés en generarse competencia promoviendo un desarrollo industrial en el Perú. La burguesía arequipeña, por su parte, estaba muy contenta como intermediaria comercial, ganando grandes utilidades sin mayor trabajo, sin ningún interés por desarrollar una industria, pues como comerciantes les iba muy bien. A los terratenientes y gamonales del interior no les interesaba renunciar a su control sobre el campesinado, pues su poder dependía de la sujeción servil que ejercían sobre los campesinos. Finalmente, a los campesinos tampoco les interesaba proletarizarse y renunciar a tener sus propios medios de producción. Por ello, no existían condiciones históricas para que el dinero metido en el comercio, el capital comercial, se convirtiera en capital productivo.

En el caso de Lima y el guano, con variantes, sucede el mismo problema básico. Fue la ausencia de condiciones para la creación de un mercado de fuerza de trabajo libre lo que

impidió que la riqueza generada por el guano se convirtiera en capital. ¿En qué se fue el dinero? En alimentar el crecimiento de la burocracia civil y militar, y en un consumo de lujo e improductivo. En 1856 se produjo el primer movimiento de trabajadores en Lima, no de obreros, sino de artesanos. Los carpinteros de Lima asaltan un barco en el Callao y tiran la mercadería al mar en protesta. Lo que arrojan al mar son puertas y ventanas, y su indignación tiene como causa que se están muriendo de hambre porque la oligarquía limeña ya ni siquiera compra sus puertas y ventanas en el país, las trae importadas.

Esto nos indica que en tanto no hay condiciones para una inversión productiva del capital, éste se destina simplemente a solventar un consumo extravagante. La riqueza se dilapida, sirve para consolidar un estilo rentista de vida, pero no existen las condiciones para que se pueda convertir la riqueza en capital, y en eso creo que es clave la alianza entre la oligarquía y los gamonales. Para esto hubiera sido necesario emancipar al campesinado. Ese es el punto básico que explica el porqué de la inviabilidad de gestar un desarrollo capitalista en una coyuntura que, a primera vista, parecería tan favorable realizarlo.

Capital comercial, capital de interés y capitalismo

Para entender la economía campesina es necesario tomar en cuenta que existen también formas de intercambio –que llamamos tradicionales– premercantiles y premonetarias, que cumplen una función muy importante en la reproducción de las unidades familiares campesinas. El siguiente es un mito que recogí en una de las comunidades de altura del Valle del Colca (Arequipa), en 1984.

«En la época cuando los cerros se convertían en personas, el Kiko, que está entre Chalhuanca y Pasma, que era muy amigo de las faldas, raptó a la hija de Ausangate. Al lado del volcán Ausangate [Cusco] están Pinchimuro, Ccoñamuro, Lauramarca;

más allá Ccasaccalla, Parccoccalla (una zona más cálida). Kiko en tiempos de lluvias, cuando se acumulan las nubes, descarga una tempestad terrible. Cuando se enoja, se enoja de verdad. Se trajo a la hija de Ausangate y ya llegando a su terruño le da el mañanero a la hija, que son los manantiales de agua. Por eso le pusieron Samaccota, que quiere decir 'laguna dormida'. Cuando [el Kiko] estaba 'funcionando', Ausangate le arroja un hondazo que le quita la montera. Kiko contesta con otro hondazo y va abriendo justamente la gran quebrada del Ch'aco... cayendo la piedra en la plaza de Ccachaccalla. Esa piedra es muy reverenciada. Por allí viajan por eso. Antiguamente en la plaza de Ccachaccalla los recibían de manera muy especial. Si se encontraban un llamero ajeno le gritaban: 'aleja tus llamas hembras, porque los amos machos van a pasar'. Cuando ellos pasaban por el abra las chicas les cantaban. Las canciones de despedida y llegada eran impresionantes. Las despedidas eran como si nunca fueran a regresar. San Antonio de Callalli era arriero y por eso los callallinos son borrachos. 'Callallo macho'».¹

La laguna Samaccota se abre en dos ramales en su desembocadura: para don Demetrio se trata de la hija del Ausangate con las piernas abiertas. La referencia al Kiko «funcionando», y al «mañanero» que le dio a la hija del Ausangate son evidentes alusiones al acto sexual. El cerro Kiko tiene la forma de un cono trunco, éste es el resultado del hondazo que le lanzó el Ausangate y que lo despojó de su montera.

¿De qué se trata? El Kiko es un dios, un Apu, que rompe con su honda la montaña, y abre una ruta de intercambio que funda una relación de parentesco espiritual entre los comuneros de dos regiones contiguas. Esto supone el establecimiento no solo de relaciones de intercambio que se van a mantener a largo plazo entre las comunidades implicadas, sino la reiteración de ritos

¹ Entrevista personal con don Demetrio Ramos. Callalli, 1984.

que deben garantizar la reproducción de esta relación. Por eso cuando los arrieros callallinos llegaban a la región del Ausangate para intercambiar, no podían dormir en ninguna casa sino que tenían que instalarse al aire libre, en los alrededores de la piedra con que el Kiko rompió el abra de la quebrada del Ch'aco. Míticamente se explica el porqué esta preferencia en la relación de intercambio no sea eventual sino sistemática, ritualizada. No estamos entonces en presencia de un mercado libre, en una relación accidental entre compradores y vendedores anónimos.

¿Por qué puede haber dinero y no convertirse en capital? Primero hay que distinguir tres tipos básicos de capital: capital comercial, capital productivo y capital a interés. Lo fundamental es que el capital comercial y el capital a interés (bajo la forma de capital usurario) son muy anteriores a la existencia del capitalismo. Ya en el antiguo Egipto, hace tres mil años, existía capital comercial, había comerciantes y moneda. La existencia de la moneda supone ya un alto grado de división social del trabajo y amplios intercambios mercantiles. Mientras son pocas las mercancías que se intercambian, basta con el intercambio producto por producto, de persona a persona. Pero cuando crece el repertorio de productos a intercambiar, ya se hace difícil que uno encuentre la persona que tiene la mercancía que necesita pero que, además, necesite la mercancía que uno tiene.

Esto se soluciona creando equivalentes universales. Es el caso de la coca en los Andes, que sirvió como vehículo para los intercambios (se ha utilizado también el ají seco o la sal, de ahí el origen de la palabra salario: parte del pago que recibían los legionarios romanos era en sal). Con el tiempo estos productos se malogran, por lo que empieza a privilegiarse a los metales, y dentro de éstos al oro y la plata, porque no se oxidan, son maleables y se pueden dividir en fracciones muy precisas, son fácilmente identificables. Es así como aparece el dinero.

Para que el dinero aparezca, tiene que haber un alto grado de división social del trabajo y amplios intercambios mercantiles. Pero eso sucedió hace tres mil años, y el capitalismo existe apenas hace 500 años, desde el siglo XVI. Marx subraya por eso la precedencia histórica del capital comercial y el capital a interés con relación al capitalismo. El papel del capital comercial y del capital a interés es distinto en una sociedad capitalista y en una precapitalista.

Carlos Marx definió al capital comercial como «la forma más antigua de existencia independiente del capital». «El capital que devenga interés o, tal como podemos llamarlo en su forma antigua, el capital usurario, pertenece, con su hermano gemelo el capital comercial, a las formas antediluvianas del capital que preceden largamente al modo capitalista de producción y se encuentran en las más diversas formaciones económico-sociales».²

Contra lo que muchos creen, en una sociedad precapitalista el capital comercial y el capital a interés no necesariamente actúan como agentes que automáticamente disuelvan las relaciones precapitalistas. Lo que hacen estos capitales es consolidar y profundizar las relaciones de producción que ya existen. Cumplen una función semejante a la de los catalizadores en la química: no crean una reacción química sino aceleran las reacciones que están en curso. Es decir, si las relaciones feudales están en proceso de descomposición, la entrada del capital comercial y del capital de interés va a acelerar esta descomposición. Es lo que sucedió en el siglo XVI en Europa Occidental, cuando se abrió la crisis que dio lugar al capitalismo. Pero esos mismos capitales, cuando entraron a Europa Oriental, donde las relaciones feudales eran fuertes, en lugar de disolver el feudalismo lo fortalecieron aún más. Es lo que los europeos denominan la «segunda servidum-

² Marx, Carlos. *El Capital*. Vol. 7, Madrid, 1981, p. 765.

bre», y es exactamente lo que sucede en la sierra sur peruana cuando el capital comercial articula el circuito de las lanas, donde las relaciones de sujeción servil sobre los campesinos son fuertes. En estos casos se manifiesta transparentemente la alianza entre el capital comercial y el capital a interés en su forma precapitalista: el capital usurario.

En la sierra sur debemos distinguir dos tipos de mercados. Si revisamos la red de intermediación mercantil que se genera en torno a la lana, veremos que hay un tramo en el proceso que es propiamente moderno, capitalista, que va desde Inglaterra a las casas comerciales de Arequipa y de éstas al interior. Ahí hay un mercado de competencia, hay oferta y demanda y los precios se fijan en función de sus oscilaciones. Pero desde las casas comerciales del interior hacia adelante, los alcanzadores, los contratistas prima, los rescatistas, actúan en un mercado que no es de libre competencia sino uno en que los precios se fijan por coerción política, extraeconómica. Veamos un testimonio de los indígenas de la comunidad de Quiñota, que ilustra algunos aspectos del negocio.

«Somos víctimas del monopolio y terribles expoliaciones de los negociantes con lanas de esta provincia, pues, en cierta época del año vienen a nuestras cabañas de los diferentes pueblos de esta provincia y aun de los de La Unión (Arequipa), como son: Alca, Cotahuasi, Puicala, y nos botan por la fuerza una cantidad exisiblemente [sic] diminuta al precio de este artículo, y al tiempo del trasquilo nos arrebatan caprichosamente, pesando un quintal por arroba, cuando por este mismo hecho, no podemos pagar toda la deuda que por fuerza nos obligan a contraer, nos recargan con usura y por fin acaban por arrebatarnos clandestinamente todo nuestro ganado».³

³ Archivo Departamental del Cusco. Prefectura, Asuntos contenciosos. Oficio de los indígenas de la parcialidad de Quiñota, Chumbivilcas. Cusco, 12 de mayo de 1882.

Clorinda Matto, la fundadora del indigenismo literario, fue rescatista de lanas a través de su tienda en Tinta durante trece años, así que conocía el negocio excepcionalmente bien. Cuenta en su novela *Aves sin nido* que los rescatistas tenían ganancias del 500%. Y cuenta casi exactamente lo que se expone en el memorial de los indígenas de Quiñota: que el rescatista va a la choza del indio una vez al año acompañado de gendarmes mestizos. Muchos indígenas se esconden para no recibir el dinero. El rescatista rompe la puerta de su choza y deja una cantidad de dinero sobre la cama, con un papel que indica el monto que ha dejado y la cantidad de quintales de lanas que el indígena tiene que entregar el año siguiente, como contrapartida. Al año siguiente regresa a cobrar y al indígena que no puede entregar la lana que le han asignado le crean una deuda con intereses usurarios, que va creciendo cada año. Al final, el indio termina entregando su tierra porque no tiene cómo pagar la deuda. Así se forman las haciendas.

El caso de los alcanzadores ya es el extremo de la coerción en este tipo de negocios: algunos indios intentan llegar a las ferias para conseguir un mejor precio por su lana, entonces aparece el alcanzador, cuyo oficio es interceptar a los indígenas en los alrededores de los pueblos. Los abordan con halagos, trago, usan la fuerza, amenazas, y los obligan a vender la lana al precio que ellos fijan. Hablar del libre juego de la oferta y la demanda o de la mano invisible del mercado, no tiene ningún sentido en este contexto en el que los precios se fijan mediante la coerción.

¿Existe alguna razón económica para que esto funcione así? En los casos que hemos presentado se manifiesta transparentemente la alianza entre el capital comercial y el capital a interés en su forma usuraria, que cuando actúa en un medio precapitalista nada tiene de progresiva. Si el capital a interés (en su forma de capital bancario) cumple una función necesaria en el capitalismo, ya sea acelerando la rotación del capital, al poner

a disposición de los productores el circulante necesario para reanudar la producción aun antes de vender las mercancías anteriormente producidas, o de la expansión de la demanda, al ampliar la capacidad adquisitiva potencial de los consumidores, el capital usurario (o capital a interés precapitalista) es eminentemente parasitario. No crea las condiciones para la superación de las formas de producción arcaicas, sino las usa sin reconocer en su proceso de valorización más limitación que la de dejar a sus víctimas apenas lo estrictamente necesario para su supervivencia: «La usura centraliza los patrimonios dinerarios allí donde los medios de producción están dispersos. No modifica el modo de producción, sino que se adhiere a él como un parásito, lo succiona y lo deja en la miseria. Lo vacía, lo enerva y obliga a que la reproducción prosiga bajo condiciones cada vez más lamentables».⁴

En otras palabras, el capital usurario no necesita que haya capitalismo para desarrollarse: para hacer utilidades exacerba el modo de producción preexistente, se apoya en este caso en relaciones casi feudales y las hace más duras. Contra lo que algunos investigadores creen, la presencia del dinero en una economía no siempre es un indicador de que se viven procesos de cambio: «Tanto la usura como el comercio explotan un modo de producción dado, pero no lo crean, se comportan exteriormente respecto al mismo. La usura trata de conservarlo, directamente para poder explotarlo en forma renovada y constante; es conservadora, y sólo lo torna más miserable».⁵

Es decir, el capital no necesariamente tiene una función revolucionaria. Para que pueda cumplir esa tarea deben haber determinadas condiciones históricas que no existían en el Perú en el siglo XIX, lo que llevó a dilapidar los ingresos generados por el guano y por la explotación de las lanas.

⁴ Marx, op. cit., p. 769.

⁵ *Ibid.*, p. 785.

El circuito regional de la sierra central

La sierra central vivió un proceso más avanzado de articulación de un mercado interno. Un dato fundamental que explica la atipicidad del Valle del Mantaro es que, durante la independencia, los huancas se aliaron con los españoles contra los incas. Los caciques de Hatun Xauxa, Lurin Huanca y Hanan Huanca se reunieron en 1562 y decidieron enviar como su representante a España al cacique Felipe Guacrapaucar, para exigir a la Corona el trato de «nación aliada». Guacrapaucar llegó a la corte de Felipe II y consiguió una Real Cédula, expedida el 31 de enero de 1564, que tuvo un impacto histórico muy grande. La Real Cédula suprimió y prohibió las haciendas en el Valle del Mantaro.

Al no haber haciendas, en el Valle del Mantaro no se desarrollaron relaciones de servidumbre. Cuando se investiga la constitución del mercado interno en la región se encuentra que la pequeña propiedad predominó desde la época colonial. Se encuentra, por ejemplo, que sobre 100 mil hectáreas cultivadas en el Valle del Mantaro, los diez fundos más grandes juntos llegaban apenas a mil hectáreas. La inexistencia de haciendas generó que en lugar de tener relaciones serviles entre terratenientes y campesinos, lo que se tiene son comunidades poderosas, con campesinos libres y una elevada división social del trabajo. Esto va a facilitar la incorporación del campesinado al mercado.

La constitución de una fuerte economía campesina fue determinada también por el alto grado de desarrollo de los intercambios mercantiles en la región, que se remonta a siglos atrás. Ya en 1572 Jerónimo de Silva, el fundador del pueblo de Huancayo, institucionalizó la feria dominical de esa ciudad, «por el útil que se les sigue del contrato y comercio que suelen tener unos indios con otros, así de los naturales como de los

forasteros». Como una feria no se crea por decreto, tenemos que concluir que ésta existía ya desde épocas anteriores. Y acompañando al despliegue de los intercambios mercantiles, se desarrolló un alto grado de división social del trabajo entre las comunidades del valle. Huancayo era un pueblo pequeño, un pueblo de indios. Hoy, la feria dominical de Huancayo es la más importante de la sierra peruana.

Veamos la descripción que ofrece Antonio Raimondi de la feria de Huancayo, a mediados del siglo XIX.

«Costumbre muy singular de Huancayo es la feria, que tiene lugar todos los domingos en la plaza y en la calle principal, feria a la que concurren casi todos los habitantes de los pueblos inmediatos, viniendo algunos hasta de la montaña. En estos días, Huancayo ofrece una actividad y animación sorprendente: la congestión de personas es tal, que sin exageración puede decirse que la población se triplica, siendo tan compacta la masa de gente que hay dificultad hasta para caminar. En esta feria se encuentran los artículos más variados; así, mientras por un lado se ve a vendedores de carne de vaca y carnero, productos que abundan en la plaza de Huancayo, cerca de éstas se observan otros indios que venden cueros y pellejos frescos de los animales que han sacrificado. En otros sitios, las fruteras presentan delante de sí gran variedad de frutas, tanto de los lugares inmediatos, como de los cálidos valles más lejanos, pudiéndose obtener, según las estaciones, manzanas, nísperos, melocotones, plátanos, chirimoyas, naranjas, paltas, piñas, etc.

Cerca de las fruteras, se ve a las vendedoras de raíces alimenticias, tales como papas, yucas, camotes, ollucos o papas lisas, mashua o isaño, oca, etc. En otro punto, algunas indias tienen delante de sí montones de cebada tostada, llamada en el país máchica, y que forma uno de los principales alimentos de los indígenas. En otros lugares, algunos indios hacen su pequeño comercio con cal

preparada, ésta es calcinada y molida y pronta a emplearse en el blanqueo de las casas. Más allá, se ven montoncitos de sal gema de color gris, que se vende con el nombre de sal de Huamanga y que traen del departamento de Ayacucho. Algunos indígenas venden las materias que sirven como condimento o para dar color a las comidas, tales como el achiote, palillo, ají, etc.

A todo lo largo de la calle principal se encuentran en hileras los mercaderes de telas de algodón y de lana, los negociantes en granos, tales como maíz y cebada, los vendedores de zapatos; los comerciantes de sombreros del país, fabricados con lana de oveja, alpaca y vicuña; los que venden cueros y suelas del país y además la corteza de un árbol de la montaña que llaman Chinche y que sirve para curtir. Por último, tampoco faltan vendedores de pan, de sogas de cabuya, de herramientas, de botellas vacías y mil otras fruslerías que sería inacabable mencionar. Confluían pues agricultores, pastores y artesanos. Adicionalmente llegaban productos traídos de la costa, como el algodón y los condimentos, chancaca y aguardiente de los valles tropicales del oriente, vinos y aguardientes costeños de Ica, Chíncha y Lunahuaná, así como artículos importados de Europa».

¿Por qué en una feria de un pueblo indígena a mediados del siglo XIX hay tal cantidad de productos diversos? Es evidente que esto ya no es economía natural, no monetaria. El campesinado independiente entra en relaciones de intercambio y estas profundizan la división social del trabajo.

Veamos cuál era el grado de especialización productiva de las comunidades de Valle del Mantaro hacia fines del siglo XIX.

Comunidades	Especialización
Cajas	Industria de tintorería y carpintería
Huachacc	Producción de suelas
Huari	Comercio de pieles de vicuña y ganado
Paccha	Sombrerería, producción de manguitas y fajas de lana
Chupaca	Agricultura y arriería
Ahuac	Arriería
Sapallanga	Agricultura y textilera
San Jerónimo	Comercio con la montaña y carpintería, particularmente producción de silletas
Hualhuas y Viloy	Carpintería, agricultura y tintorería
Ingenio	Beneficio de calizas y venta de piedras de construcción
Chongos	Agricultura y arriería
Colca	Ganadería y agricultura
Pariahuanca	Agricultura y beneficio de la caña de azúcar

Fuente: Nemesio Ráez. *Monografía de la provincia de Huancayo* (1892).

La autosubsistencia no era ya la norma de vida de una amplia fracción de la población. Tras la integración mercantil se desarrolló una amplia integración espacial, que actuó decisivamente en la configuración del universo cultural regional: el mundo del comunero del Valle del Mantaro no se circunscribió a los linderos de su comunidad ni a la tranquera de la hacienda. Ello tendría una gran importancia para impulsar la participación campesina en la resistencia al desatarse la guerra con Chile.

Cuando tenemos comunidades que se han especializado hasta ese nivel, es obvio que aquel que se dedica a la producción de silletas, como sucede en San Jerónimo de Tunán, tiene que adquirir todo lo demás a través del intercambio. La especializa-

ción productiva explica porqué la gente tiene que incorporarse a las relaciones de intercambio. Cuanto más especializados son, tanto más se mercantiliza la economía, y la creciente mercantilización invita a una cada vez mayor producción y mayor especialización, porque aparecen mercados cada vez más especializados que invitan a producir productos específicos.

Veamos el caso de Jauja, Concepción y Huancayo. Huancayo es un pueblo de indios que no tenía mayor importancia pero, de repente, a mediados del siglo XIX, en 1855, se le ocurrió al prefecto Mariano Eduardo de Rivero expedir el siguiente decreto: «La posta de Concepción debía suprimirse, ya por no tener el ganado necesario para el servicio, ya porque la de Huancayo podía muy fácilmente reemplazarla para el correo hasta Jauja. A otro ramo podían aplicarse las tierras del Estado que tenía el Maestro de postas de Concepción».

¿Cuál es la ventaja que tiene Huancayo frente a Concepción? Concepción está a 15 km de Jauja, mientras que Huancayo a 30 km. No existen carreteras, no hay automóviles, no hay ferrocarril. Todos los intercambios, transporte de mercancías, viajes, se hacen a lomo de bestia. La unidad de medida para el transporte son las jornadas. Una jornada promedio son cinco leguas, si la tierra es llana –si es quebrada, serán cuatro o tres y medio–. La jornada es lo que se puede avanzar en un día con una acémila, en promedio. ¿Cuál es la ventaja de Huancayo? Que está a una jornada de Jauja: esos 30 km son seis leguas y, siendo la tierra llana, se pueden recorrer en una acémila en un día.

Las distancias geográficas relativas juegan un papel en la construcción de este tipo de hegemonía. Si se observa la geografía europea, los pueblos comerciales importantes están a la distancia de una jornada. ¿Y por qué es importante hacer una posta de arrieros? Porque allí la gente puede descansar al final de la jornada, se concentra, hay servicios, hay que alimentar a las acémilas, a los viajeros, hay que dar alojamiento y, por lo

tanto, también los comerciantes confluyen ahí, convirtiéndose en un nudo de intercambios. La feria de Huancayo seguramente tiene importancia, precisamente porque Huancayo se convierte en un nudo donde convergen distintos circuitos mercantiles. Y con un campesinado libre como el que impera en el Valle del Mantaro, eso facilita el desarrollo de los intercambios.

La oposición entre Jauja y Huancayo es vista como el enfrentamiento entre lo colonial y lo republicano. Esta es una cita del médico ayacuchano Luis Carranza, que llegó a ser director del diario *El Comercio*, de Lima.

«Huancayo es entre todas las ciudades de la sierra la que más semejanza ofrece con las poblaciones de la costa. El valle espacioso en que está situado dilata sus horizontes recordando los del litoral, al mismo tiempo que su gran avenida central, más amplia que la calle de Malambo de Lima, y sus casas de estilo completamente limeño, sorprenden agradablemente al forastero, que por primera vez visita esas regiones, después de haber visto Tarma y Jauja, que pueden tomarse como tipos adelantados de poblaciones serranas».

A todos los viajeros les llama la atención la anchura de la Calle Real. ¿Por qué es tan ancha? Porque era parte del Camino del Inca. En torno a esta vía crece Huancayo. Ahora no, pero en el siglo XIX aparentemente se veía enorme, en comparación con lo que eran las calles en ese período.

Hasta la guerra con Chile en la sierra central se desarrolló una economía regional muy fuerte, con mucha autonomía y centrada básicamente en el consumo interno. A diferencia de la sierra sur, que dependía del comercio con el capitalismo inglés, tenemos un campesinado fuertemente mercantilizado y monetizado, que además trabaja en la minería de la plata, que es muy importante para la región y que provee de moneda a la economía regional.

La situación va a cambiar radicalmente en el siglo XX. La presencia del ferrocarril –que llegó en 1893 a Cerro de Pasco– cambia la situación relativa de las explotaciones mineras. Aquellas que están demasiado lejanas del ferrocarril, ya no son rentables. La minería de la plata se ve fuertemente afectada, además, porque los precios de la plata caen a la tercera parte a fines del siglo XIX. Un uso fundamental de la plata había sido acuñarla como moneda, pero a partir de 1872 se pasa del patrón plata al patrón oro y se desmonetiza la plata. En la medida en que cada vez se utiliza menos plata para acuñar moneda, hay menor demanda de plata y el precio mundial cae. Esto va a impulsar la conversión en la sierra central, de la explotación de la plata a la explotación de cobre. Pero el cobre, a diferencia de la plata, no se puede explotar a escala reducida; para que sea rentable debe ser explotado en gran escala. Esto fue decisivo para impulsar la concentración de la propiedad minera, que estaba avanzada para 1900, aunque todavía en manos de capitalistas peruanos. Otro rasgo característico de la sierra central, a diferencia de la sierra sur, es que a lo largo del siglo XIX todo el desarrollo se hizo con capitales y capitalistas regionales, no hubo presencia de capital extranjero. Pero al comenzar el siguiente siglo las cosas cambiaron.

A fines del siglo XIX un norteamericano promotor de empresas, William Van Slooten, tomó conocimiento de la existencia de ricos yacimientos de cobre en la región de Cerro de Pasco. El agente de prospecciones, de retorno a Nueva York, trató de convencer a dos inversionistas mineros, Ben Ali Haggin y Alfred Mc Cune, de la conveniencia de invertir en el negocio. En 1901 vinieron delegados de Haggin y luego el propio Mc Cune para estudiar el negocio en el terreno. Aunque Haggin estaba escéptico, Mc Cune compró por 30.000 libras esterlinas las 26 minas de George E. Steel, con lo que terminó de convencer a su socio. Decidieron formar así un sindicato, donde figuraban,

además de Haggin y Mc Cune, Janes Pierpont Morgan, los Vanderbilt, la testamentaría de George Heart, el industrial del acero Henry Clay Frick y el magnate banquero de San Francisco Davis Ogden Mills. En esta lista figuran algunos de los más poderosos inversionistas norteamericanos de la época. Los asociados decidieron formar una bolsa para la empresa, que ascendió a diez millones de dólares.

La Cerro actuó en gran escala. Primero se dedicó a acaparar minas, comprando el 80% de las existentes en apenas tres meses, entre setiembre y noviembre de 1901. Decidida a solucionar los tres problemas básicos que confrontaba la minería del cobre de Cerro de Pasco (drenaje de las minas, combustible y transporte barato), adquirió los derechos de Ernesto Thorndike para construir el ferrocarril La Oroya-Cerro de Pasco. A inicios de 1908 llegó a una transacción con la Empresa Socavonera, dueña del socavón de Rumiallana, por la cual la Cerro adquirió esta propiedad pagándola con acciones de la empresa por valor de tres millones de dólares (el 5% del capital de la empresa, que ya ascendía a 60 millones). Como el socavón había costado 200 mil libras peruanas, los inversionistas nacionales quedaron ampliamente satisfechos con el acuerdo. De esta manera pudo asegurar el drenaje de las minas inundadas. En 1915 la empresa asimiló a la Morococha Mining Co., formando la Cerro de Pasco Cooper Corporation. En 1918 la Backus y Johnston de Morococha y su fundición de Casapalca fueron incorporadas y, con el evidente propósito de acelerar la concentración de la propiedad, la Cerro de Pasco elevó sus tarifas de fundición de 3 a 45 libras y las de refinación de 14 a 30 libras. De esta forma liquidó a casi todos los empresarios restantes y quedó como dueña de la minería de la sierra central.

En general, no hay una clara idea de lo que significó la entrada de la Cerro de Pasco para la economía peruana. Un apunte de Jorge Basadre puede ayudar a comprenderlo: «La empresa minera y ferrocarrilera de Cerro de Pasco introdujo

en el Perú en letras extranjeras, para pagar sus adquisiciones y sus trabajos en aquel mineral, la suma de 19.000.000 de soles que colocó en los bancos. Fue una operación considerada en esa época como exorbitante. Los bancos, para hacer los pagos respectivos, tuvieron que importar en moneda la cantidad de 16.000.000 de soles». Como elemento de comparación, el presupuesto operativo de la Cerro en 1904 ascendió a 19 millones de libras, mientras que el presupuesto general de la República era de 21 millones de libras, apenas dos millones más que la inversión de la Cerro de Pasco.

¿Qué impacto tuvo esto? En la lógica de Haya de la Torre –y su tesis del «imperialismo bueno»– tendríamos que decir que era una maravilla: entró el imperialismo, nos trajo el capital y la tecnología, y con ellos el desarrollo capitalista. Pero sucedió exactamente lo contrario. A lo largo del siglo XIX la minería funcionó plenamente integrada a la economía regional, ejerciendo un benéfico efecto multiplicador sobre diversas áreas productivas conexas (producción de acémilas para el transporte, alimentación para los trabajadores, insumos para la producción, etc.). Se estima que un 50% de los insumos productivos eran aportados por la economía regional.

Con la emergencia de la Cerro, gran parte de esta integración se perdió. La tecnología, los insumos, los equipos, e incluso la ropa para los trabajadores comenzaron a importarse. Según cálculos hechos en 1979, el volumen de las compras que CENTROMIN (el ente estatal que sustituyó a la Cerro) realizaba en la región ascendía apenas a 7% de sus adquisiciones totales. En otras palabras, el 93% de sus insumos eran importados, y por lo tanto el impacto de la minería sobre la economía regional era absolutamente limitado. En 1931 el presidente Sánchez Cerro separó a Cerro de Pasco y a Junín como dos departamentos distintos. ¿Por qué se separan? Porque la economía de gran escala de la Cerro de Pasco, al eliminar una serie de ramas productivas

que articulaban la economía regional, partió materialmente la región. Se rompió la articulación entre el Valle del Mantaro y Cerro de Pasco, que constituía la columna vertebral de la región. En adelante la articulación sería radial: Cerro de Pasco con Lima y Huancayo con Lima, pero desaparecería la articulación longitudinal que integraba a ambos polos regionales.

En resumen, la minería del siglo XIX, en contraposición con la del siglo XX, era más «democrática», puesto que la tecnología utilizada y la escala de operación de la minería de la plata eran accesibles a los pequeños mineros. Estos terminaron arrinconados, así que las nuevas técnicas de purificación del metal, desarrolladas durante las últimas décadas del siglo (fundición, lixiviación), los excluyeron o los colocaron bajo la dependencia de los grandes mineros. Este paso facilitó la penetración de la Cerro, que encontró el camino hacia la concentración de la propiedad ya avanzado.

Para comprender la real significación de la liquidación de los mineros nacionales hay que recordar que la minería fue durante las dos grandes crisis económicas vividas a lo largo del siglo XIX (producto de la guerra de la Independencia, primero, y de la guerra con Chile, después) la fuente de acumulación fundamental sobre la que se basó la recuperación de la región. Con la desnacionalización de la minería, el acceso a esta fuente de recursos se perdió, aumentando la vulnerabilidad de la clase dominante regional frente a las coyunturas de crisis. Esta pérdida resultó finalmente su sentencia de muerte.

¿Cuál era el origen de la fuerza de esa economía regional fuertemente autónoma que floreció a lo largo del siglo XIX? La existencia de una elite regional de mineros, comerciantes y ganaderos con fuentes de acumulación regional autónomas. Pero, perdido el control de la minería, entregada al capital imperialista norteamericano, se abrió el camino para la liquidación de esta elite regional en las otras actividades. Entre 1905 y 1910 se

crearon las grandes sociedades ganaderas de la región central: la Ganadera del Centro, la Sociedad Ganadera Corpacancha, la Sociedad Ganadera Junín, la Sociedad Ganadera Bazo Velarde. Para 1914 los dos últimos hacendados que habían logrado sobrevivir, los hermanos Juan Enrique y Manuel Fernando Valladares, perdieron sus últimas haciendas. ¿Quiénes eran los propietarios de las nuevas sociedades ganaderas que pasaron a controlar esa actividad en la región? Manuel Prado Ugarteche, los Gallo Porras, Álvarez Calderón, Barreda y Laos, Mujica y Cavassa; es decir, la oligarquía limeña en pleno. La ganadería regional pasó a ser controlada por la oligarquía limeña y la minería por el imperialismo norteamericano. Se produjo un efecto de «desregionalización» que, en lugar de permitir una expansión capitalista y la consolidación de un mercado regional, tuvo un efecto claramente regresivo.

Esto es crucial para entender la economía campesina: la llegada del dinero no va a generar necesariamente el surgimiento del capitalismo. En ciertas circunstancias, por el contrario, puede bloquearlo.

Campesinado e inserción al mercado

Las dificultades que el campesinado tiene que afrontar para insertarse al mercado con equidad son múltiples, pues hay sectores sociales que tienen intereses comprometidos en que todo siga como hasta ahora. Un capitalista tiene como misión en la vida hacer utilidades, sin necesariamente convertir en capitalistas a los demás, si las relaciones precapitalistas le permiten incrementar sus utilidades, entonces éstas se van a mantener y profundizar.

Proyectos de desarrollo que buscan mantener a los campesinos en la economía natural los retraen a un espacio muy limitado de realización, crecientemente dependiente y asediado,

donde no hay condiciones para conseguir una real mejora de su calidad de vida. De hecho, el acceso a servicios como educación, salud y comunicaciones, que pueden elevar la calidad de vida del campesino, pasan por el mercado. Se debe ver entonces de qué manera se puede propiciar una incorporación al mercado en las mejores condiciones posibles.

Es importante comenzar por entender la lógica que subyace a las opciones que hace el campesinado. Eso lo aprendimos en el Valle del Colca luego de estrellarnos tratando de hacer que los pastores cambiaran ovejas por alpacas. Para cualquier técnico, la mejor alternativa para los campesinos es especializarse en la crianza de alpacas, que son adecuadas para los pastos de altura, además de tener casi el monopolio mundial de la producción de alpaca, con un 80% de los rebaños que existen en el mundo viviendo en nuestro país.

Pero, ¿cuál es la lógica del campesino? Primero, si me especializo y hay una epidemia que acaba con las alpacas, se acabó todo mi capital. Si tengo varios tipos de ganado, puedo perder una parte, pero el resto me permitirá sobrevivir. La llama es importante porque sirve para el transporte y porque se utiliza todo el animal (pezuñas, huesos, etc.). El carnero es importante porque funciona como una libreta de ahorros: si se necesita dinero, se vende el carnero y se accede rápidamente al dinero. Con la alpaca no se puede hacer esto, hay épocas para la esquila y hacer una saca fuera de temporada supone grandes pérdidas, entre otros aspectos. Por tanto, no se puede disponer del ganado de la misma manera. Si uno tiene muy poco capital para poder reproducirse como pastor, la opción más racional es tener un hato mixto. Entonces, por más que la racionalidad económica mercantil me diga que la mejor alternativa son las alpacas, no puedo forzar las condiciones, tengo que aprender a trabajar desde ellas.

A comienzos de la década del ochenta hicimos una investigación algo amplia sobre la economía campesina. Fue un estudio comparativo entre Huancavelica, Pacaraos (sierra de Lima) y la provincia de Bolognesi, en Áncash. Entre 1979 y 1981 hubo una crisis económica con inflación, y la respuesta automática en Huancavelica fue que el campesinado incrementó en un 11% la superficie de cultivos destinados a la autosubsistencia. Replegarse sobre los cultivos tradicionales que no pasaban por el mercado monetario era una especie de seguro contra la inflación.

Es necesario articular los elementos tradicionales, que responden a una racionalidad basada en la experiencia acumulada por generaciones, con estrategias que los articulen a la economía moderna. Si uno revisa los manuales de economía política, hasta hace tres décadas no se encuentra la palabra «información» como un insumo en el proceso de producción. De repente ahora todo es información: el insumo fundamental de la nueva economía es la información y la riqueza depende de la capacidad de acceder a la información y de procesarla. Hay ricos en información y pobres en información, y esto supone un conjunto de nuevos retos y posibilidades para las economías campesinas.

En los años setenta, el debate giraba en torno a si los pobladores del campo eran campesinos o semiproletarios, y había una discusión estéril en términos de cuántas hectáreas debían poseer para continuar siendo considerados campesinos. Debemos recordar que la lógica económica campesina se basa en una gran diversidad de actividades: van a la ciudad y trabajan en construcción civil, o van a la cosecha de coca, se movilizan por amplios espacios cumpliendo diversas actividades productivas e intercambiando, pero en términos de la estrategia de vida, un campesino se organiza a partir del calendario agrícola. Se debe pensar la condición campesina en términos de estra-

tegas de vida: en tanto una persona organiza su economía principalmente a partir del calendario agrícola, sigue siendo campesino. Si los ganaderos en época de esquila, por muy altos que sean los salarios en otras actividades, tienen que estar en su estancia para esta actividad, entonces es campesino. Pero cuando el ganado que poseen es muy pequeño, y el salario en otra actividad es mayor, dejarán de lado la actividad ganadera y dejaran de ser campesinos.

La regionalización debe ser entonces pensada desde dos lógicas: lo macro, desde el Estado y desde el capitalismo, y lo micro, la lógica que viene desde abajo; es esa doble trama a la que hay que atender. La circulación, decía Marx, es el reino de la igualdad, la fraternidad y la libertad: un lustrabotas y Dionisio Romero son libres e iguales en el momento de la transacción mercantil de intercambio de un servicio por dinero. Pero uno solo entiende las contradicciones que hay en la economía cuando pasa de la circulación al terreno de la producción. No hay que pensar el mercado solo en términos de intercambios de mercancías, sino también de intercambio de fuerza de trabajo. Las relaciones sociales de producción son fundamentales.

La dimensión histórica es útil. Para el historiador, la calidad del tiempo es la duración. Hay fenómenos de corta duración –la moda por ejemplo, o la coyuntura–; fenómenos de mediana duración, que ya no son inmediatamente perceptibles porque son más lentos –los ciclos económicos, la contracción y la expansión de la economía– y que requieren análisis para detectarlos; y hay fenómenos de larga duración, lo que Fernand Braudel denominaba «el tiempo casi inmóvil», cambios de muy largo plazo.

El ganado de la sierra central, para ser puesto en el mercado limeño, hasta 1870, demoraba tres meses: un mes arreando el ganado en pie hasta Lima y luego necesitaban engordarlo dos meses, para que estuviese en condiciones de venderse. Pero

cuando el Ferrocarril Central llegó en 1908 a Huancayo, el ganado se ponía en un día en Lima. La geografía puede modificarse, pero es lo más lento de cambiar.

Braudel comparaba estos tiempos con un río, donde lo más superficial y visible, la espuma, es la corta duración. La larga duración son esas corrientes profundas, que no se ven pero que son las que tienen mayor fuerza y determinan el curso final del río. Lo interesante es que cuando se analiza una coyuntura determinada ésta sintetiza fenómenos de corta, mediana y larga duración. Si para diseñar un proyecto de promoción se analiza el fenómeno del precio de la papa en una comunidad determinada, éste está simultáneamente articulado con fenómenos de mediana y larga duración. De repente se puede lograr que el campesino sea muy eficiente económicamente, pero hay factores como la discriminación étnica y racial, que pertenecen a una dimensión de larga duración, que también están actuando, y que pueden dificultar, por ejemplo, el acceso igualitario al mercado.

Solo se puede tener una cabal comprensión de lo que pasa si se entiende que esos fenómenos de larga duración interesan en términos de lo que viene sucediendo hoy y no de lo que pasó hace cinco siglos. Los fenómenos de larga duración solo son perceptibles a través del análisis, son tan lentos que no los podemos captar inmediatamente pues se desenvuelven en el tiempo de las generaciones, pero son los que más fuerza tienen para modelar lo que está sucediendo. Si pudiéramos pensar la historia en términos de su articulación con el presente, podríamos dar algo de densidad al análisis social, aspecto particularmente importante para el trabajo con el campesinado en el Perú de hoy.

Microfinanzas, responsabilidad social y ética de la acción *

Jean-Michel Servet

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS ACTORES,¹ en materia de microfinanzas, no debe requerirse solamente a las instituciones financieras por los estatutos y niveles de intervención diversos que proveen los fondos y proponen servicios financieros formales o semi-formales a las poblaciones. Además de las organizaciones que ofrecen estos servicios financieros, este asunto debe implicar también a sus sub contratantes técnicos (expertos y evaluadores), las autoridades públicas (en las escalas locales, nacionales e internacionales), las organizaciones no gubernamentales que están fuertemente activas en este sector y los investigadores, de los cuales formamos parte. Este asunto no puede limitarse a tomar en cuenta las consecuencias de las acciones emprendidas, es decir, el impacto y los efectos de las actividades financieras. Una reflexión sobre la responsabilidad

* Ponencia presentada con motivo de la inauguración del International Master of Advanced Studies en Desarrollo (IMAS), período 2007-2008, que ofrece el Instituto Universitario de Estudios en Desarrollo (IUED) de la Universidad de Ginebra con la colaboración de **desco**, entidad socia del IUED para la región de América Latina. La ponencia se realizó en la ciudad de Arequipa el 13 de agosto de 2007.

¹ La presente reflexión se apoya en el trabajo realizado en colaboración con Cyril Fouillet, Isabelle Guérin, Solène Morvant-Roux y Marc Roesch: «Le microcrédit au péril du néolibéralisme et de marchands d'illusions», *Revue du Mauss*, n°29, primer semestre 2007, pp. 329-350.

social de los actores en un sector dado implica también necesariamente la manera de conducirlos, o dicho de otra forma, el aspecto ético. Esto obliga a una reflexión sobre la adecuación entre los fines perseguidos y los medios empleados para alcanzarlos.

De todas formas, desde un inicio se debe resaltar que, en el sector de las microfinanzas, un enfoque en términos de responsabilidad social y una ética de la acción está excepcionalmente desarrollado. Este debate está ampliamente fuera de contexto por la interrogante sobre el hecho de distribuir el crédito a las poblaciones con bajos índices de ingresos per cápita y es, por lo tanto, torpemente confundida con el rendimiento social de las microfinanzas por el grado de pobreza de los clientes. Este casi silencio sobre la ética y la responsabilidad social de los actores en el sector microfinanciero mantiene sin ninguna duda el hecho de que un acceso real a los servicios financieros no es generalmente pensado como un derecho fundamental de las poblaciones. Sin embargo, se constata una financiación más intensa a estas sociedades. La capacidad, gracias a los instrumentos financieros adaptados, de hacer frente a los riesgos de la existencia, de tomar las oportunidades para gozar de un ingreso decente y de gestionar, con el tiempo, recursos y gastos, es cada vez más importante. No es solamente una necesidad para las poblaciones con ingresos elevados o medianos. Las poblaciones con bajos ingresos no escapan a esta necesidad tanto como las de medianos ingresos, que no tienen acceso a los servicios financieros formales, sin poder ser calificados de «pobres». Centrarse únicamente en las poblaciones muy pobres, es crear las condiciones para algunos neoliberales con pretensiones sociales que quieren implantar un mínimo de servicios para los pobres a fin de permitir una extensión máxima de las relaciones privadas para todos los otros, que estarían liberados a las únicas fuerzas del mercado. La cuestión de la

responsabilidad social y de la ética de la acción en materia de las microfinanzas no concierne únicamente a las prestaciones a las poblaciones de bajos ingresos sino también al conjunto de las intervenciones de este sector financiero, en la medida en que aquellos que no tienen acceso a los servicios financieros de los bancos comerciales no están solamente en los países en desarrollo y de las poblaciones con bajos ingresos y materialmente desprovistas.

Para responder a estas necesidades de servicios financieros ampliamente nuevos y bajo sus diversas formas actuales, las intervenciones en este campo son necesarias. Toda vez que no es suficiente ofrecer servicios financieros formales a aquellos que hasta ese momento no habían podido acceder a éstos. Toda intervención en el campo de las microfinanzas no es necesariamente positiva. Las intervenciones son positivas cuando favorecen el acceso y el uso de los servicios financieros y permiten, de manera duradera, mejorar el bienestar y acrecentar las capacidades individuales y colectivas de las personas. Son negativas cuando tienen por efecto, indirectamente, reducir el bienestar y las capacidades de una fracción de la población. Sea porque el servicio financiero no es el que se adapta a las características de la población o que indirectamente la prestación de este servicio a una parte de la población tiende a marginalizar fuertemente a otra parte de la sociedad y a reforzar su situación de exclusión. El desarrollo de estos servicios puede, en efecto, tener por consecuencia acrecentar, reducir las desigualdades o debilitar las condiciones de vida de una fracción más o menos importante de la población.

Es pues la responsabilidad de los diferentes actores de una sociedad en el campo financiero interrogarse tanto sobre su contribución al acceso más o menos extendido a los servicios como a las eventuales interferencias externas negativas de sus actividades en este campo. Teniendo en cuenta la hegemonía

de una definición economicista de la pobreza (por el ingreso), nos podemos asombrar que entre los Objetivos del Milenio definidos el año 2000 por la Organización de las Naciones Unidas no figure ningún indicador sintético del acceso a los servicios financieros, mientras que, por otro lado, se encuentran referencias para las condiciones de alojamiento. No existen indicadores financieros en los criterios de desarrollo humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

¿Cómo entender este olvido? El acceso a los servicios financieros no está pensado como una necesidad esencial. El microcrédito está comúnmente pensado como una herramienta que permite favorecer el surgimiento de actividades generadoras de ingresos, que deberían disminuir la tasa de pobreza. El acceso al crédito no está pensado como un objetivo en sí que permita dar acceso a uno de los servicios financieros indispensables para gestionar en el tiempo recursos y gastos. Está esencialmente entendido como una herramienta para incrementar los ingresos. El crédito está percibido como un medio. Algunos servicios financieros, en materia de ahorro, de seguro, de garantía y de transferencia, permiten, a menudo, mejor que los préstamos, hacer frente a las situaciones de precariedad y de vulnerabilidad y, por lo tanto, de disminuir la incidencia de la pobreza en términos de ingresos.

Estamos pues en medio de un debate antes de incluir al conjunto de los actores de la cadena de prestaciones de servicios microfinancieros. Aquí se plantea no solamente la cuestión de las capacidades de acceso de las poblaciones actualmente en situación de exclusión o de marginación financiera sino también de condiciones de proveedora de estos servicios. La inclusión financiera más amplia posible es una condición para un desarrollo socialmente sostenible. Para situarse en esta perspectiva conviene clarificar los objetivos de las microfinanzas más que comprender los diferentes efectos posibles de sus diversas formas

de intervención. Es la condición misma de una definición de la responsabilidad social de cada uno de los actores.

La creciente intervención de los bancos comerciales o de instituciones de consejo en ubicación e incremento de los volúmenes financieros implicados, entraña una diversificación creciente de los actores y de sus operaciones. Pero el posicionamiento de cada uno de los actores en tal o cual campo de actividades del sector aparece todavía incierto. Una de las ambigüedades de la situación actual es que estos roles de cada uno de los que intervienen aparecen particularmente confusos, principalmente porque están estabilizados en el seno del sector de las microfinanzas. No existen aún especializaciones importantes. Cada uno parece buscar las oportunidades más consistentes. Peor aún, está el hecho de recurrir a expertos extranjeros sin participación a largo plazo en las estructuras comerciales que se establecen gracias a estos fondos de inversión que puede a veces competir en ausencia de la perennidad de estas estructuras. Una vez que los primeros objetivos sean alcanzados, estos supuestos expertos se van sin vergüenza alguna hacia otros proyectos pretendiendo haber completado los objetivos para los cuales habían sido contratados.

Este flujo que ciertos actores mantienen como proyecto permite discursos contradictorios, utópicos y en algunos casos deshonestos, en la posibilidad de perseguir dos objetivos presentados como complementarios: la lucha contra la pobreza y lo ventajoso de las inversiones. Estos objetivos son raramente compatibles porque las condiciones sociales, económicas e institucionales que permitan conciliar estos objetivos y el surgimiento de las buenas prácticas son excepcionalmente reproducibles. Es el caso de contextos con una elevada densidad poblacional (lo que disminuye de manera considerable los costos de las transacciones) o en situaciones posteriores a un conflicto o a una crisis donde los clientes con bajos ingresos son

las poblaciones fuertemente afectadas por estos hechos, pero en algunos casos la dotación del «capital humano» se mantiene en forma considerable. No solamente nos parece totalmente falso sino también irresponsable y peligroso dejar creer, como lo pretende el presidente de Planeta Finanzas que: «*la pobreza podría ser vencida mundialmente por un desarrollo generalizado y profesional de las microfinanzas que constituirán también en el futuro, un formidable mercado para las bancas comerciales*». ² A corto plazo esta creencia puede permitir la captación de recursos. Esta captación puede ser beneficiosa para algunos operadores de las microfinanzas, para aquellos que hacen de consejeros o para los intermediarios financieros. Esto puede también satisfacer a ciertas instituciones financieras que buscan inversores para aumentar su cuota de ética o de responsabilidad social. Pero ni las inversiones de responsabilidad social se inscriben a largo plazo, ni las inversiones financieras con fines lucrativos, ni el mecenazgo, ni las organizaciones de la sociedad civil y no gubernamentales, ni las autoridades públicas locales e internacionales, no más que los investigadores y los expertos que no tienen interés a largo plazo para mantener una ilusión tan nefasta, en una expansión sana y sin ilusión del sector.

Esto es hacer perder la credibilidad a largo plazo de la investigación científica académica y de las prácticas de la experiencia. El pretexto manifestado generalmente es que las creencias tan mediatizadas y retransmitidas por la ignorancia de un número de periodistas y de responsables políticos e inversores sobre las necesidades financieras reales de las poblaciones permite movilizar recursos para proyectos de investigación y de evaluaciones. Una ética mediocre de la investigación.

² Attali, Jacques. *Rapport moral sur l'argent dans le monde*. AEF, 2006, p. 115.

El mito del microcrédito y de los peligros de su difusión

Las microfinanzas pueden enorgullecerse de algunos éxitos, que son a menudo muy difíciles de medir. Pero estos éxitos, manifestados en la escala de un territorio en particular, suponen condiciones extremadamente específicas, a la vez de orden social, económico y geográfico. Se trata, por ejemplo, de una alta densidad poblacional teniendo una capacidad elevada de consumo, una especialización en productos, en lineamientos integrados, beneficiándose de la garantía de compra o la unión de productores que facilitan el acceso al mercado.

Las virtudes supuestamente universales atribuidas al microcrédito se basan generalmente en un mito: el del «empresario pobre». Solo bastaría dotar de un «capital» por medio de pequeños préstamos para hacer surgir el potencial de empresa que estaría en un estado de semilla en todo ser humano. El mito ha sido forjado gracias a la complejidad de la evaluación sobre el aporte real de las microfinanzas para las poblaciones implicadas: el rigor científico exige procedimientos costosos y largos que no responden a menudo a las dificultades y necesidades de los practicantes. Los contextos y modalidades de intervención limitan el alcance de las comparaciones y hacen difícil toda generalización. Todos los análisis de impacto realizados a partir de un trabajo de campo profundo en las poblaciones de bajos ingresos dan el mismo resultado: el microcrédito mejora la gestión del presupuesto familiar y estabiliza las pequeñas actividades empresariales. En este aspecto, es muy útil. Pero el microcrédito permite, excepcionalmente, un aumento importante de los ingresos en las poblaciones pobres, y *a fortiori* de los más pobres. Esta herramienta financiera permite ampliar el abanico de elecciones y oportunidades de los pobres, para establecer y diversificar sus fuentes de ingresos muy a menudo

aleatorias, de reforzar un patrimonio productivo a menudo muy reducido. No puede pretender ser un nuevo instrumento universal de creación de empleo para los pobres, como condición de incremento de sus ingresos.

Lo que falla principalmente, más que los créditos, son las prácticas técnicas y comerciales que dan acceso a los mercados solventes, locales o lejanos. En numerosos casos, esta demanda solvente local en sí misma produce esta falla. Imaginar que el mercado pueda extenderse al infinito gracias a una demanda global inducida por los pequeños préstamos es utópico. Favorecer la creación de pequeños comercios o de quioscos puede tener por efecto la disminución de los ingresos de otros pequeños comerciantes o artesanos sin incrementar el ingreso global. Para asegurar la permanencia de algunos, se disminuyen los ingresos ya débiles de los otros. Se reparte tal vez de mejor manera la miseria, pero no se la disminuye. Cuando el crédito sirve para la compra de bienes fabricados fuera de los lugares de residencia de los prestatarios (medicamentos, bienes de consumo, materias primas o de maquinaria, por ejemplo), el efecto multiplicador local sobre los ingresos se muestra como casi nulo. Se observa más bien una fuga de los recursos fuera de la comunidad. Ninguna ganancia a escala global puede ser observada. Esta débil contribución del microcrédito a las inversiones productivas adicionales y esta fuga de los ingresos fuera de las economías locales explican también porqué el microcrédito puede conducir al sobre endeudamiento desde que los ingresos esperados no son creados localmente por el gasto.

Iniciar en un nivel tan «micro», es primeramente, tomar riesgos. Pues las personas más desfavorecidas viven ya una situación de gran vulnerabilidad y precariedad. Esto permite comprender porqué en las poblaciones de bajos ingresos una parte preponderante del microcrédito sirve para cubrir gastos

de emergencia: salud, alimentación, habitación, ceremonias, pagos de anteriores deudas onerosas y/o fuentes de dependencia. En esto el microcrédito se muestra útil, complementando las fuentes financieras informales. Pero estos gastos los llevan generalmente hacia la inversión y la toma de riesgos. El microcrédito no permite tomar oportunidades y, contrariamente a las ideas recibidas, generalmente no crea riqueza. Las historias exitosas de tales o cuales prestatarios difundidas inicialmente en numerosos sitios de Internet son instrumentos publicitarios. No tienen ninguna prueba seria, científicamente fundada, ya que se muestran los éxitos escondiendo los fracasos. Es interesante resaltar que la mitología del microcrédito pone el énfasis en el inicio de las actividades. Cuando las instituciones difunden los préstamos en los países en desarrollo son en la inmensa mayoría de los casos para personas que ya tienen una actividad y ofrecen ciertas garantías. Esta garantía puede, por ejemplo, ser un miembro de la familia que ha emigrado y envía regularmente fondos. Estos no son, como se cree, los ingresos futuros que dan la capacidad de préstamo sino las garantías o los ingresos actuales.

Estos límites del microcrédito permiten comprender por qué Bangladesh (el mercado más saturado del mundo por la oferta de pequeños créditos, entre las cuales están las veinte más importantes instituciones del microcrédito, activas desde hace más de veinte años, alcanzando a 21 millones de familias, vale decir 105 millones de personas de una población total de 147 millones de habitantes), se mantiene como uno de los países «menos avanzados» y que la tasa de pobreza medida oficialmente por el porcentaje de la población que dispone de menos de un dólar por día era, el 2000, del 36%, igual que en 1992. Las estadísticas difundidas en la Cumbre del Microcrédito del 2006 afirman que Bangladesh está en camino a alcanzar los Objetivos del Milenio. Pero ninguna estadística sobre

los ingresos ha sido citada. Se conocen inicialmente las tasas de fecundidad y la participación política de las mujeres. Son resultados muy resaltantes, pero no demuestran la reducción de la pobreza en el sentido económico del término (que es el indicador básico de los Objetivos del Milenio). Es posible preguntarse si estos «progresos» en cuanto al desarrollo «humano» son una consecuencia del microcrédito o si muchos cambios de la sociedad de Bangladesh permiten a la vez una participación de numerosas mujeres en el microcrédito y los cambios en los comportamientos demográficos y políticos. Estos serían pues imputados a una mayor inclusión financiera.

A falta del crecimiento de manera sensible en los ingresos de los más pobres, el microcrédito puede conducir a su sobre endeudamiento. Crea entonces más dramas que esperanzas entre los más desposeídos. En este caso, es totalmente irresponsable hacer la promoción de los mismos sin tomar en cuenta este detalle. Tal o cual forma de intervención por las microfinanzas pueden entonces revelarse, según el contexto, en positivas, neutras o nefastas para tal o cual fracción de la población. El microcrédito no es un bien en sí.

Una necesaria clarificación del rol de los diferentes actores

Naturalmente, el microcrédito en sí mismo es por naturaleza una buena o mala acción, no existen interventores de prestaciones de microcrédito que serían buenos actores y otros (por ejemplo, los intermediarios financieros y las bancas comerciales) que serían, por razón de su estatuto, nefastas o corruptoras de las buenas intenciones. Se trata de una gama de técnicas de financiamiento que, empleadas en un contexto particular y con destino a públicos específicos, pueden mostrarse para mejorar o hacer más vulnerable y aun debilitar (a veces de

manera considerable) la situación de tal o cual categoría de la población que tiene ingresos variables.

La responsabilidad social de un actor es hacer que su acción no deteriore las condiciones de existencia de una parte de la población a quien provee sus servicios o productos. Y es en lo concerniente a su propio rubro de actividad el no marginalizar a una parte de la población para satisfacer a otra, creando, por la selección de su clientela, obstáculos al acceso a los bienes y servicios que propone y empobreciendo relativamente a los excluidos o reforzando su exclusión. Es aquí que las intervenciones de la banca comercial pueden revelarse como positivas para algunas facciones de la sociedad y negativa para las otras. Pero la responsabilidad social de un actor no está para contribuir al mejoramiento de la sociedad en el sector en el que no está directamente involucrado.

Para pensar en la responsabilidad social en materia de microfinanzas, es pues indispensable aclarar el rol de los diversos actores públicos y privados en la prestación de los microcréditos. La confusión en el estatuto de los actores y de su rol respectivo es corriente. Algunos vienen de organizaciones privadas sin fines de lucro, otros del sector público, local, nacional, o de cooperaciones bilaterales o multilaterales, aplicando programas administrados; y otros como las instituciones sin fines de lucro (sean de inversiones financieras o de expertos). Estos diferentes actores pueden actuar en concierto y complementarse, o por subsidio. El hecho de tener y poner en orden de prioridad tal o cual estatuto (por ejemplo con un objetivo denominado «no lucrativo») no garantiza que las prácticas puedan ser calificadas de solidarias o hasta de sin ganancias para los que las difunden. O bien el hecho de tener un estatuto comercial y de sociedad anónima es también compatible con la captación de subvenciones públicas y de ayudas privadas que cubren el déficit masivo, como el caso de los modelos solidarios

de intervención. Existe actualmente en microfinanzas una gran confusión de géneros.

En un primer momento, los prestatarios de micropréstamos han sido ampliamente asimilados al mundo de las organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil. Algunos se han transformado en instituciones reconocidas como prestatarías comerciales de servicios financieros. Si su profesionalización es un elemento positivo en esta evolución, se debe resaltar que una cantidad de estas han olvidado su camino original desde su constitución: el desarrollo humano. Pues, en algunos países, y Bangladesh es uno de estos, el microcrédito no sirve para defender los derechos humanos fundamentales: éstos son substituidos. Víctimas del efecto de la moda, o bien obligados por los inversionistas poco sensibles y hasta refractarios a toda perspectiva reformadora, un número de organizaciones militantes y comprometidas políticamente han regresado progresivamente de su misión original para centrarse únicamente en la difusión de los préstamos. Los medios de acción de los pequeños préstamos se han transformado en una finalidad en sí misma. El enfoque colectivo del microcrédito es ahora un medio de reducir los gastos públicos, y aun el cambiar la acción de organizaciones activas políticamente hacia intervenciones consideradas como «neutras» y sin cuestionar el orden existente.

A fuerza de difundir la ilusión que era posible, gracias a una buena gestión, de conciliar ampliamente en el conjunto planetario el beneficio y prestaciones a poblaciones de bajos ingresos, un interés creciente ha sido dado por el conjunto de los actores de los sistemas financieros sobre estas nuevas posibilidades de inversión. Aquí se encuentran oportunamente las ofertas y demandas. De un lado, la financiación creciente obliga a los poseedores del capital a encontrar sin cesar nuevas oportunidades (sea por préstamo, participación de capital o de

cobertura de riesgos) y las instituciones financieras pueden ser estimuladas a hacer lo mismo bajo una ética para responder a sus costos. De otro lado, se tiene en cuenta la financiación creciente en las relaciones sociales, la demanda de servicios financieros aumenta. Muhammed Yunus, cuando recibió el Premio Nobel de la Paz en diciembre de 2006, criticó fuertemente en su discurso la comercialización del microcrédito que los nuevos actores han introducido en esta nueva oferta de préstamos. Su ataque tan fuerte, que ha asombrado a ciertos financistas, fue particularmente dirigido contra los intereses financieros de los bancos comerciales que por sus intervenciones pervirtieron la prestación microfinanciera.

No nos parece chocante que grupos financieros tomen la oportunidad de ampliar la difusión de servicios financieros hacia las poblaciones no necesariamente pobres pero financieramente excluidas de los servicios formales. Estos grupos ofrecen así a sus clientes inversiones financieras que reportan a estos inversores o tienen ciertas características integrándolos a la categoría de productos éticos. Ubicar e invertir es su razón de ser y estos grupos financieros deben responder a estas demandas. ¿Por qué su intervención sería más criticable en las microfinanzas como lo es en la mayoría de las otras formas de inversión? ¿Por qué debería ignorarse el comportamiento predador de algunos agentes de crédito de las microfinanzas hasta ciertas organizaciones pretendidamente sin fines de lucro? Conviene aquí tener en cuenta la extensión actual de las microfinanzas y de la diversificación de estos actores al clarificar el rol y la responsabilidad de cada uno de ellos. Conviene, sobre todo, que lo que hace cada actor sea conocido y que se pueda medir la distancia eventual entre las pretensiones y la realidad. El problema no nos parece que resida en el hecho de ganar gracias a las prestaciones de servicios microfinancieros con destino en las poblaciones que tienen los medios para pagar y para quienes

este acceso constituye una mejora en sus condiciones de vida y de trabajo. El problema reside cuando los actores pretenden hacerlo envolviéndose con la dignidad de una lucha contra la pobreza cuando en realidad no contribuyen en nada y peor aún que su intervención tiene por consecuencia, sobre todo en el hecho del sobre endeudamiento de sus clientes, y un deterioro de sus condiciones de vida o en la explotación por medio de los embargos financieros. Es aquí que las medidas de impacto son necesarias.

Existe en microfinanzas oportunidades de ganancia que pueden ser socialmente útiles, así como en ciertas circunstancias pueden producir efectos muy negativos por la captación de recursos que realizan.

Tomemos ahora las modalidades. Un problema relativo a la responsabilidad social es el de las condiciones en las que nuevos actores de las microfinanzas se implantan y toman partes del mercado. Una gran difusión de préstamos casi gratuitos (como actualmente ocurre en Benin por una política pública sostenida con la ayuda de Venezuela) puede responder a una demanda de préstamos a tasas poco elevadas pero puede desestabilizar fuertemente el sector de las microfinanzas ya existentes. En otros países (Madagascar, en particular con Microcred desde 2007), se constata la llegada de nuevos actores. En lugar de formar nuevos cuadros, atraen por medio de salarios más elevados a los funcionarios y empleados formados tras largos años de trabajo por organizaciones ya implantadas; de las zonas rurales parten así competencias a beneficio de unas microfinanzas urbanas donde las condiciones de trabajo y de vida son juzgadas como menos dificultosas. En la medida en que en ciertas instituciones de microfinanzas en Madagascar han surgido, en el pasado, malversaciones financieras de algunos de sus empleados, y teniendo en cuenta la competencia salvaje entre las redes, hay actualmente el riesgo de que algunas de éstas recrudezcan

poniendo más adelante en peligro el estado financiero de algunas nuevas cajas. Implantándose desde hace mucho tiempo en los mismos lugares de antiguas organizaciones, estas nuevas instituciones con fines lucrativos buscan, sobre todo reestructurando los préstamos, algunos segmentos de los clientes de otras organizaciones implantadas desde hace tiempo. Es sorprendente ver a estos recién llegados calificar a sus clientes como «excluidos financieros», ya que estos se beneficiaban de servicios financieros de otras organizaciones de microfinanzas. Cuando no existe ninguna central de información sobre el endeudamiento de los clientes de las organizaciones, hay el riesgo de que por tales intervenciones se debilite el conjunto del sector microfinanciero.

Existen oportunidades para inversores que acepten riesgos elevados y quieran diversificar sus portafolios, en particular para aquellos que buscan inversiones éticas o de participación. La diferencia entre los dos tipos de intervención es la temporalidad del retorno sobre la inversión. Un comportamiento financiero socialmente responsable no privilegia el corto plazo pero prefiere la perennidad más que una intervención con ganancias efímeras.

Convendría, desde este punto de vista, que se haga una aclaración entre los diferentes tipos de inversión y de apoyos en las instituciones y en sus diversos programas para conocer sus fines exactos, en particular según el nivel de ingresos de los clientes y sus grados y formas de exclusión financiera. Si solamente un número limitado de organizaciones de microfinanzas pueden ser rentables o financieramente autónomas y si se acepta la idea que la inclusión financiera de las poblaciones es hoy en día una necesidad. Conviene admitir que subvenciones y ayudas en el sector pueden ser necesarias para alcanzar cierto público. Pero estos objetivos y su impacto deben ser bien explicitados de manera tal que sus intervenciones no creen

distorsiones de competencia o que no constituyan efectos de ventaja inesperada desequilibrando el sector. Solo una miopía neoliberal hace pensar que la imputación de todos los costos a los beneficiarios de algunos servicios es en todo lugar y en todo tiempo una panacea. Las subvenciones son una necesidad en materia de salud, educación, de provisión de agua potable o de comunicación. Salvo situaciones excepcionales (teniendo por ejemplo una gran densidad de población), lo son también para proveer a clientes materialmente desposeídos en zonas a menudo económicamente marginalizadas de los servicios financieros que han llegado a ser indispensables en un contexto universal de financiación creciente. Solo un sostén público puede permitir a esta oferta de servicios financieros diversificarse y extenderse en zonas y hacia clientes poco y hasta nada rentables porque son incapaces de cubrir el costo de un servicio financiero. La intervención pública puede también asegurar la coordinación de los diferentes actores en vista de una oferta sana y equilibrada. Pero estas subvenciones deben también ser consentidas por objetivos claramente definidos y para los cuales se evalúa el sobre costo de la prestación. Dicho de otra forma, estas subvenciones deben ser calculadas y afectadas de manera tal que no se desorganice el desarrollo de las microfinanzas que tengan la capacidad, por la situación de sus clientes, de ser rentables bajo una subvención. Un conocimiento exacto de la composición de los costos de los servicios ofrecidos, de los objetivos y del impacto de estos es indispensable en materia de subvenciones públicas o de apoyo privado por fundaciones u obras caritativas para trazar la frontera entre necesidades para contribuir a una mayor inclusión financiera y evitar intervenciones perjudiciales en términos de competencia entre los diferentes operadores.

Es también parte de la responsabilidad social de los actores financieros interrogarse sobre los efectos de algunas formas de

financiamiento externo en algunos países, en particular cuando existe un exceso de liquidez bancaria, que podrían ser movilizadas gracias a fondos internacionales de garantía. Este exceso de liquidez es muy frecuente en los países de bajos ingresos per cápita. Es el caso de cuarenta países del África sur sahariana.

Algunas subvenciones y ciertas inversiones tendrían, sin duda, una mayor eficacia en la lucha contra la pobreza apoyando otros servicios además del crédito, como la transferencia de los fondos de los emigrantes entendiéndose hasta las zonas poco pobladas, la puesta en práctica de las redes de ahorro, la constitución de fondos de jubilación y la difusión de los servicios de microseguro. Es necesario traspasar la ilusión de una necesidad casi ilimitada de créditos para interrogarse sobre las necesidades financieras precisas de las cuales necesitan las diferentes categorías de población en un contexto global de financiación creciente.

Existen también oportunidades de inversión ética o de participación que limitan sus ganancias para actuar socialmente. Pero deben ser señaladas aquellas instituciones que se auto-proclaman actores de la lucha contra la pobreza (cualquiera sea su origen institucional) transformándose completamente en nuevos usureros o haciéndose cómplices de estos dando los fondos necesarios para sus actividades de crédito. Sobre todo porque difunden sin vergüenza los modelos de préstamo que conducen periódicamente a un sobreendeudamiento de los prestatarios. Este fenómeno puede ser enmascarado por un escalonamiento de los préstamos o por el recurso de otros préstamos, en particular informales. Este tipo de préstamo conduce en realidad a un empobrecimiento de los pretendidos beneficiarios de microcrédito, acechados por los agentes de crédito.

Existen numerosas poblaciones que no son pobres, sin acceso a los servicios financieros esenciales y que pueden llegar a ser clientes rentables para las microfinanzas

La confusión entre lucha contra la pobreza y lucha contra la exclusión financiera es un error corriente. Esta confusión nubla la comprensión del posicionamiento de los diferentes actores del sector microfinanciero y de las consecuencias de sus intervenciones. Las instituciones financieras, y los bancos comerciales en particular, deben tener provecho en sus inversiones en microfinanzas sin tener necesidad de disfrazarse de la dignidad de la lucha contra la pobreza. Es suficiente que muestren su contribución útil a la lucha por la inclusión financiera a costos accesibles para sus clientes.

En los países en desarrollo, la masa de la población que no tiene acceso a los servicios financieros es más grande que la población denominada como pobre. Para comprenderlo mejor imaginemos una pirámide. En su base se encuentran las poblaciones permanentemente por debajo de la famosa línea de pobreza. Contrariamente a ideas generalizadas, el microcrédito se dirige excepcionalmente a esta clientela y cuando lo hace, los riesgos de sobreendeudamiento son considerables. Puede ser criminal propagar sin reservas el microcrédito hacia las poblaciones cuyas oportunidades de inversión productiva respondan a un pedido de solvencia de manera muy limitada. Por encima de la línea de pobreza se encuentran las poblaciones en situación de pobreza, no de manera permanente y que conocen una situación más o menos grave de precariedad. Para éstas poblaciones, los servicios de ahorro y de seguro se muestran a menudo más pertinentes que el microcrédito. En fin, entre estas poblaciones y la punta de la pirámide, que constituyen las poblaciones financieramente integradas, se sitúa una masa

de pequeños productores, pequeños comerciantes y pequeños asalariados que pueden ofrecer a algunas formas adaptadas de microcrédito una verdadera oportunidad. A falta de medios humanos y financieros, muy pocas organizaciones de microfinanzas aplican criterios rigurosos para una definición precisa del grado supuesto de pobreza y de precariedad de sus clientes. Muchos están satisfechos con afirmar que intervienen en zonas rurales o periurbanas que cuentan con un porcentaje muy elevado de poblaciones con bajos ingresos por persona; de donde reside la confusión considerable en cuanto a los objetivos de las microfinanzas para muchos actores alejados del campo. Así pues, es totalmente erróneo no tener en cuenta las fuertes desigualdades sociales que estructuran las sociedades con una incidencia elevada de la tasa de pobreza y de precariedad. En materia de crédito para actividades económicas, se observan casos de captaciones de préstamos por élites de campesinos y una fuerte exclusión del financiamiento a las actividades agrícolas a largo plazo en proceso del financiamiento de comercio y de transportes. Se privilegia a clientes que están en realidad por encima de la línea de pobreza. Sin que sea llevado a las poblaciones más desamparadas de los servicios básicos, que sería costoso para las finanzas públicas, el microcrédito presenta el gran riesgo de incrementar algo más las desigualdades. Es obligatorio constatar hoy en día un derivado, tendiente a transformar las organizaciones de microfinanzas en «bancos de pobres», en rogar por su refinanciamiento en los mercados financieros pero también para liberar la aplicación de las tasas de usura cuando estas existen y son aplicadas sin rodeos como en los ahorros obligados, cálculo de tasas de interés sobre el capital inicial de préstamo y no sobre el capital restante de deuda. Esta voluntad de liberar las tasas de interés no es solamente irreal si se quiere imponer a todos los modelos de microfinanzas, pero más aún, puede revelarse excesivamente

peligrosa. Todo por defender un modelo de comercialización de las microfinanzas. El *Informe sobre el desarrollo en el mundo 2005* del Banco Mundial³ resalta: «*Practicando las tasas de interés más elevadas, los prestamistas alejan a los prestatarios de bajo riesgo. Por naturaleza, el alza de las tasas de interés expone más a los prestamistas a los riesgos. De hecho, los únicos prestatarios honestos son desalentados por las elevadas tasas de interés*».

¿A quién se hará creer que la liberalización de las tasas de interés sea una buena solución para desarrollar pequeños préstamos al servicio de los pobres? Aquí en el Perú, las instituciones de microcrédito no prestan a un 5% por mes. Sin embargo, ellas se dedican esencialmente a las poblaciones por encima de la línea de pobreza en las zonas urbanas o periurbanas. Dejan a las organizaciones no gubernamentales subvencionadas intervenir en las zonas rurales de gran pobreza y donde las densidades poblacionales son pobres y el analfabetismo es elevado.

Imaginarse que en un plazo más o menos próximo será posible rentabilizar las inversiones en todas las instituciones de microfinanzas es ilusionarse, y más grave aún para el desarrollo futuro de las microfinanzas, es engañar a las autoridades públicas y a los inversores. En el tiempo, es debilitar a todo el sector cuando este se vea incapaz de realizar en cualquier lugar y en cualquier circunstancia este doble objetivo de luchar contra la pobreza y de ser rentable. Este tipo de ideas seducen, pues hacen creer que en el mañana los pobres no costarán nada y aportarán más.

Creer que las microfinanzas podrían ser ampliamente rentables conduce a adoptar estrategias poco compatibles con un objetivo de reducción de las desigualdades, necesaria para una reducción misma de la pobreza. La concentración de la oferta de microfinanzas en las zonas y hacia una clientela solvente,

³ Banco Mundial. *Rapport sur le développement dans le monde 2005*, p. 116.

a veces próxima de la clase media, es una estrategia corriente. Las desigualdades territoriales de oferta de las microfinanzas son considerables. Los espacios nacionales están marcados por fuertes diferencias y la oferta se concentra muy a menudo en las zonas con gran densidad urbana. Las zonas rurales están ampliamente abandonadas cuando existe en las mismas una gran población de bajos ingresos, mientras que algunos espacios urbanos son objeto de una competencia intensa y fuertementepreciadora del sobreendeudamiento.

Los artículos, las conferencias y las obras se multiplican en el asunto del refinanciamiento de las instituciones de microfinanzas y de su acceso a los mercados privados con el fin de ampliar su potencial, como lo quiere la promoción *building inclusive financial system*. La interrogante sobre el origen de los fondos y las inversiones en microfinanzas no es, por el contrario, corriente. Existen pocas limitaciones y compromisos éticos a este respecto.

Las instituciones más importantes de microfinanzas contratan a especialistas en mercadeo para desarrollar campañas de promoción de préstamos y seguros en dirección a estos pobres supuestamente con rentabilidad potencial. ¿Pero los clientes proyectados están en la posibilidad de absorber estos nuevos préstamos? ¿Estos nuevos pagos no reducen acaso el ingreso disponible de las familias? Esto se hace en beneficio de los nuevos actores del sector de las microfinanzas, entre los cuales hay algunos que actúan como depredadores sin ninguna vergüenza.

Para concluir

El microcrédito tiende hoy en día a transformarse en el nuevo opio del pobre y de los intermediarios de las ayudas para el desarrollo. Los mitos sobre la naturaleza esencial de la solidaridad

del microcrédito y sobre su pretendida e irreprochable eficacia en la lucha contra la pobreza y para dar más posibilidades de poder a las mujeres y a las minorías, están ampliamente propagadas. Los neoliberales encuentran en el microcrédito nuevos vehículos para expandir su hegemonía intelectual y cultural contra las intervenciones públicas y por la defensa de intereses privados. Estos mitos sobre el microcrédito están tan expandidos por los comerciantes de ilusiones poco preocupados de la ideología, pero que encuentran en el microcrédito una oportunidad de ganancia a corto plazo haciendo creer que se trata de una inversión de naturaleza ética y una práctica financiera por esencia solidaria. Expertos y académicos que tienen dudas sobre el verdadero impacto y los efectos del microcrédito se callan: ven en las campañas a favor del microcrédito una ocasión a menudo inesperada de atraer para sus trabajos los recursos y el apoyo que les dan miserablemente. Frente a estas ilusiones y a estos silencios, es urgente que sea reconocida y aclarada la responsabilidad social y ética de cada uno de los *stakeholders* de este sector en expansión de las finanzas.

El deseo vivo por el microcrédito tiene sin duda alguna un mérito. Es el de atraer la atención de las autoridades públicas y de las instituciones financieras hacia las necesidades de servicios financieros aún para las personas más pobres. Felizmente, hoy en día las microfinanzas no se limitan al microcrédito. Un ahorro de seguridad es a menudo un servicio más importante que el crédito. Las transferencias financieras por los emigrantes, el microseguro, se desarrollan. De todas formas proponer servicios que funcionan mal o que no existen es más una fuente de disfunción que de eficacia. Ahí donde hay una fuerte carencia de hospitales, dispensarios, medicamentos, enfermeras y médicos, no es el microseguro que, por milagro, va hacerlos aparecer de manera espontánea bajo el simple efecto de un pedido que no es realmente solvente en este rubro.

Para asegurar las transferencias financieras de los emigrantes es necesaria una gran seguridad de la información de los fondos en estas transferencias. El microcrédito no puede a corto plazo solventar las necesidades de los más desposeídos y cincuenta años de política de desarrollo y un cuarto de siglo de crecimiento de las desigualdades económicas han vuelto caducas a las lecciones de economía que hacen creer que las desigualdades crecientes de los ingresos y de la propiedad son una condición primaria para el crecimiento global de los ingresos. Las necesidades de educación primaria y de alfabetización de adultos, en el cuidado y prevención de riesgos, agua potable, letrinas y comunicación son notablemente para los más pobres las más urgentes a satisfacer, más que la difusión a gran escala de los pequeños préstamos. Una política realmente voluntaria de lucha contra la pobreza y de las desigualdades no puede apoyarse principalmente en las herramientas microfinancieras. Los más pobres tienen inicialmente necesidad de alimentarse, de curarse, y para el empleo, la remuneración y la formación son necesarios. No es el microcrédito el que por milagro va a solventar las necesidades más urgentes de la gran mayoría. La responsabilidad social es para cada uno inscribir también los objetivos de su acción en un desarrollo duradero. La ética es aquí poner en conformidad este objetivo y los medios empleados.

Los elementos culturales de la organización empresarial*

Percy Arrosquipa

Introducción

El desarrollo de la pequeña y microempresa, en el contexto socioeconómico de América Latina, representa un sector importante de la actividad económica de los países en general y del Perú en particular. En este contexto, la pequeña y microempresa dinamiza la economía local, regional e interregional, y se constituye, en casi todas las zonas del interior del país, en uno de los sectores empresariales más importantes, en torno al cual gira el desarrollo económico.

Por tanto, la institucionalidad de las organizaciones empresariales, en el tiempo (duración) y espacio (lugar de la empresa), son importantes para el desarrollo sostenido de los mercados locales o regionales, lo que contribuye a dinamizar la economía del país. La permanencia en el mercado de una empresa u organización, un hecho importante para el funcionamiento del mercado, depende no solo de las políticas económicas y tributarias, sino también del grado de institucionalidad de la cultura empresarial que haya desarrollado, donde los elementos culturales (valores,

* Este texto es una versión reelaborada de la ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de Estudiantes de Antropología, organizado por la Escuela Profesional de Antropología de la Universidad Nacional del Altiplano, en noviembre de 2001, en Puno.

creencias y símbolos) sean aceptados y compartidos por los trabajadores de diferentes niveles de la empresa.

Este trabajo no pretende ofrecer una interpretación completa de la cultura empresarial en el ámbito de las pequeñas y las microempresas, es un aporte más sobre el tema, con el que pretendo resaltar la importancia de una cultura empresarial institucionalizada para contribuir a una mejor gestión de las empresas u organizaciones.

Aproximación etnográfica a la cosmovisión empresarial

Antes de profundizar sobre los elementos culturales de la cultura empresarial, es preciso realizar una aproximación a la cosmovisión de la empresa, que está reflejada en la imagen del estilo de vida organizacional. En este ámbito de la cosmovisión que caracteriza a la empresa, se estudia los elementos culturales, considerando que las investigaciones etnográficas sobre cultura empresarial o cultura organizacional, fue precedida desde la década de los cuarenta del siglo pasado, cuando la antropología empieza a interesarse por la vida urbana, realizando estudios etnográficos y transculturales de la urbanización global, de las organizaciones y de la vida en ciudades. Realizar un estudio antropológico de las (sub)culturas empresariales significa realizar una etnografía de las empresas, es ascender etnográficamente a la organización empresarial. El análisis etnográfico, señala Geertz, «es descripción densa que consiste en desentrañar la estructura de los significados».¹ Desde esta perspectiva, un análisis etnográfico de la cultura empresarial, no sólo es importante para entender la dimensión cultural, sino que ayuda a comprender cómo la cultura configura y da sentido al desarrollo de las actividades empresariales.

¹ Geertz (1992), pp. 20-23.

Mientras tanto, en el escenario mundial desde la década del ochenta del siglo pasado, especialmente en organizaciones empresariales (así como en economía y administración), el tema de cultura irrumpía para alcanzar cada vez mayor relevancia explicativa (lo que no era novedad para la antropología, que siempre lo destacó). Las investigaciones sobre cultura o realizadas desde una perspectiva cultural, que pusieron más atención al estudio de la vida organizacional que al análisis cuantitativo en sí mismo, llevaron también a considerar el recurso humano como el máspreciado que puede tener un país, una comunidad o una empresa, ya que es la persona quien produce y para quien se produce, junto al conocimiento como recurso primario y esencial de la civilización actual, que ha modificado la forma de hacer empresa en un nuevo contexto global y transnacional, dando lugar al surgimiento de nuevos paradigmas en gestión empresarial. Desde entonces, los especialistas en el tema han concebido que toda empresa es, y desarrolla, una cultura propia, que es algo compartido por los miembros que la integran, «es algo que se hace», «se construye», «se inventa» en contraposición a lo que nace. Por consiguiente, la cultura puede facilitar u obstaculizar el desarrollo empresarial, al prescribir ciertos patrones de comportamiento grupal y las transacciones comerciales a lo largo del tiempo y del espacio.

Si uno empieza considerando que la empresa es y desarrolla cultura, encontrará que en las pequeñas y microempresas los aspectos culturales como valores, creencias y símbolos, no constituyen (todavía) parte importante de la organización empresarial. Algunos líderes empresariales creen que «no es importante para la economía de una empresa», señalando que la actividad empresarial es un aspecto económico sin relación con la cultura. No obstante, quienes consideran la dimensión cultural, perciben que las actividades empresariales también dependen y son configuradas por (los elementos de) la cultura empresarial.

Hoy sabemos que cada vez que se forma un grupo, una institución, una organización, una empresa, se está creando (o se construye) una cultura, un grupo étnico, que representa una imagen, una realidad. Estos aspectos cognitivos y existenciales se han designado con el término cosmovisión, que contiene las ideas más generales del orden de esa empresa, donde el estilo de vida o el *ethos* de la empresa, es su imagen real configurada culturalmente.

Cuando la cosmovisión empresarial representa un estilo autoritario y egocéntrico, es decir, rígido y directo en la gestión, paraliza la creatividad y el cambio, excluye y no favorece el trabajo en equipo. Aunque gran parte de empresarios o gerentes propietarios señalen lo contrario, deslizando opiniones en apoyo de la gestión compartida, hecho que devela disonancia entre lo que se dice y hace en el momento dado, debido a que poseen un conjunto de valores, creencias e influencias sociales que así lo determinan. Esta situación en la pequeña y microempresa es frecuente y notoria, lo que no corresponde a una cultura empresarial institucionalizada.

Esto es más sensible a la observación cuando las empresas o gerentes propietarios no pueden llevar a la práctica algunos cambios con nuevos enfoques, porque chocan con profundas imágenes (cosmovisión) acerca del funcionamiento grupal. Los cambios que no se realizan o no se traducen en resultados, no se deben a las intenciones débiles o falta de voluntad del grupo empresa, está determinado por valores, creencias y costumbres instituidos en la organización. De ahí la importancia de formar, sistematizar e institucionalizar la cultura empresarial deseada, situación que sucede con frecuencia en empresas exitosas.

Cuando uno trata de indagar sobre la amplitud con que son compartidos y la intensidad con que son aceptados, los elementos culturales básicos (valores, creencias y símbolos) por el grupo de una empresa, hay desconocimiento o diferencias,

tanto a nivel gerencial como de los trabajadores. A la pregunta ¿cuáles son los valores, creencias y símbolos fundamentales que orientan a la empresa?, la respuesta tiene una connotación personal y subjetiva, antes que grupal y compartida.

Esta divergencia entre la respuesta personal antes que grupal sobre los elementos culturales en el ámbito de las pequeñas y microempresas, refleja debilidad de la cultura empresarial y pronto devela conflictos internos (con la gerencia o entre los trabajadores) que inciden en el trabajo y desarrollo de actividades empresariales. Al respecto, una de las empleadas (cosmetóloga) de Beauty Vega señalaba: «sé por cultura, pero así sepa realmente cuáles son los valores fundamentales de esta empresa, nunca los he escuchado, pero siempre se detalla que la puntualidad, la honradez, compartir con los compañeros». Este caso demuestra que los integrantes de un grupo socio-cultural como la empresa, no logran diferenciar los elementos culturales centrales de los periféricos, o desconocen cuáles son esos elementos culturales fundamentales de la empresa, que constituye el marco referencial de sus actividades, prácticas y procedimientos. En este caso, la empresa no ha establecido sus elementos culturales fundamentales que orienten el desarrollo de sus actividades en el tiempo y espacio o, habiéndolo hecho, no se ha realizado un proceso de difusión y habituación al interior de la empresa, como la que se señala a continuación.

Una de las vendedoras del Grupo Jeans S.A., indicaba: «al principio, cuando ingresé, no me habían dicho nada sobre los valores, sólo me dicen el horario y los días de trabajo. Con el transcurso del tiempo he ido conociendo cómo es, cómo actúan aquí en la empresa, no habido una enseñanza digamos directa».

Esta referencia pone de manifiesto que la trabajadora ha ido conociendo, al menos en sus trazos esenciales, la cultura, la idiosincrasia, el *ethos* de la empresa. En esta situación, la sinergia cultural de la empresa no coadyuva a institucionalizar

una cultura empresarial, a generar espíritu de grupo y nociones compartidas, dado un proceso de habituación (enculturación) y difusión (comunicación fluida) deficiente o inexistente.

De modo que no es suficiente quedarse en la declaración de elementos culturales (que se identificaron como deseables y admitidos como marco de referencia), sino se avanza más, hasta que estos elementos culturales lleguen al grupo empresa, sean intensamente aceptados y ampliamente compartidos, donde la responsabilidad del gerente o líder de la empresa, es de vital importancia. Este proceso muchas veces queda en la difusión, pero todavía es débil, no se aceptan con intensidad, no hay un compromiso convincente que dé confianza y credibilidad en los integrantes, para trabajar, participar o actuar eficazmente como grupo, sólo es virtualmente aceptado y compartido. Situación que no es apoyada muchas veces por el comportamiento gerencial, al no tener un diálogo abierto, al no considerar la opinión del trabajador, al favorecer diferencias de trato y exteriorizar comportamientos simbólicos que no corresponden. Entonces, el grupo reacciona ante una decisión gerencial (observado por trabajadores como imposición no legítima) demostrando su indiferencia o resistencia, no por oponerse a la gerencia, sino por desconsideración del grupo y desconocimiento de las decisiones tomadas, lo que va generando dificultades en la comunicación, coordinación, trabajo en equipo, etc. De lo que muchas veces la gerencia es consciente, pero cuesta superarlo, como bien señala la administradora de Mandal restaurant.

«Hay varias cosas que podrían mejorar, pero lamentablemente falta un poco más de comunicación, a ese nivel fluido y mayor confianza, sobre todo para expresar mejor lo que sentimos de cada persona y ellos que son gente inteligente, pudieran sacar algunas mejoras para la empresa». En otro caso, una de las vendedoras de People Pharmacy dice: «en algunas ocasiones, hay diferencias entre unos trabajadores y otros, me

gustaría que en ese punto tomaran un poquito más en cuenta, que seamos todos, para todos por igual, pero no sé qué es lo que piensan».

La empresa percibida desde los trabajadores refleja otra realidad que difiere con la gerencia o líder, al mostrar una imagen más explícita y representativa del desenvolvimiento empresarial, del comportamiento grupal, de lo que ocurre, dicen o hacen cotidianamente. Representa el *ethos* de la empresa, siendo más inteligible la organización y los elementos culturales que la configuran. En seguida, es preciso hacer la distinción conceptual de los elementos culturales fundamentales o básicos, así como de los ámbitos y niveles de la cultura.

Intensidad y amplitud de los elementos culturales en la empresa

Los elementos (o materiales) básicos de la cultura empresarial o cultura organizacional, es desarrollado ampliamente hoy en día desde aproximaciones teóricas diferentes, donde la noción de cultura es la dimensión básica y fuente de conceptos familiares como símbolo, lenguaje, mito, rito, valores, creencias, historias, normas, etc. Elementos que pertenecen a dos niveles de la cultura, el nivel observable (cultura material): todas las formas culturales; y, el nivel no observable (cultura inmaterial): los contenidos o significados. Al mismo tiempo, en antropología, los elementos pertenecen a tres ámbitos de la cultura:

Material o técnico: engloba productos, edificios, escenario físico, tecnología, etc.

Organizativo: comprende organización, oficios, formas de colaboración, funcionarios, etc.

Simbólico - ideático: engloba magia y creencias, mitos e historias, lenguajes, arte, etc.

Esta distinción de ámbitos en la cultura, la sociología lo presenta en la clásica división de infraestructura, estructura y superestructura. Sin embargo, los elementos culturales son formas expresivas, portadoras de un contenido, que simbolizan algo en un contexto sociocultural, tanto las diversas formas o vehículos de expresión (símbolos, mitos, ritos), como los diferentes tipos de contenido que encierra (normas, valores, creencias), son elementos de la cultura que simbolizan una manifestación o expresión, configurado por la función simbólica de la relación significante y significado, a diferencia de la función lingüística donde es más la relación de reenvío del significante que denota, remite, anuncia, una expresión determinada. De modo que, en la función simbólica el significante no está aislado de la imagen, sino confundido con el significado mismo, excluye la función analítica que distingue significante y significado, las formas simbólicas adquieren espesor, condensan contenidos, tienden a identificarse. Por ejemplo, la bandera no denota, sino que en cierto modo encarna, simboliza e identifica la nación; esa relación es una función simbólica.

En la dimensión cultural, conviene hacer algunas consideraciones acerca de algunos elementos o formas simbólicas que pertenecen o interactúan simultáneamente en ámbitos y niveles diferentes de la cultura. Por ejemplo, los modos de vestir, en principio como idea deseada, son una forma simbólica (cultural) que pertenece al ámbito simbólico ideático, pero está ubicado en el nivel observable de la cultura. De hecho, es posible advertir otros elementos culturales (formas simbólicas), de diferente nivel en cada uno de estos ámbitos, por ejemplo (véase el cuadro siguiente) el producto (ámbito material técnico) como la colaboración (ámbito organizativo), son símbolos aunque de diferentes ámbitos. Estos elementos mantienen una articulación dinámica en la sociedad, en las organizaciones, por lo que es importante tenerlos en cuenta para facilitar su comprensión y evitar algunos equívocos frecuentes.

Elementos culturales: niveles y ámbitos

Niveles de la cultura	Ámbitos de la cultura	Elementos culturales	
Observable	Material técnico Producto Tecnología Escenario físico Edificios	Símbolos (rituales, ceremonias, modos de vestir, etc.)	Significantes o formas (expresan y realizan significados)
No observable	Organizativo Organización Oficios Formas de colaboración Funcionarios	Valores (colaboración, confianza, reciprocidad, trabajo en equipo, puntualidad, limpieza, etc.)	Significados o contenidos (fundamentan y dan sentido a los significantes)
	Simbólico ideático Magia Mitos Historias Lenguajes Leyendas	Creencias (en la mejora, la calidad, creatividad, persistencia, responsabilidad social, etc.)	

Fuente: Esquema adaptado de Gómez (1994) con modificación parcial al contenido original.

Es más esquemático y explícito, en el cuadro, distinguir los elementos básicos o fundamentales de la cultura empresarial, que pertenecen a niveles y ámbitos distintos de la cultura. En las ciencias sociales, especialmente en antropología, hay posiciones encontradas respecto a si es válido hablar de los universales de la cultura o de los rasgos étnicos de cada cultura. De hecho, hay una polémica entre el universalismo y el relativismo y/o particularismo. Para Lévi-Strauss, «el principio fundamental afirma que la noción de estructura social no se refiere a la realidad

empírica, sino a los modelos contruidos a partir de ésta».² El análisis estructural es atemporal, a casuística, se aleja de lo vivido, lo concreto y lo subjetivo (orden de acontecimientos), para instalarse en lo objetivo, inconsciente y representativo (orden de la estructura). Desde esa perspectiva, las mismas leyes del pensamiento rigen a todos, primitivos y posmodernos, a todos los tipos de organización y sociedad, eso es principio de isomorfismo típicamente universalista y generalizante.

El isomorfismo (aplicación de los principios universales a contextos culturales heterogéneos) y la validez general de sus leyes (mentales, culturales y sociales), difundido por el universalismo, relegan los particularismos étnicos e históricos. De otro lado, el relativismo cultural es contrario a separar los hechos socioculturales de su contexto geográfico e histórico, afirmando la particularidad y singularidad de las culturas. Por eso, dicen, lo particular es sustancial y complejo, mientras que el formalismo generalizante es una simplificación que pierde validez. Sin embargo, al momento de estudiar los materiales o elementos básicos de la cultura (empresarial), no se trata de decir qué elementos culturales son universales o no, sino de contextualizarlos en el ámbito correspondiente, ya que cada cultura es *sui generis* e irreplicable. Por lo tanto, los elementos culturales básicos, son instrumentos conceptuales necesarios para analizar la cultura de una empresa u organización.

Desde esa perspectiva, es conveniente identificar los elementos culturales básicos o fundamentales. Al respecto hay varias propuestas, por ejemplo Denison (1990), partiendo de estudios realizados, recogió cuatro temas de estudio o elementos: artefactos, perspectivas, hipótesis y valores. Desde el punto de vista antropológico, Aguirre y Rodríguez (1998: 151) agrupan los materiales básicos de la cultura (empresarial) en cinco:

² Lévi-Strauss (1969).

mito e historia; valores y actitudes éticas; rituales; lenguajes y símbolos; y, oficio y productos. Junto a Gómez (1994), desde la visión sociológica, son los que más explícitamente trataron el tema. A partir de los avances realizados, y teniendo en cuenta los enlaces de la cultura, los elementos, niveles y ámbitos (como expone el cuadro anterior), podemos superar confusiones y hacer más esquemático al establecer (o agrupar en) categorías más amplias, para identificar los materiales o elementos básicos de la cultura (empresarial), que por su propio fundamento conceptual se manifiestan primero. De modo que tenemos tres elementos fundamentales: valores, creencias y símbolos, por lo que los demás vendrían a ser formas de simbolismo o modelos de valores y creencias. A continuación, se describen los tres elementos culturales.

Valores

Son contenidos o significados que se manifiestan a nivel de ideas. Considerados como patrones o criterios deseables como buenos para la organización, es una idea bastante permanente sobre lo que es apropiado y lo que no es, sirven como referencia durante la toma de decisiones, por lo que los valores son operativos. Por eso, muchos consultores en el tema abogan por una gestión de valores, al considerar la empresa como un sistema de valores, los que aparecen como:

- Valores implícitos: son proclamados indirectamente a través de costumbres, hábitos, decisiones, discursos, etc.
- Valores normativos o explícitos: son expresados en códigos, folletos, remuneraciones, presupuestos, reglamentos, declaraciones, objetivos, etc.

Ciertamente, en la construcción del mundo de valores de la empresa, interviene la filosofía, la ideología, las creencias de

los empresarios o líderes, pero al no ser difundidos en el grupo empresa, al no ser aceptados intensamente ni compartidos ampliamente, crea conflictos, polariza, dificultando la consecución lícita de lo que «es bueno» para la empresa.

Sin embargo, mencionan Gómez (1994) y Barbachan (1995), no siempre se trata de valores vigentes (en uso), a veces es simplemente lo que dice la gente. Considerar esta distinción es importante para ver la operatividad de los valores vigentes que configuran a la organización, los que forman su estilo, su *ethos*. Por ejemplo: atención preferencial al cliente, todos somos importantes. Son valores que, si no son operativos, no habría continuas mejoras en el servicio o trabajo.

Creencias

Son verdades fundamentales, presunciones básicas. Es lo dado por supuesto, lo tácito (escapa del nivel consciente), lo admitido de conformidad a la cosmovisión, que constituye el sentido común del grupo y forma el marco de referencia implícita de la acción, tan firmemente arraigado que no se discute. Es lo obvio y toda contradicción se considera como inconcebible y absurda.

Estas creencias aceptadas y validadas socialmente, o presunciones básicas compartidas según Schein (2002), son teorías implícitas que velan y orientan de conformidad al sentido común admitido. Un ejemplo de creencia bastante común que nadie concibe es vender un producto o servicio que genere pérdidas o que no genere rentabilidad, eso sería absurdo, porque no creemos en eso, ni lo admitimos. Pero esforzarse por ser el mejor en lo que hacemos, es una creencia concebible y se admite. Sin embargo, en las empresas no siempre se conocen o se aceptan intensamente las creencias, de acuerdo con la finalidad y el quehacer institucional.

Símbolos

Son figuras o imágenes mediadoras entre la realidad y su significado. Son mucho más que meros lenguajes, expresiones semióticas o cualquier otra cosa que se usa para imponer significados. El símbolo es representación que, desde su carácter icónico, manifiesta identidad de grupo y condensa significados. En este caso, un símbolo como el sol expresa poder, energía, vida, calor y cuantos perfiles de identidad quiera sugerir quien lo interpreta o describe.

En el ámbito empresarial los símbolos manifiestan identidad corporativa. Por ejemplo, el modo de vestir, las historias, los rituales, la marca, son símbolos que identifican una organización. Igualmente, en la medida que llegan a compartir una experiencia de pertenencia, los símbolos producen cohesión (emocional), al expresar y reforzar los valores y creencias, impulsan a la acción. Entre las diversas formas simbólicas podemos distinguir:

a) Objetos simbólicos. Se expresan mediante artefactos culturales visibles.

Escenario físico: son ambientes físicos y sociales de la empresa, relacionado con la distribución y decoración de edificios y oficinas.

Modo de vestir: expresa pertenencia a la empresa y al mismo tiempo identifica al grupo empresa.

Edificio: representa la arquitectura física de la empresa, también cumple funciones simbólicas como centro de desarrollo corporativo y un estilo de empresa.

Tecnología: conjunto de conocimientos y maquinarias que representa la parte operativa de la empresa.

Producto: es parte de la cultura material de la empresa con la que se identifica y dialoga con el cliente, sea un servicio o producto propiamente dicho.

b) Formas lingüísticas. Se expresan mediante declaraciones orales.

Lenguaje: en la empresa podemos distinguir dos: el lenguaje extragrupal e intragrupal (Aguirre y Rodríguez, 1998: 154). En el lenguaje intragrupal están las jergas de grupo, el lenguaje jerárquico y el lenguaje entre iguales. En el lenguaje extragrupal, lo relativo a la recepción (telefonía, trato a clientes y visitantes), la venta, publicidad, etc. Los lenguajes internos comunican y cohesionan al grupo, los externos orientan a la empresa hacia el cliente y le otorga identidad.

Mito: son ideas expresadas a través de narraciones, «tanto Eliade como Malinowski proponen la idea de mito como precedente o antecedente que da significado a los eventos sucesivos y los orienta» (Gómez, 1994). De hecho, los mitos enlazan el presente con el pasado lejano y venerado, el código que lo rige no es verdadero o falso, sino sagrado o profano, de ahí su función cualitativa desde la que se explica y legitima la realidad presente, al vincularla afectivamente al pasado.

Historia: narraciones basadas sobre acontecimientos verídicos. Al escribir historias (de empresas), en primer lugar se busca identidad (somos lo que fuimos), después paradigmas de evolución y desarrollo. La historia es un poderoso indicador de identidad, que reinterpreta el pasado desde el presente, selecciona los personajes, hechos, discursos, momentos decisivos de la empresa. No solo debe ser expuesta y documentada, sino asumida por los actuales trabajadores de la empresa. Un trabajador que no conoce la historia de la empresa, al menos en sus trazos esenciales, no está integrado a la empresa, ni se identifica.

Leyenda: narraciones transmitidas a generaciones futuras de algún suceso sorprendente o asombroso, que tienen base histórica. Estas narraciones son contadas no solo en la orientación y preparación de los trabajadores, sino para mejorar

el servicio al cliente y para destacar los aspectos importantes de la empresa.

c) Acciones simbólicas. Independientemente de su utilidad técnica, son esenciales desde el punto de vista social, se expresan en forma de actividades o acciones.

Rituales: conjunto relativamente elaborado y planificado de actos pautados y repetitivos, realizados en un ámbito sagrado que prescribe un comportamiento formal, relacionado a seres o poderes místicos, para fortalecer diversas representaciones culturales que cohesionan y estructuran al grupo. Los rituales son manifestaciones simbólicas más en forma de actos que de palabras o expresiones.

Ceremonias: son actos solemnes relacionados a una ocasión singular como aniversarios, fechas festivas o hechos que interesan ser conmemorados. Además son propicios para legitimar acuerdos o anuncios.

Oficios: normalmente se define como conjunto de conocimientos y competencias, necesarios para desarrollar una actividad, pero en el ámbito empresarial el oficio hace referencia a la actividad principal que se desarrolla, lo que se tiene que saber para trabajar con calidad y competitividad. Es la representación operativa que va ligada a la actividad y gestión de la empresa.

Acciones gerenciales: como acción simbólica hacen referencia a la intervención de la gerencia o líder, con acciones visibles y repetidas en apoyo de los elementos culturales fundamentales que se trata de infundir o institucionalizar en la organización.

Hasta aquí, los elementos culturales básicos o fundamentales que configuran a la cultura. Ahora es importante comprender porqué hay culturas institucionalizadas (fortalecidas) y no institucionalizadas (débiles). Lo que ocurre es que la cultura empresarial tiene dos dimensiones: la intensidad con la que se siente (aceptados) y la amplitud con que es conocido

en todos los niveles y ámbitos de la empresa (compartidos) (Espinosa, 1997), donde los valores, creencias y símbolos son determinantes. En qué medida estos elementos culturales son compartidos y aceptados en la pequeña y microempresa.³ Hay cuatro combinaciones que reflejan la situación de la cultura en las empresas, presentado en la tabla siguiente.

Elementos culturales de la empresa

Elementos culturales (valores, creencias y símbolos)	Cultura empresarial		Total	F
	Micro	Pequeña		
Poco aceptados pero no son ampliamente compartidos	13	16	29	14,5
Intensamente aceptados pero poco compartidos	34	39	73	36,5
Ampliamente compartidos pero no son intensamente aceptados	28	29	57	28,5
Ampliamente compartidos e intensamente aceptados	25	16	41	20,5
Total PYME	100	100	200	100%

Fuente: Encuesta propia aplicada en Arequipa, 2001.

En el 36,5% de micro y pequeñas empresas los elementos culturales son intensamente aceptados pero no son compartidos ampliamente, o son compartidos ampliamente pero no son aceptados intensamente. Este último representa el 28,5%. Son resultados significativos que reflejan la situación de la cultura

³ Es perfectamente válido diferenciar microempresa de la pequeña empresa, en función del capital disponible o volumen de ventas anuales, con fines tributarios, estadísticos, financieros, etc. Sin embargo, en la investigación se trabajó con pequeñas y microempresas definidas según el número de trabajadores, porque así lo amerita el carácter cualitativo de la investigación y el tema de estudio elegido: cultura empresarial presente en el grupo humano. Desde esa perspectiva, se considera a la microempresa como aquella constituida por un máximo de diez trabajadores, y pequeña empresa a la constituida por 10 a 40 trabajadores. La definición por número de trabajadores también puede verse en el título I, capítulo I, del artículo tercero de la Ley de la pequeña y microempresa, n° 27268. Disponible en: <<http://www.produce.gov.pe/industria/normatividad/medioambiente/leyes/Ley27268.php>>.

empresarial. No obstante, es importante conocer qué significan las cuatro combinaciones que reflejan la situación de la cultura en la empresa, es decir, qué devala cada una de estas situaciones (o dimensiones) de la cultura empresarial.

Poco aceptados pero no son ampliamente compartidos: significa que los valores, creencias y símbolos se sienten con poca intensidad, no hay difusión de los elementos culturales en la organización. Las pequeñas y microempresas con estas características representan el 14,5%. En esta situación cultural, existen (sub)culturas débiles en las empresas sin ningún efecto sinérgico, ni coordinado hacia una visión compartida, siendo ineficaz la empresa. Por tanto, urge institucionalizar la cultura de la empresa, para que oriente al grupo.

Intensamente aceptados pero poco compartidos: aquí hay valores, creencias y símbolos que se sienten con fuerte intensidad, son intensamente aceptados, pero solo pocos integrantes comparten los elementos de la cultura empresarial. El 36,5% de empresas, presenta dichas características. En esta situación (o dimensión) cultural, las pequeñas y microempresas tienen conflictos frecuentes entre diversas áreas o trabajadores, es decir, una disposición puede ser bien recibida y actuada por trabajadores (grupo *marketing*), pero rechazada por otros trabajadores (área de finanzas). Por ejemplo, gerencia propietario cree más en el control de gastos para incrementar las ganancias que en el servicio personalizado con valor agregado, tan pregonado por vendedores, que según sus creencias atrae más clientes e incrementa ganancias.

Ampliamente compartidos pero no son intensamente aceptados: sucede que los elementos de la cultura son compartidos, hay conocimiento amplio sobre lo que debe seguirse, pero no se sienten con mucha intensidad, no son fuertemente aceptados, no son de convencimiento para el grupo. El 28,5% de empresas, refleja dichas características. En esta situación, los valores,

creencias y símbolos fundamentales que la alta gerencia trata de difundir, son conocidos por la gente del grupo empresa, pero no la convencen del todo, no hay una fuerte desaprobación o aprobación del grupo empresa, y por tanto, no mueve al personal actuar en la dirección que se desea.

Ampliamente compartidos e intensamente aceptados: significa que los elementos culturales son aceptados, se sienten con fuerte intensidad y son ampliamente conocidos por la mayoría, por lo que son ampliamente compartidos. Este caso representa el 20,5% de pequeñas y microempresas. En esta situación cultural, los valores, creencias y símbolos, son intensamente aceptados, se sienten con intensidad y son ampliamente compartidos por el grupo empresa, es decir, hay una cultura compartida que prescribe consistencia a las acciones coordinadas y mayor cohesión grupal, la cultura es operativa, dinámica e institucionalizada, todos sienten y conocen lo que tienen que seguir o hacer como grupo.

Sin embargo, resulta que las pequeñas y microempresas no siempre tienen una cultura empresarial institucionalizada, los elementos culturales de la empresa no son ampliamente compartidos ni son intensamente aceptados. Existen microculturas o subculturas en la organización empresarial sin conexión ni efecto sinérgico, donde son frecuentes los conflictos y el desinterés por el grupo empresa. En cambio, las pequeñas y microempresas que reflejan características de una cultura empresarial institucionalizada muestran más cohesión, compromiso y convencimiento de lo que son y desean hacer como grupo, así como la capacidad para adaptarse al entorno donde interactúan.

Son situaciones de la cultura que se reflejan en distintas organizaciones, que requieren ser institucionalizados y/o fortalecidos permanentemente para desarrollar exitosamente la actividad empresarial en el tiempo y el espacio, considerando que es característica de la cultura empresarial institucionalizada que los

valores, creencias y símbolos fundamentales, sean intensamente aceptados y ampliamente compartidos, lo que promueve a actuar en concordancia con los elementos culturales que derivan de esa cultura empresarial. El grupo produce más y mejor por su propio sistema interno de control social configurado culturalmente que por imposición externa, porque la cultura es de la empresa, es folklore, se vive, es orgullo, situación que se da frecuentemente en organizaciones empresariales exitosas y representa un estilo empresarial, para expresarlo adecuadamente, su *ethos*, que es intrínseco al grupo.

El *ethos* empresarial

Ethos es un concepto conocido y utilizado en las ciencias humanas y sociales, que representa el carácter, el tono, un estilo de vida estético y moral, un modo de ser y de actuar de una persona, organización o pueblo. Al mostrarse el *ethos*, representa un estilo de vida, su ánimo y actitud subyacente, la concepción de su calidad de vida que la cosmovisión lo describe, y la cosmovisión o visión del mundo se hace emocionalmente aceptable al representar una imagen real del grupo o pueblo.

Geertz lo define así: «el *ethos* de un pueblo es el tono, el carácter y la calidad de su vida, su estilo moral y estético, la disposición de su ánimo, se trata de su actitud subyacente que un pueblo tiene a sí mismo y ante el mundo que la vida refleja» (Geertz, 1992: 118). Teniendo en consideración esta categoría conceptual, no solamente referido a un pueblo, sino también a una organización (o empresa), podemos decir que el *ethos* empresarial representa la disposición de su ánimo, su estilo de vida grupal y la actitud subyacente que tiene a sí mismo y ante el mundo. Desde esta perspectiva, el *ethos* empresarial se exterioriza o manifiesta a través de lo que podría llamarse visión y misión (actitud subyacente ante sí mismo y el mundo), de las

experiencias interactivas (disposición de ánimo a interactuar) y su estilo empresarial (estilo de vida grupal), que son analizados a continuación.

a. Estilo empresarial

Toda organización humana, social, cultural, económica, política, religiosa, étnica, empresarial, tiene una forma de actuar y de ser, su estilo estético y moral con que admite y rechaza, su característica propia, que representa un estilo de vida grupal que lo diferencia del resto y a su vez lo identifica. En ese sentido, la pequeña y microempresa tienen un estilo de vida empresarial que es importante identificarla para ver hasta qué punto en estas empresas el estilo empresarial es admitido y cómo es tipificado por el grupo empresa. Los trabajadores de la empresa pueden manifestar su desacuerdo o conformidad con el estilo empresarial. También el gerente (propietario) tiene su particular punto de vista al respecto, muchas veces la misma gerencia o líder no está conforme.

El estudio demuestra que la disconformidad o conformidad sobre el estilo empresarial en las pequeñas y microempresas, resulta de la incoherencia e incomprensión de lo que una empresa u organización busca lograr y actuar como grupo. Los trabajadores pueden considerar a la empresa como muy autoritaria en sus decisiones. Indiferentes, irresponsables, injustos, o solidarios, responsables, interactivos, equitativos, son tipificaciones que describen el estilo empresarial. Así, según su percepción, para algunos trabajadores puede ser adecuado el estilo empresarial y para otros inadecuado. Esta divergencia deviene de las relaciones interpersonales, de la comunicación, del trato que se brinda, del ambiente empresarial que hay en la pequeña y microempresa. Las notas de campo demuestran esa divergencia.

Una vendedora de Network S.A. dice: «casi siempre, pero hay ciertos puntos que uno no comparte, decisiones que toman en la empresa y uno a veces no está de acuerdo con tal cosa, despidos o adquisición de nuevas contrataciones, eso no es consultado, el gerente toma las decisiones sin consultarnos absolutamente».

Este caso expresa un estilo empresarial, una forma de administrar, de actuar, que desde la percepción de la vendedora, es considerado como virtualmente autoritario y egocéntrico en sus decisiones, lo que hace que demuestre su desacuerdo con las decisiones que la empresa toma, sin considerar la participación del grupo, siendo la gerencia indiferente con los trabajadores. Pero cuando el estilo empresarial se acentúa y no existe una comprensión de lo que se quiere lograr y hacer como grupo empresa, la disconformidad sobre el estilo empresarial no se manifiesta únicamente entre trabajadores, sino también con la gerencia o dueño. Es el caso de la panificadora Biscuit Bakery SRL. El jefe de panificación señala: «justamente soy trabajador con 36 años en la empresa. No me gusta el trato que tiene la empresa con nosotros, son un poco rencorosos, hay una mala atención a los trabajadores, no estoy conforme, debería de cambiar, pero no sé qué pensarán los señores gerentes».

De modo que, en el transcurso de la vida empresarial, la disconformidad o desacuerdo entre diversas áreas y/o trabajadores de la empresa, es el resultado de quienes integran el grupo. Representa un estilo de vida empresarial que los trabajadores tipifican como injusto, autoritario o desinteresado, donde la comunicación y consensos validados grupalmente se dejan de lado. La jefa de ventas del Grupo Jeans lo tipifica como «totalmente inaceptable, por muchas discrepancias, en primer lugar no estoy de acuerdo con el trato que nos brinda el dueño hacia el personal, es muy autoritario e injusto a veces, esa es la causa de mi incomodidad también, no me siento muy

bien que digamos». Son manifestaciones de disconformidad con el estilo empresarial, que difícilmente coadyuvan al éxito empresarial.

Hecho que trasciende a lo aparente en la pequeña y micro-empresa, donde el estilo empresarial, habitualmente autoritario, reflejado en la gestión egocéntrica directa, lleva inevitablemente a manifestarse pésimamente sobre el estilo empresarial. Aunque hay estilos empresariales notoriamente autoritarios en las decisiones, son más propensos a difundir y comunicar oportunamente las decisiones o disposiciones establecidas en la empresa. Al respecto, uno de los cocineros de Grenada restaurant, decía: «a veces son muy autoritarios, no piden sugerencias a los empleados, no les interesa, de repente una opinión para ayudarnos y mejorar, pero es algo que está mejorando ahora, inclusive tenemos asambleas semanales donde tenemos puntos de vista sobre lo que fallamos para corregirlo».

Evidentemente, hay una relación entre el tipo de organización empresarial y el estilo (egocéntrico o no) de gestión empresarial que predomina, es decir, con el estilo (forma) de administración adoptada. Las notas de campo descritas nos dan una idea de las contradicciones sobre el estilo empresarial predominante. En situaciones análogas, es de vital importancia estar abiertos a la participación, realizar cambios legitimados por el grupo, practicar la comunicación oportuna y fluida, la difusión constante, los consensos validados grupalmente, el trato equitativo, etc. Significa poner en práctica la operatividad de los elementos culturales, eso no es más que el comienzo para tener una organización empresarial exitosa, de conformidad al estilo empresarial deseado.

b. Experiencias interactivas al interior del grupo

Si deseamos tener o desarrollar una cultura empresarial, orientada al cambio y la creatividad, necesitamos que los trabajadores se sientan progresivamente comprometidos con los valores, creencias y símbolos de la empresa, que compartan sus expectativas, expresadas en la visión de lo que la empresa quiere llegar a ser. Eso significa participar interactivamente, en la resolución de problemas y decisiones empresariales.

En las organizaciones, las experiencias interactivas reflejan la disposición de su ánimo, el grado de compromiso y reciprocidad con la organización. Estas experiencias interactivas en las pequeñas y microempresas, fluyen más por espacios limitados y personalizados que por espacios amplios y grupales. Es decir, las participaciones interactivas para la resolución de problemas se manifiestan en la relación entre gerente y secretaria, o entre el gerente y algunos trabajadores. Cuando ocurre tal situación, las resoluciones de problemas y las decisiones tomadas no son efectivas sino parciales y temporales.

Las experiencias interactivas no privan de libertad para actuar y decidir a los integrantes del grupo empresa (gerencia y trabajadores), por el contrario, los legitima y alienta. El problema está cuando las experiencias interactivas en la resolución de problemas o en la toma de decisiones, no son compartidas y legitimadas por el grupo empresa. Entonces, excluye a los demás, son aislantes, las opiniones de los trabajadores quedan solo en sugerencias, a veces ni eso sucede, no se sienten considerados como parte del grupo. Esto hace que sean indiferentes, sin asumir las decisiones gerenciales como suyas (a pesar de sugerirlo), porque no son legitimados, ni respaldados por el grupo. Por tanto, cada trabajador o algunos trabajadores de la organización actúan según sus intereses, desde la posición que ellos ven por conveniente, condicionando

el grado de efectividad de las decisiones o soluciones dadas. La cajera de Ice palace, manifiesta lo siguiente: «las experiencias interactivas son parte del trabajo para poder solucionar problemas en las empresas, pero hasta ahora no he compartido experiencias en la resolución de problemas, a mí me gustaría que todos intervengamos y decidamos en grupo, pero ellos hacen y deshacen, son bien activos, ven una cosa y otra en cuestión de la tienda nada más, y de nosotras se olvidan».

Cuando las decisiones o la resolución de problemas no tienen el resultado deseado, ya sean problemas complejos o fáciles, su efectividad depende de las experiencias interactivas del grupo, de la sinergia cultural, de la disposición de su ánimo, de la participación activa de todos los trabajadores, en el diseño y ejecución de cambios; son acciones que respaldan, fortalecen y legitiman la resolución de problemas y las decisiones gerenciales. Por ejemplo, cuando la empresa atraviesa una crisis económica en un período determinado, la gerencia decide realizar una reestructuración económica, que muchas veces afecta a los trabajadores de la empresa. Si esa decisión no es comunicada oportunamente ni tratada con participación de todos los trabajadores, se piensa que se está actuando con resentimiento o en perjuicio de los trabajadores de la empresa.

Por eso, las experiencias interactivas son esenciales en las decisiones empresariales o en la resolución de problemas, sean éstas sencillas o complejas. Su ejercicio le otorga mayor justificación y legitimación del grupo, aunque su práctica en el ámbito de pequeñas y microempresas no es todavía una característica constante y prioritaria, pero es una necesidad que se impone cada vez más en las empresas para hacer frente a la competitividad, la calidad, la innovación y la eficacia.

Sin embargo, cuando se limitan las experiencias interactivas con posiciones egocéntricas, condicionadas por costumbres y creencias predeterminadas, repercute en la reacción de los

demás, en la efectividad de las decisiones empresariales, condiciona la gestión empresarial, paraliza la dinámica de la cultura empresarial, y resulta inoperativa. Un ejemplo del trabajo de campo, complementa mejor lo señalado: «los trabajadores son otras personas, no es el dueño, tenemos diferentes intereses o carácter a veces, pues no manejan la empresa, las decisiones las tomo yo, las responsabilidades también las tomo yo, en cuanto al trabajo ellos realizan, ellos son responsables», decía la administradora de una empresa que participó del estudio y, seguramente, es todavía una creencia de muchos empresarios o gerentes.

En este caso, la resolución de problemas, las decisiones empresariales, no resultan de la experiencia interactiva grupal, de la participación interactiva, sino es el fruto de una visión o cosmovisión egocéntrica, de esquemas conceptuales y creencias establecidas, que requieren ser rehabitados o cambiados por otro que facilite al menos la participación activa, para legitimar los cambios y decisiones en la empresa, a veces tan complejos o simples como afrontar problemas cotidianos, realizar pedidos, etc. Refiriéndose a las decisiones, una vendedora de Dinner Nella manifiesta: «eso se hace grupal, a veces el dueño no está, pero siempre los que trabajan tanto en la mañana y en la tarde conversamos, hablamos hasta para hacer un pedido, si está bien o no». Una decoradora también recordaba: «por ejemplo, cuando roba alguien, tenemos que actuar todas, además es importante para ver en qué esta fallando la empresa, en qué fallamos nosotras».

Referencia que permite sustentar las experiencias interactivas en la resolución de problemas y decisiones empresariales son una parte intrínseca, es lo habitual, lo institucionalizado, la condición esencial de la gestión empresarial. Finalmente es parte de su cultura, que responde a su existencia grupal y a lo que desean lograr. Entonces, una cultura empresarial

institucionalizada, con elementos culturales fundamentales intensamente aceptados y ampliamente compartidos, crea un sistema de control interno impuesto a sí mismo y, aun siendo de control, deja una amplia sensación de actuación, orienta y es mucho más eficaz que los sistemas externos o impuestos autoritariamente. Por eso, las experiencias interactivas en las organizaciones son una condición esencial de éstas.

c. *Visión y misión*

Es normal que la visión surja de visiones personales, pero si es tan convincente de lograr el respaldo de la gente, deja de ser una abstracción, y así es como adquiere energía y alienta el compromiso. En el origen de la visión compartida, no importa si es de arriba hacia abajo o viceversa, sino el proceso por el cual llega a ser compartido y convincente.

Pero, ¿qué es una visión?, ¿qué es una misión? Obviamente no son lo mismo, pero son complementarios. La misión responde a la pregunta ¿por qué existimos?, ¿para qué existimos? Es el propósito por el cual una organización, una empresa o una comunidad existen. En cambio, la visión compartida responde a la pregunta ¿qué deseamos ser?, es decir, la visión es el futuro deseado, es la imagen de futuro que procuramos crear a largo plazo. Un ejemplo metafórico transcrito de *La quinta disciplina*, de Peter Senge, complementa mejor la idea: «En una comunidad indígena, los sirvientes o comuneros se rebelan contra el hacendado... se declaran varias batallas de rebelión, aunque los esclavos o comuneros al cabo de varias batallas al final pierden, a los sobrevivientes el hacendado les dice 'son esclavos y serán esclavos' de la hacienda... al cabo de una larga pausa uno de los rebeldes se levanta y dice 'yo soy indígena', y el que estaba a su lado se levanta y dice 'yo soy indígena', y el siguiente hombre también se levanta y dice 'no, yo soy indígena'».

Interesa poco si la historia es real o no. Demuestra una verdad profunda, que cada hombre al estar de pie escogió la muerte, pero no profesaban lealtad al hombre indígena, sino a la visión compartida que el líder había inspirado, la idea de que podían ser hombres libres y creer que podían serlo. Esta visión era tan compulsiva que ningún hombre podía abandonarla para regresar a la esclavitud. Entonces, una visión compartida no es una idea, ni siquiera una idea tan importante como la libertad, es una actitud subyacente que la gente tiene ante sí misma y ante el mundo, es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza intensamente convincente y de impresionante poder con la que uno se identifica, crea un vínculo común y brinda coherencia a las actividades dispares. La visión es compartida cuando el grupo tiene imágenes similares y aspiran hacia un común compartido, es el deseo de estar conectado, no al margen, en la tarea o actividad importante del grupo.

En la actualidad, la visión y la misión son conceptos muy familiares al mundo empresarial y las organizaciones, aunque un examen profundo en las micro y pequeñas empresas revela que no son tan familiares como a veces se cree, al menos no sucede con la mayoría de sus integrantes, muchas veces ni conocen lo que significa. Tampoco quiere decir que no existan como noción orientadora, porque al momento de fundar una organización o iniciar una empresa, normalmente se sabe el propósito de su existencia y el deseo a lograr en el futuro. Lo que sucede es que no se conocen o asocian con términos de visión y misión, a veces pasa desapercibido, pero está presente, situación que hace más difícil que se conozcan ampliamente y sean compartidos. En la pequeña y microempresa, la visión y misión pueden parecer relativamente simplistas, a veces confusas, pero no por eso dejan de ser importantes. Algunos ejemplos al respecto.

En la pequeña empresa:*Empresa Play Bam*

Misión (propósito para el cual existe): obtener dinero.

Visión (futuro deseado): ampliar y tener más ingresos.

Empresa CEO. Mariland

Misión: capacitar en la opción ocupacional.

Visión: convertirnos en Instituto Tecnológico Superior.

Empresa The Image Center

Misión: ofrecer al público un espacio diferente en productos y servicio.

Visión: que el público, al conocer a Imágenes como una tienda, encuentre productos exclusivos en un ambiente tranquilo y sienta la diferencia.

En la microempresa:*Empresa Shopsouth*

Misión: generar mayores utilidades para reinvertirlas.

Visión: empresa sólida que garantiza la estabilidad económica, social y cultural de sus integrantes.

Empresa Fashion 's

Misión: seguir adelante.

Visión: ser más grandes.

Empresa Natureday Restaurant

Misión: difundir las bondades de la comida y alimentación vegetarianas.

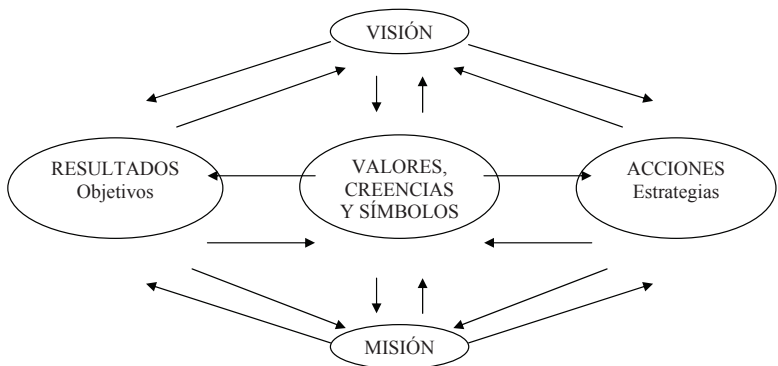
Visión: restaurante identificado con la promoción de la alimentación vegetariana.

Obviamente, no todo se queda en escribir tanto la visión como la misión, sino que sean ampliamente compartidos y eso tarda en emerger. Cuando hay claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso, la visión comienza a difundirse, luego se refuerza y alienta, eleva las aspiraciones de la gente, crea una atmósfera de compromiso y modifica la relación del trabajador con la empresa, ya no es la empresa «de ellos» sino «la nuestra». Esto requiere de enculturación, difusión y diálogo permanente, donde los trabajadores no solo expresen sus sueños, se sientan libres, sino que aprendan a escuchar los sueños del otro. Escuchar es, a menudo, uno de los obstáculos más difíciles para directores, administradores, gerentes propietarios, con ideas definidas. Esto no significa que sacrifiquemos nuestra idea, sino que coexistan para sintonizar el rumbo atinado.

No podemos lograr el compromiso de la gente si no aprendemos a escuchar lo que piensan y sienten, ni su entusiasmo si no cambiamos de posturas autoritarias o egocéntricas por la de facilitadores de la visión compartida. Hay tres actitudes posibles ante una visión: de compromiso, alistamiento y acatamiento. La actitud de compromiso significa estar no solo alistado si no plenamente responsable de alcanzar la visión, una persona comprometida aporta energía, pasión por la misión. La actitud de alistamiento es un proceso genuino de transformación, una persona se pone lista y se inscribe con la visión por voluntad propia. La actitud de acatamiento describe la obediencia y el respeto, los que acatan siguen el impulso de la visión compartida, hacen lo que se espera pero no están alistados ni comprometidos. Obviamente, se desea que el trabajador no esté en un estado de acatamiento si no en un estado de compromiso digno y genuino, encaminado a modos nuevos de actuar y pensar. La lección más dura para gerentes y empresarios, es que «no podemos hacer nada para lograr que otra persona se aliste, se comprometa, el alistamiento y el compromiso requieren libertad de acción

y elección» (Senge, 1990). Un grupo de personas realmente comprometidos con una visión común representa una fuerza abrumadora, son capaces de lograr lo que parece imposible, por eso, en las empresas, muchas de sus soluciones dependerán de ellos.

La visión compartida brinda una dirección, un horizonte definido, instituye el lazo común más básico, cuando es establecido en elementos culturales (valores, creencias y símbolos) fundamentales, ampliamente compartidos e intensamente aceptados, característica de la cultura (empresarial) bien cimentada e institucionalizada, que permite tener una clara visión y define la misión para la cual existe, permite planificar estrategias y acciones adecuadas para lograr resultados, sino sería imposible construir una hazaña como Ford o Toyota. El estudio de Flamholtz (2002) reveló la importancia de la cultura en la efectividad organizativa (acciones) y la mejora de la rentabilidad (resultados), demostrando que la cultura empresarial institucionalizada tiene repercusión sobre los resultados financieros. El gráfico siguiente complementa mejor la idea.



La visión y la misión, las acciones y los resultados, giran en torno a (elementos culturales de) la cultura empresarial, que establece formas definidas de pensamiento, comportamiento, sentimientos y reacciones, decisiones, procedimientos y acciones. De allí que la importancia de redefinir la forma de pensar, sentir y actuar, de todo el personal hacia el progreso de la organización, implica gestionar eficazmente la cultura empresarial deseada e institucionalizarla. De hecho, no funcionará el concepto de visión compartida, como ocurre a menudo en la pequeña y microempresa, si las fuerzas que modelan la organización están dominadas por el pensamiento lineal (rígido, a veces coercitivo) que por el pensamiento compartido (sistémico, participativo).

Hay dos posiciones características en el ámbito de las pequeñas y microempresas respecto a la importancia de institucionalizar (fortalecer) la cultura empresarial. Las empresas que consideran importante institucionalizar la cultura para el desarrollo integral de la organización, afirman: ayuda a la formación técnica y al comportamiento grupal, orienta al personal con la misión de la empresa, le da mística, es reglamento interno, permite tener los objetivos claros de la empresa. En cambio, las empresas que no consideran importante la cultura, sostienen: en la empresa no trabajamos con símbolos, valores, creencias, la cultura no es importante para la economía de la empresa; o dicen: es una empresa pequeña en la que no es indispensable. Estas ideas hacen mucho más difícil lograr que el grupo empresa se comprometa con la misión y la visión compartida.

La cultura en la gestión empresarial

Hoy en día hay que reconocer que la empresa enfrenta un ambiente turbulento y de gran contingencia, algo que no es

transitorio. Entonces, ya no se trata de hacer mejor lo que se venía haciendo, sino de hacer algo diferente. Muchas organizaciones han tratado y siguen tratando de cambiar lo que han venido haciendo, porque las circunstancias de la demanda y la competencia así lo exigen. Algunas veces los cambios establecen estrategias nuevas, otras veces el cambio de la estrategia fue acompañado de cambios en la organización y administración, pero solo hasta allí se avanzó, eso fue lo único diferente, por consiguiente, nada nuevo se obtuvo. Después de varios fracasos, la gente del grupo empresa o de una organización cualquiera, llega a desconfiar con cada programa de mejoramiento implementado.

Es aquí donde surge la importancia de tener una cultura empresarial institucionalizada, con valores, creencias y símbolos fundamentales, ampliamente compartidos e intensamente aceptados, capaz de orientar la gestión empresarial eficazmente en el tiempo y espacio. Significa que la gestión empresarial sea consistente en el tiempo y dinámica en el espacio. Sin embargo, si la cultura de la empresa no es eficaz ni es operativa (no institucionalizada) es que está muerta (sólida) o enferma, y esto ocurre cuando la cultura empresarial no es funcional, al desvincularse de su fuente -la acción vital- libre y creativa, paraliza las energías e impide el cambio, se estanca y paralelamente se cierra sobre sí misma, es incapaz de responder a las demandas, tampoco tiene ya la capacidad de integrar a los trabajadores (Gómez, 1994). Una situación que demanda realizar cambios integrales y efectivos en la empresa, a nivel de organización, estrategias, metodologías y sistemas de trabajo, no son suficientes, aun si se realizan en conjunto, si no se acompañan de cambios coherentes en creencias y valores, igualmente en comportamiento y estilos para gerenciar; implica realizar una reingeniería de procesos culturales en la organización.

En este proceso, la difusión efectiva (manejo del sistema simbólico) y habituación (enculturación) es una necesidad irrenunciable. Solo así se está institucionalizando una nueva cultura empresarial, una nueva gestión empresarial eficaz y dinámica. De lo contrario, está de más decir (como los administradores y/o gerentes propietarios) que los elementos de una buena administración son: compartir responsabilidades, puntualidad y control, comunicación integral, publicidad, atención rápida y con calidad, personal calificado con espíritu de servicio, planificación y organización, confianza entre todos los trabajadores, limpieza, prácticas que muchas veces no se ponen en acción. Pero la visión que tienen los trabajadores sobre la gestión empresarial no es la misma, difiere de la del gerente y nos manifiesta otra realidad de la gestión empresarial.

Uno de los trabajadores de Grenade restaurant expresa: «me gustaría que todos sean unidos, tanto el gerente o la gerencia deben dar confianza y apoyar a su personal, pero no se ve mucho, un poquito más de unión y compañerismo, eso tratamos, pero son muy diferentes los de la cocina y el salón, a veces las personas no entienden, me gustaría que las personas sean comprensibles y se pongan en el lugar del otro».

El caso pone de manifiesto la incoherencia sobre la gestión empresarial, cuando se actúa contrariamente a lo manifestado, fenómeno que se puede describir así: invocamos el compromiso de los trabajadores, pero actuamos a menudo autoritariamente, decimos que la cultura empresarial institucionalizada es una característica -necesaria- de nuestra empresa, pero no enculturamos a la gente ni difundimos los elementos culturales fundamentales de la empresa, pregonamos a los cuatro vientos que debemos ser una empresa innovadora, pero castigo al primero que se equivoca. Entonces, «a menudo causa gracia ver en qué medida nuestra conducta se desvía de lo que decimos y hacemos» (Senge, 1990: 235), por lo que la gestión empresarial

se manifiesta representada como autoritaria, egocéntrica, con pocas posibilidades de participación interactiva, comunicación restringida, desinteresada de escuchar a trabajadores, etc. Son estilos de gestión que paralizan la creatividad y el cambio en las organizaciones, así como la operatividad de la cultura empresarial, es decir, tenemos un modelo mental o paradigmas según los cuales actuamos.

El dogma de la organización clásica, dominar, organizar, controlar, planificar, ordenar, ya no funciona ni responde a las exigencias nuevas de gestión empresarial. El dogma de la organización inteligente, es compartido e interactivo, es decir, organizamos, controlamos, planificamos lo que deseamos y buscamos con visión compartida, siendo la gestión empresarial participativa. Desde esta perspectiva, para que las modificaciones puedan ser sostenidas en el tiempo y en el espacio de manera eficiente, tenemos que crear y/o institucionalizar la cultura empresarial deseada, para que orienten el desarrollo exitoso de la empresa. Es lo que han hecho las empresas exitosas que disponen de un conjunto de valores, creencias y símbolos ampliamente compartidos e intensamente aceptados.

Conclusión

Las referencias precedentes han demostrado que la debilidad de la institucionalidad de la cultura empresarial en el ámbito de la pequeña y microempresa, responde a la ausencia de un proceso de enculturación, a la desconsideración de una difusión amplia de elementos culturales fundamentales de la empresa y a la disonancia entre lo que se dice y hace en la empresa. Se dificulta el proceso por el cual se llega a compartir los elementos culturales, así como la eficacia de la gestión empresarial y, en consecuencia, el logro de resultados a través del tiempo y el espacio.

La institucionalización de una cultura empresarial coherente, dinámica y eficaz, en todos los niveles y ámbitos de la organización, depende de los elementos culturales fundamentales con que son compartidos ampliamente y aceptados intensamente por la mayoría de sus integrantes. La institucionalidad, debilitada o fortalecida, se constituye en marco referencial que orienta el comportamiento grupal y las actividades empresariales, por lo que es de vital importancia instituir la cultura empresarial deseada.

La gestión empresarial predominante está configurada por un conjunto de creencias, valores e influencias sociales que así lo determinan, representa el *ethos* de la empresa que la cosmovisión empresarial lo describe. De modo que la gestión empresarial que predomina es el resultado constructor de quienes integran el grupo, cuya conformidad o disconformidad deviene de las relaciones interpersonales que acontecen, del estilo de administración o gestión empresarial adoptado y de esquemas conceptuales o creencias acerca del funcionamiento de la organización.

Bibliografía

AGUIRRE, Ángel y Álvaro RODRÍGUEZ

1998 *Patios abiertos y patios cerrados: psicología cultural de las instituciones*. Colombia: Alfa omega.

BARBACHAN, Luís

1995 *Reingeniería: mito o realidad en la empresa peruana*. Lima: Conseyt.

DENISON, Daniel

1990 *Corporate cultura and organizacional effectiveness*. Nueva York: John Wiley & Sons.

ESPINOSA, José Antonio

1997 «La gente hace la diferencia». En: *Calidad y excelencia*. Lima, año 2, n° 7, p.13.

FLAMHOLTZ, Eric

2002 «La cultura empresarial y la cuenta de resultados». En: *Harvard deusto business review*, n°107, pp. 62-69.

GEERTZ, Clifford

1992 *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.

GÓMEZ, Leonor

1994 «La cultura de la empresa». En: Antonio Lucas, *Sociología para la empresa*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

LÉVI-STRAUSS, Claude

1969 *Antropología estructural*. Segunda edición. Buenos Aires: Eudeba.

SCHEIN, Edgar

2002 *Organizational culture and leadership*. Segunda edición. San Francisco: Jossey-Bass.

SENGE, Peter

1990 *La quinta disciplina*. Nueva York: Bantan Doublday dell Publishing.

Perú: estrategia de integración regional

Luis Mesías

Integración regional

Un país, para integrarse, debe definir claramente los objetivos de su integración. A partir de dichos objetivos, la integración se puede realizar por dos vías: la bilateral o regional, y la multilateral.

En el caso de la integración multilateral, se desarrolla en la Organización Mundial de Comercio (OMC). El Perú participa en este foro de manera activa y forma parte de grupos importantes como el G-20, G-33 y el grupo CAIRNS. Si bien estos grupos no tienen intereses comunes, reflejan de manera importante las posiciones del Perú, ya que internamente existen intereses ofensivos y defensivos que se tienen que equilibrar.

En el caso de la integración bilateral, se realiza entre dos o más países, o grupos de países. Actualmente, el Perú tiene acuerdos bilaterales de carácter parcial o total suscritos con los países miembros de la Comunidad Andina, MERCOSUR, México, Cuba, Chile, Estados Unidos y Tailandia, ha concluido negociaciones con Singapur y viene negociando con México, Canadá, EFTA (siglas en inglés de la Asociación Europea de Libre Comercio) y la Unión Europea.

Estos dos tipos de integración son complementarios y permite a los países en desarrollo como el Perú, lograr de manera concreta objetivos con países limítrofes, países de importancia económica y países con importancia geoestratégica. Entonces, la tarea está en establecer una política comercial clara y transparente con objetivos concretos. La concreción de estos objetivos puede ser directa o indirecta.

Entre los objetivos directos están los de mejorar el acceso a los mercados externos para la oferta exportable nacional (actual y potencial), establecer reglas y disciplinas claras y transparentes de fácil administración que normen ese comercio bilateral, e incentivar la inversión interna y externa. Para acceder a estos mercados externos, básicamente lo que hace un acuerdo de libre comercio es eliminar todo tipo de medidas arancelarias y no arancelarias, ampliando, de cierta manera, el mercado interno, accediendo a un tercer mercado que no nos pertenece, pero que podemos proyectarnos y crecer en él con producción nacional.

Como objetivos indirectos tenemos: fomentar el incremento del comercio exterior como motor del desarrollo de la economía peruana y contribuir a que el Perú se convierta en un *hub* logístico y productivo. Esto es, convertirse en punto focal para la producción y logística internacional, en particular sudamericana, y para ello la posición geográfica del Perú es inmejorable. La idea base es procesar (desde embalaje hasta mayores grados de elaboración) insumos provenientes de nuestros socios en el Asia y Sudamérica y exportarlos a Norteamérica y Europa, y viceversa. Chile ha seguido esta estrategia suscribiendo acuerdos con 51 países, lo que le permite diversificar su oferta, que no está concentrada en un solo país, como es el caso de México. Este país tiene más del 90% de su comercio con los Estados Unidos, lo que le da cierta dependencia, y por lo tanto sus ciclos productivos se encuentran muy relacionados.

Este objetivo tiene que ser coordinado con lo que internamente se ha denominado agenda interna. La agenda interna tiene que ver con las reformas pendientes en el Estado (en particular educación y justicia), el desarrollo de puertos e infraestructura, reconversión productiva, entre otros quehaceres de los ministerios que conforman el poder ejecutivo, los poderes legislativo y judicial, así como los productores y consumidores nacionales.

Estados Unidos nos otorga el ATPDEA (siglas en inglés de la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas), preferencias temporales unilaterales vigentes desde 1991 (ATPA, siglas en inglés de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas) ampliado en 2001 a calzado y confecciones. Estas preferencias vencieron en diciembre de 2005 y han sido renovadas en la medida que se venía negociando un tratado de libre comercio con ese país. Este tipo de acuerdos consolida y hace permanentes esas preferencias y, más aún, amplían las perspectivas de mercado para países como el nuestro.

Otro elemento que consideran los países en desarrollo, normalmente, es el «llegar tarde a la repartición de la torta». Si los países están jugando en términos de relacionamientos bilaterales, por ejemplo, el hecho de que un país vecino como Chile haya establecido en 2001 relaciones bilaterales con Estados Unidos lo posiciona mejor en el mercado norteamericano y en el contexto internacional.

Al no contar con una preferencia de carácter permanente, el Perú ve limitada la posibilidad de que se realicen inversiones en su territorio y, por ende, no se beneficia completamente de un mercado ampliado como el norteamericano. Luego, es difícil establecerse en dicho mercado cuando ya está repartido entre los socios que han suscrito acuerdos bilaterales. Cuando el Perú empezó a negociar con los Estados Unidos, este país ya tenía acuerdos con Chile, Centroamérica, Egipto, Singapur, entre otros.

El otro gran temor de los países en desarrollo es concentrarse en el ámbito bilateral y erosionar las preferencias que se brindan en el ámbito multilateral a través de la OMC.

Lo importante es entender que la integración, y en particular este tipo de acuerdos, son una herramienta para el desarrollo y no una condición suficiente para lograrlo.

Criterios

No obstante la definición de loables objetivos para el establecimiento de una política de integración o una política comercial coherente, la decisión de integrarse con un bloque, grupo de países o país en particular, debe considerar determinados criterios objetivos para tal definición.

Entre dichos criterios para la definición de la política de integración comercial (agenda de negociaciones) se tiene:

1. Análisis del impacto de la liberalización arancelaria con el socio (el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo-MINCETUR utiliza los CGE o Modelos de Equilibrio General Computable).
2. Posibilidad de transferencia de tecnología, especialmente en el sector servicios desde el socio (el MINCETUR evalúa el nivel de desarrollo del sector servicios y de innovación tecnológica).
3. Importancia geoestratégica del socio (análisis de la relevancia del socio en el desempeño económico y político mundial).

El primer criterio tiene que ver con el análisis del impacto de la eliminación de aranceles, de la liberación del socio con el cual se está negociando, en el desarrollo del país. En el caso del Perú, existen al menos siete estudios de equilibrio general desarrollados para analizar el impacto del Tratado de Libre

Comercio (TLC) entre el Perú y los Estados Unidos.¹ Dos de ellos señalan que en el corto plazo la desgravación arancelaria entre el Perú y los Estados Unidos podría generar contracciones en el Producto Bruto Interno (PBI), mientras que los cinco restantes coinciden en manifestar que, ya sea en el corto, mediano o largo plazo, el establecimiento del TLC generaría un aumento del PBI. No obstante, todos aquellos estudios que realizan mediciones de bienestar, coinciden en señalar que con el TLC, en mayor o menor magnitud, los consumidores experimentarían una mejoría en sus niveles de bienestar. Las diferencias que se encuentran en el caso de los efectos sobre el PBI y el bienestar se deben a los supuestos y características que están detrás de cada modelo.

Esto quiere decir que la aplicación del TLC con los Estados Unidos haría que si hoy en día crecemos a una media de 4%, si el impacto medido es 0,5, vamos a crecer a 4,5%. Si el impacto medido es 4% y estamos a una media de 4% creceremos a 8%. Eso es lo que determina el análisis del impacto de la liberalización en el crecimiento. Aquí las herramientas que se han utilizado son las de equilibrio general computable, conocidos como CGE. Se utilizan también herramientas de equilibrio parcial. El Perú es uno de los pocos países en Sudamérica que ha establecido un modelo de equilibrio general para evaluar los impactos de estas negociaciones en el crecimiento.

La siguiente tabla muestra los resultados del modelo de equilibrio general elaborado por la Oficina General de Estudios Económicos del MINCETUR. Este modelo es de 2004 y se ha ido actualizando en la medida que se ha generado la información correspondiente. En los últimos modelos los porcentajes varían

¹ Algunos desarrollados de manera independiente por centros de investigación de las universidades locales o centros de investigación internacionales, otros realizados por encargo del MINCETUR o de manera interna, y otros desarrollados por encargo de la SGCAN.

*Resumen de estudios de impacto del TLC
entre Perú y EE.UU.*

Indicadores económicos	Corto Plazo			Mediano Plazo			Largo Plazo	
	Seminario	Aragüello	Fairlie et al.	BID	Mincetur	Fairlie et al.	Fairlie et al.	Morón
PBI	-2.24	-0.01	0.11 - 0.43	1.46	2.31	1.10 - 3.10	7.02	3.28 - 4.59
Exportaciones totales	0.8	0.1	6.90 - 6.91	4.58	5.44	6.50 - 10.70	12	6.09 - 10.3
Importaciones totales	8.74	0.11	7.00 - 7.35	4.41	5.39	5.96 - 10.63	11.55	3.82 - 6.97
Bienestar	n.d.	17*	197- 394*	1.53	2.07	576 - 2217*	4119*	n.d.
Empleo	n.d.**	n.d.	n.d.	1.54	2.42	n.d.	n.d.	n.d.

* En millones de dólares

** El estudio de Seminario encuentra un impacto favorable en el empleo del sector agropecuario pero poco significativo.

aunque de manera muy pequeña. Entonces, el impacto de un TLC con toda América es de 3,16% en el PBI, en los Estados Unidos es de 2,26%. Esto incorpora el ATPDEA, pero si nos lo hubieran quitado, el impacto se reduce a 1,17%. A su vez, el impacto de un TLC con la Unión Europea sería de 1,59% y si no se considera el SGP+, se reduce a 0,61%. En el caso de un TLC con China (incluyendo a Taiwán) el impacto sería de 0,61%.

El segundo criterio es la posibilidad de transferencia de tecnología, especialmente en el sector servicios del socio. Aquí, básicamente se hace una evaluación del sector servicios y de la capacidad de innovación tecnológica de ese país. Por ejemplo, Singapur es el país más competitivo en el mundo, tiene *know-how* en infraestructura y, sobre todo, transporte (uno de los primeros en el mundo). Este país solo tiene aranceles para

Resultados utilizando el CGE de MINCETUR

Países	Incremento en el PBI
América	3,16%
Estados Unidos (1)	2,26%
México	0,53%
Centroamérica	0,20%
Canadá	0,17%
Europa	1,62%
Unión Europea (2)	1,59%
EFTA	0,03%

Países	Incremento en el PBI
Asia	1,48%
China (3)	0,61%
Japón	0,32%
India	0,15%
Tailandia	0,15%
Corea	0,14%
Resto de ASEAN	0,09%
Singapur	0,02%
Oceanía	0,03%

Fuente: Simulaciones CGE.

Elaboración: OGEE/VMCE/MINCETUR.

(1) El impacto se reduce a 1,17% si se considera que se tiene el ATPDEA.

(2) El impacto se reduce a 0,61% si se considera que se tiene el SGP plus.

(3) El impacto de China incluye a Taiwán.

seis productos (cigarros y licores), exportan el 80% en metal mecánica, específicamente alta tecnología (computadoras, sistemas eléctricos, aparatos médicos de alta tecnología, e incluso maquinaria, productos que el Perú no produce) y por tanto, complementario a sus intereses. La reducción de aranceles para productos de alta tecnología nos hace más competitivos. Bajo este criterio, el Perú debe negociar con países como los Estados Unidos y Canadá, Unión Europea y EFTA, Japón, Corea, Singapur, China (Hong Kong, Taiwán), India, Australia y Nueva Zelanda.

El tercer criterio es la importancia geoestratégica del socio y éste, básicamente, es un análisis de la relevancia del socio en términos económicos y políticos. Bajo este criterio, el Perú debe negociar con países como: Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile, Estados Unidos, Brasil, Unión Europea, Japón, China (Hong Kong, Taiwán), India, Rusia, Ucrania, Sudáfrica.

Situación actual y perspectivas

Negociaciones concluidas

En el caso de Singapur, las negociaciones concluyeron a fines de agosto de 2007. El acuerdo por suscribir con Singapur es amplio, estamos pasando a la revisión legal a fin de que los ministros puedan suscribir el TLC a la brevedad.

Se han concluido las negociaciones con los Estados Unidos, proceso de negociación que comprendió en 14 rondas y que tomó dos años. Este acuerdo involucra la totalidad (99,8%) de nuestro comercio a ese país reconociendo las preferencias unilaterales que nos otorga ese país mediante el ATPDEA. El proceso del acuerdo tuvo 21 mesas de negociación. Las relacionadas a mercancías fueron la mesa de acceso a mercados (reglas generales y sector industrial no textil, confección),

agricultura, textiles y vestido. Asimismo se tuvo capítulos o mesas de negociación en procedimientos aduaneros, obstáculos técnicos al comercio, salvaguardias, origen, medidas sanitarias y fitosanitarias, materias complementarias que regulan el acceso a mercados de mercancías. Por otro lado, se tienen también políticas de competencia, medio ambiente, asuntos laborales, compras gubernamentales, inversiones, servicios (telecomunicaciones, comercio electrónico, servicios transfronterizos, servicios profesionales), propiedad intelectual, asuntos institucionales, solución de controversias, fortalecimiento de capacidades, entre otros. A partir de ahí se hace el organigrama de administración del acuerdo.

Por otro lado, con el Reino de Tailandia se tiene suscrito lo que se ha denominado un Protocolo de Cosecha Temprana (PCT). Este protocolo involucra de manera parcial el 75% de líneas arancelarias. A fines de 2005 se decidió incluir únicamente esa proporción debido a que ese país no aceptaba los períodos de desgravación propuestos por el Perú para sus productos más sensibles. Posteriormente se presentaron algunos problemas internos en Tailandia, de manera que estamos en proceso de validación de lo acordado por los cambios en las nomenclaturas nacionales para su incorporación a la legislación nacional.

En el caso de Chile, el Acuerdo de Complementación Económica - ACE 38 data de 1998. Este acuerdo fue ampliado a un TLC y se encuentra en el Congreso para su aprobación. Es necesario señalar que en este nuevo acuerdo no se modifica la desgravación arancelaria acordada en el ACE 38, únicamente se incorporaron otras disciplinas como servicios y compras gubernamentales. Asimismo, se profundizaron las disciplinas de procedimientos aduaneros, salvaguardias, origen y una serie de temas vinculados al acceso a mercados de mercancías y de servicios.

En el caso del MERCOSUR, se suscribió un acuerdo en 2003 que entró en vigencia el 1 de enero de 2006. Este acuerdo incorpora a Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay.

Por otro lado, en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) se mantienen acuerdos de alcance parcial con México y Cuba, que involucran alrededor de 300 a 400 líneas arancelarias en promedio. Esto corresponde a alrededor del 6% de las líneas arancelarias del total del universo arancelario (el arancel nacional tiene 7.351 subpartidas). Son acuerdos que básicamente incorporan bienes de exportación tradicionales y algunos productos que tienen un mayor grado de elaboración.

En el caso de la Comunidad Andina, el Acuerdo de Cartagena data de 1969 aunque el último programa de liberalización que incorpora al Perú a la zona de libre comercio se suscribió en 1997 y concluyó en diciembre de 2005. Es decir, actualmente se mantiene una zona de libre comercio con los países miembros de la Comunidad Andina. A estos países es donde generalmente apunta el pequeño productor. A diferencia de nuestro comercio con el mundo, a la Comunidad Andina se exporta el 70% de mercancías no tradicionales, es decir, con valor agregado, mientras que en el caso de nuestras exportaciones al mundo ocurre lo inverso, el 70% corresponden a mercancías tradicionales. Los pequeños productos han tomado a la Comunidad Andina como plataforma para exportaciones fuera de la región. Estos mercados, al ser similares al mercado peruano, le brindan al pequeño productor la oportunidad de aprender a exportar como una extensión a su mercado interno. Una vez que acumulan experiencia, saltan a otros mercados con mayor valor agregado, como el mercado americano o europeo, cumpliendo los estándares de calidad que normalmente estos países imponen.

Negociaciones en proceso

En el caso de México, desde inicios de 2006 se viene negociando la ampliación del ACE 8 suscrito en el marco de la ALADI. A la fecha se han realizado ocho reuniones de negociación y se espera concluir dicho acuerdo a mediados del próximo año.

En el caso de Tailandia, se espera continuar con las negociaciones para la suscripción de un Tratado de Libre Comercio.

Respecto a las negociaciones que se iniciaron con Canadá en junio de 2007, la segunda ronda se realizó la primera semana de septiembre y la tercera a inicios de octubre. Se espera que este proceso negociador sea corto, aparentemente se podría cerrar buena parte de las mesas de negociación en la cuarta ronda a realizarse en Lima a fines de noviembre. La oferta que hemos recibido de Canadá es muy interesante (un poco más del 85% del comercio bilateral se encontraría en desgravación inmediata). Las diferencias pendientes se encuentran en buena parte en el sector agrícola.

Con relación a la Unión Europea, la primera ronda de negociaciones se realizó la tercera semana de septiembre de 2007. En este caso, las negociaciones se realizan entre bloques, la Comunidad Andina y la Unión Europea, aquí no negociamos de manera bilateral como en los otros casos.

En el marco de la ALADI, conformada por once países, entre ellos Chile, Cuba, México y los miembros de MERCOSUR y la Comunidad Andina, actualmente se viene negociando la posible ampliación hacia un espacio de libre comercio a nivel latinoamericano. Se pretende establecer una zona de libre comercio en toda Latinoamérica y ver la posibilidad de extender esta iniciativa a algunos países centroamericanos.

Negociaciones futuras

Actualmente se viene estudiando la posibilidad de iniciar procesos negociadores con algunos países de Asia, como China, Japón, India e incluso Corea. En el caso de China se elaboró un estudio de impacto de un acuerdo de libre comercio, paso previo para negociar con ese país.

Se mantienen conversaciones para iniciar negociaciones con el triángulo norte, que comprende Centroamérica, hacia el primer trimestre del próximo año.

Aspectos comerciales relevantes

En los últimos siete años el Perú ha multiplicado al menos tres veces su comercio exterior. Ha pasado de 14% del PBI en el 2000, a 25% en el 2006. Uno de los sectores con mayor crecimiento ha sido el textil y confecciones. En este sector se exportan alrededor de mil quinientos millones de dólares y se tiene una buena variedad de productos, es decir, no solo se trata de empresas grandes que se benefician de preferencias. A Venezuela, por ejemplo, el Perú le vende más de trescientos millones de dólares y básicamente productores pequeños, muchos de ellos concentrados en la zona comercial de Gamarra. Entonces, se tiene espacios para ampliar el mercado interno y explotarlo en algunos países, sobre todo cuando estos mantienen protecciones más altas como Colombia, Ecuador y Venezuela. Esto ha servido para que estos pequeños exportadores ganen experiencia en mercados externos en países vecinos, haciéndose más competitivos, buscando insumos más baratos y produciendo con mejor calidad. Ello ha permitido dar el salto a mercados más especializados como los de Estados Unidos, Europa u otros países desarrollados.

Cabe señalar que en el caso de las confecciones, Estados Unidos compra a un precio mayor por las prendas producidas

en el Perú, aproximadamente a siete dólares por prenda. El Perú tiene una industria bastante integrada (proceso de producción conocido como *full package* o *yarn forward*, donde básicamente se importan fibras como el algodón y a partir de ahí se produce el hilado, luego el tejido y finalmente la confección). Ese grado de integración y una mano de obra bastante calificada han permitido que el Perú sea un poco más competitivo que otros productores mundiales en un nicho de prendas de altísima calidad. Muy distinto es hablar de los productos chinos importados por los Estados Unidos, prendas sobre las que se paga menos de un dólar.

Por otro lado, es necesario resaltar que más del 70% de las exportaciones a la Comunidad Andina son no tradicionales, es decir, con valor agregado. Esto llama la atención porque lo que el Perú exporta más al mundo es precisamente lo contrario, esto es, el 70% de las exportaciones lo componen entre ocho a diez productos tradicionales, minerales y combustibles básicamente, y paradójicamente a la Comunidad Andina se le exporta menos del 7%. Este mercado es similar al peruano y deviene en una extensión natural de este en la medida que son mercados poco eficientes donde se puede colocar productos de manera preferencial (100% de arancel libre) y las regulaciones se parecen a las del Perú, es decir, son mercados que no están muy regulados, no hay trabas a la entrada o son similares a las que se mantienen a nivel interno.

Por otro lado, en la Comunidad Andina se tiene un mercado de servicios sin estrenar. En turismo, no se ha aprovechado la capacidad instalada que tenemos, básicamente lo que se tiene mejor desarrollado es el corredor sur que incluye Machu Picchu, pero el Perú tiene una serie de maravillas en todo el territorio que deberían de tener el mismo interés por parte de nuestras autoridades (centrales y regionales) para desarrollarlas. Si bien no es la idea que el flujo turístico hacia el sur se desplace hacia

el norte o el centro, considero que tenemos varias alternativas para ofrecer una mayor diversidad de productos turísticos.

Un subsector en servicios de mucha relevancia, que ha sido un *boom* en la última década, es el rubro de restaurantes y cocina. Este es un mercado que se ha desarrollado bastante y en el que se realiza algún tipo de exportación, se han establecido algunas cadenas de restaurantes en distintos países, sobre todo en Latinoamérica y los Estados Unidos que conocen más de las bondades de nuestra cultura culinaria. Este es un campo en el cual aún hay bastante «pan por rebanar».

Otro tipo de servicio son los profesionales, entre ellos los que prestan nuestros futbolistas. El fútbol, aunque no sea profesional estrictamente, es un tipo de servicio. Quienes han tenido la oportunidad de ver la liga europea, el jugador alemán es considerado nacional en Italia, Grecia, España o cualquier otro país europeo y esa es una manera de integrar. ¿Qué nos limita aquí que hoy jugadores colombianos, ecuatorianos, bolivianos sean considerados en las planillas de los clubes nacionales como si fueran peruanos? El fútbol en particular es un tema sensible, que llega a todo nivel, cruza todos los niveles socioeconómicos y es una manera de integrar y hacer que estos procesos de integración regional como la Comunidad Andina estén presentes en la mente de todos los nacionales de estos países. Más adelante se podrá integrar Sudamérica y Latinoamérica y tener otro tipo de perspectiva respecto a la integración regional. Fácilmente podríamos hacer lo que hacen en Europa.

Agenda interna

La agenda interna ha sido un tema identificado por el MINCE-TUR como prioritario para el desarrollo de nuestra economía, inclusive de manera previa a las negociaciones realizadas con los Estados Unidos. Esto tiene que ver con el desarrollo

tecnológico, la infraestructura, educación, reconversión productiva, fortalecimiento de capacidades, entre otros. Aspectos que son muy relevantes para obtener una mayor competitividad y aquí hay varias iniciativas importantes como la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA), que avanza gracias al interés de Brasil de salir al Pacífico, y el Perú se beneficia de una interconexión eficiente entre costa, sierra y selva a lo largo de tres ejes, en el norte, centro y sur del país. El Perú había desarrollado su integración física de manera vertical, vía la carretera Panamericana (norte y sur) y de la misma manera se integró la parte central del país con la Marginal de la selva como una columna vertebral –como líneas contiguas, ya que no goza de un asfaltado completo– pero nunca se realizó una integración horizontal.

En el caso del fortalecimiento de capacidades, se mantienen y vienen desarrollándose programas de cooperación sobre todo en seminarios, cursos, etc. En las negociaciones se ha incluido el tema en la medida de las posibilidades de nuestros socios comerciales. En algunas negociaciones no es factible porque algunos países desarrollados no requieren compromisos en blanco y negro sobre el tema y prefieren mantener el enfoque unilateral o voluntario. Estos son enfoques de desarrollo diferentes.

Mecánica de los TLC

Como se señaló anteriormente, hay una gran variedad de temas que se pueden incluir en una negociación, dependiendo de las perspectivas e intereses de los socios que se encuentran negociando. En el caso del Tratado con los Estados Unidos hubo 21 mesas de trabajo, en el caso de las negociaciones con Canadá y EFTA entre 12 y 14 mesas de trabajo, mientras que la negociación con la Unión Europea mantiene tres pilares

(político, cooperación y comercio) y el pilar comercial tiene 12 mesas de trabajo.

Ésa es la base de trabajo para una negociación de un Tratado de Libre Comercio. Se puede incluir un capítulo o quitar otro, en función a los intereses, sensibilidades y perspectivas de los socios que se encuentren negociando; esto es parte de la negociación.

En el caso particular de México no se incluyeron las negociaciones de temas como compras gubernamentales, propiedad intelectual, fortalecimiento de capacidades, competencia, medio ambiente ni asuntos laborales.

Por otro lado, países como Tailandia tienen un enfoque bastante agresivo en mercancías y muy defensivo en servicios, y el Perú en ese momento estaba a la inversa, más agresivo en servicios y algo defensivo en mercancías, aunque este enfoque se ha visto menguado por las rebajas arancelarias en diciembre de 2006 y octubre de 2007.

Acceso a mercados

Un capítulo de acceso a mercados incluye disciplinas como el ámbito de aplicación de mercancías al cual se aplica el tratado. El trato nacional es como un principio mediante el cual los bienes y servicios de un país son manejados en el Perú como si fueran nacionales y viceversa, es decir, se otorga y asegura el mismo trato, las mismas ventajas o desventajas con las cuales se regula a un nacional, al extranjero. Por otro lado, se incluyen disciplinas que regulan la eliminación de aranceles y la programación de los mismos.

Asimismo, normalmente se incluyen regímenes aduaneros especiales con los cuales se pretende facilitar el comercio. Aquí permitimos la importación para reparación o alteración, importación de muestras comerciales de valor insignificante

y materiales de publicidad, admisión temporal para muestras comerciales, mercancías para exhibición o demostración (exposiciones de piezas de museo), equipos para el desarrollo de actividades profesionales (cámaras de televisión de periodistas), equipos deportivos (tablas de *surf*), mercancías culturales (piezas de museos, instrumentos musicales de una orquesta como la sinfónica), etc.

Adicionalmente se eliminan las medidas no arancelarias que circunscriban el comercio y se define un órgano que administre el capítulo e intente resolver las diferencias que se presenten en la administración del mismo. Luego se incorporan disciplinas específicas al comercio de mercancías agrícolas, textiles y del vestido, en función a las necesidades de los socios. En el sector agrícola se regula la eliminación de aranceles y, dependiendo de la sensibilidad, se incluyen disciplinas sobre la eliminación de subsidios, eventualmente se establece una salvaguardia sólo para el caso agrícola o para algunos productos agrícolas se establece un sub comité más allá del comercio de mercancías.

Posteriormente, se tienen los anexos de excepciones al trato nacional y a la eliminación de restricciones. En el Perú normalmente se incluyen las prohibiciones y restricciones a la importación de ropa usada, calzado usado, neumáticos usados, autos y autopartes usados y máquina usada cuya fuente de energía es radioactiva. También se incluye un anexo de eliminación arancelaria, que contempla las modalidades y los plazos para la eliminación arancelaria. La modalidad significa que el arancel se va a eliminar de manera lineal o no lineal. Por ejemplo, si tenemos un arancel de 10%, que se eliminará en diez años, disminuirá 1% cada año, esto es, de manera lineal. Si se desgrava en diez años de manera no lineal se puede tener un período de gracia de cinco años, es decir, durante los cinco primeros años no se disminuye el arancel (el arancel a aplicar será 10% el primer año, 10% el segundo año y recién al quinto año baja a 8%,

luego 6% hasta llegar a cero). Hay bastante creatividad (sobre todo en el sector agrícola) para hacer cronogramas lineales o no lineales, dependiendo de la sensibilidad de cada país para eliminar el arancel de ese producto determinado. En el modo no lineal hay distintos esquemas, desde el plazo de gracia, bajadas que no son lineales o establecimiento de cupos, estacionalidades y preferencias parciales en casos particulares.

En cuanto a los plazos, en el caso del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos se tienen tres canastas para el sector industrial: cero, cinco, y diez años, respectivamente. Luego, al final de la negociación, se creó una canasta de siete años (para una lista acotada de productos). Las canastas para el sector agrícola tienen, adicionalmente a lo anterior, plazos de 3, 7, 12, 15 y 17 años, entre otros, que incluyen plazos de gracia. Además, en el caso de esta negociación se tiene una categoría adicional de productos que se denominan remanufacturados, productos usados que han sido reparados o remodelados de manera tal que cumplen un estándar como si fueran nuevos. Esto sucede fundamentalmente en el caso de maquinaria para la minería.

En el caso de Tailandia, el Protocolo de Cosecha Temprana (PCT) solo incluye dos canastas: cero y cinco años. Los productos que no entraron en el PCT incluyen plazos de diez años y plazos mayores a éstos, que incluyen plazos de gracia. En este caso, el arroz es un producto muy sensible, y Tailandia es el primer productor y exportador del mundo, y quien define los precios a nivel internacional.

Internamente, en el MINCETUR se realizan trabajos para determinar las prioridades y sensibilidades de nuestro país mediante criterios objetivos. Así, para el análisis se realiza un resumen de indicadores de oferta y demanda. En resumen, se realiza un índice de ventajas comparativas reveladas con información de comercio y de producción, si se cuenta con ella.

La ventaja relativa del Perú se mide con la tendencia a las exportaciones peruanas. Si ese comercio está creciendo, la tendencia es positiva. También se puede observar la estabilidad en las exportaciones, es decir, cuán estable es la venta del Perú. Respecto a la prioridad, se evalúa también la capacidad de compra del socio porque puede suceder que nosotros tengamos una oferta exportable pero si el socio no compra, el producto no se convierte en prioritario para la venta del socio por no ser un mercado atractivo para el Perú.

Con esto se construyen indicadores de oferta y demanda, y según la proporción con éstos se construye un indicador final que mide la prioridad. Lo propio se hace con la sensibilidad, pero a la inversa. Medimos la oferta exportable del socio, las ventajas que tenemos internamente, las tendencias en las exportaciones del socio y la capacidad de compra del Perú. Se hace un indicador de oferta y demanda y nuevamente un indicador final. En resumen, esos son análisis que hace el MINCETUR a nivel de medidas arancelarias y sobre esa base se coordina con los ámbitos oficiales que actúan en representación de sus sectores y los gremios de productores y exportadores para armar la posición peruana para la eliminación de aranceles.

Es necesario resaltar los esfuerzos del MINCETUR para aplicar criterios objetivos que ayuden a la toma de decisiones en las negociaciones. En ese sentido, la Oficina de Estudios Económicos, en la búsqueda de dichos criterios, aplicó la lógica difusa, que permite establecer indicadores más precisos respecto al grado de prioridad o sensibilidad de un producto. Normalmente se distingue entre prioridad (o sensibilidad) alta, media y baja. Obviamente, para los de prioridad baja no se solicita acceso inmediato, y se consideran únicamente los de prioridad media o alta. La lógica difusa puede evaluar dentro de las prioridades altas y discriminar cuáles son más altas y cuáles menos. En resumen, nos permite tener un indicador

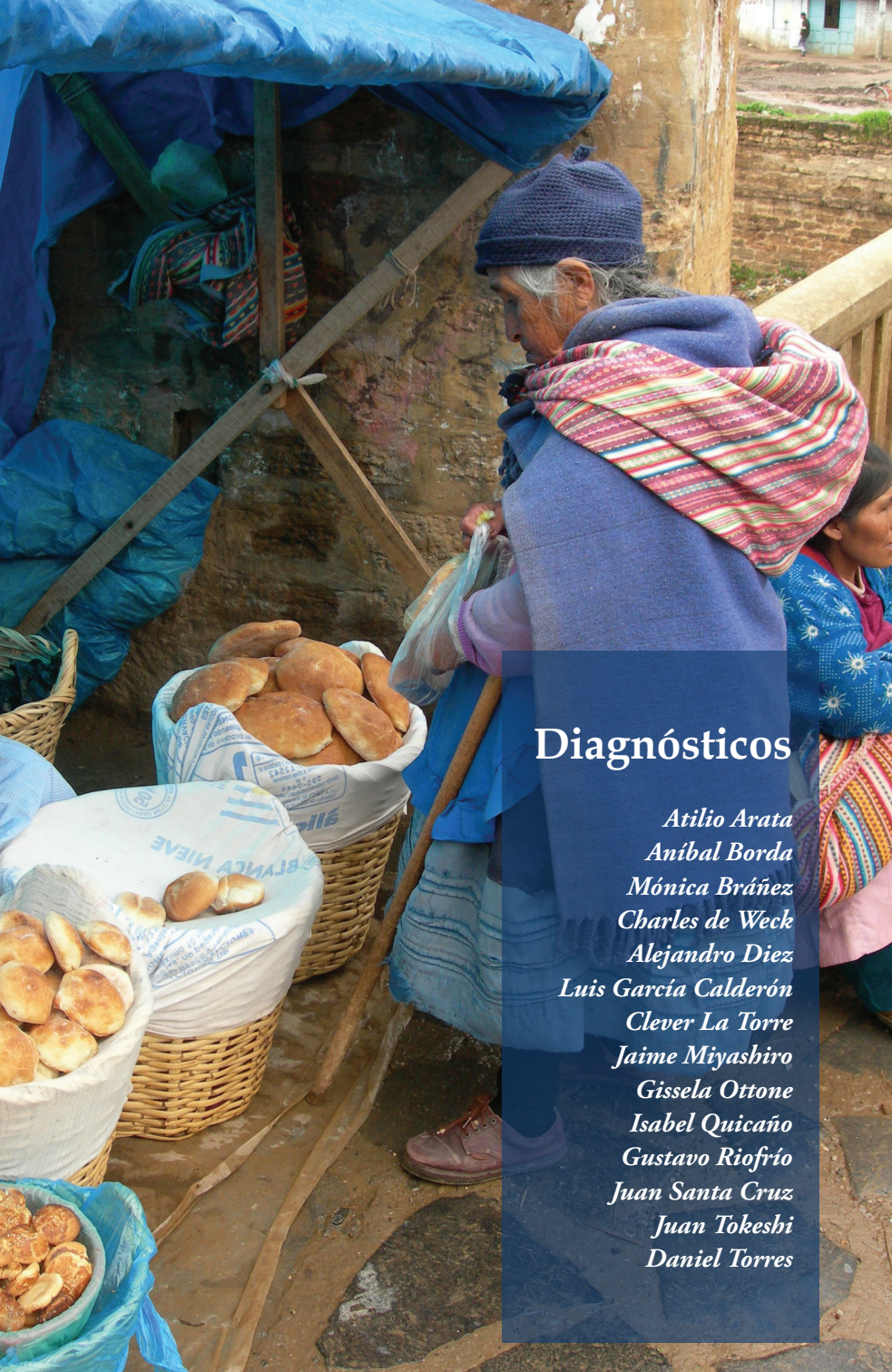
cruzado, tener una escalera más suave y evaluar el detalle escalón por escalón. Por ejemplo, asumamos que un hombre es mediano si mide entre 1,6 y 1,8 metros, inclusive por encima de 1,8 metros consideramos al hombre como alto y por debajo de 1,6 metros se le considera bajo. Entonces, cómo discriminar entre un hombre alto que mide 1,81 metros y uno mediano que mide exactamente 1,8 metros. La lógica difusa nos permite hacerlo y básicamente asigna proporciones a las categorías de modo que el hombre que mide 1,8 metros es 95% mediano y 5% alto mientras que el hombre que mide 1,81 metros es 90% mediano y 10% alto, luego se estandarizan los números en una escala del 0 a 20 y se tiene una escala más detallada de la prioridad (o sensibilidad).

Otras evaluaciones durante la negociación se llevan a un mayor nivel de detalle, se analizan producciones, épocas de cosecha o producción, nivel de participación en el comercio mundial. Aquí se evalúa la prioridad o sensibilidad real de la contraparte y las posibilidades de exportación que tenemos. Luego, se define el tratamiento preferencial a otorgar o recibir, si el acceso es parcial se evalúan cupos (cuotas en cantidades), estacionalidades (el producto ingresa en un período de tiempo determinado, de junio a septiembre), preferencias parciales (se reduce el arancel pero no se llega a eliminar).

Administración del acuerdo

Todo tratado o acuerdo de libre comercio cuenta con disposiciones institucionales u horizontales que establecen el organigrama de la administración del acuerdo. En el extremo, si se tienen 21 capítulos, se tendrá 21 comités que administren cada uno de esos capítulos y una comisión de libre comercio que tiene carácter general y es responsable de todo el tratado y opera como gerencia de esos 21 comités. Por otro lado, otro

extremo sería aquel acuerdo en el que solo hay una comisión de libre comercio general con facultades de crear comités o grupos *ad hoc* en función a las necesidades del propio tratado, ante eventuales diferencias entre las partes suscriptoras. Una situación intermedia es aquella en la que se tiene la comisión de libre comercio con 4 o 5 comités que administren lo que se denomina los pilares de la negociación. Por ejemplo, acceso a mercados de mercancías, servicios e inversión, propiedad intelectual y compras gubernamentales.



Diagnósticos

*Atilio Arata
Aníbal Borda
Mónica Bráñez
Charles de Weck
Alejandro Diez
Luis García Calderón
Clever La Torre
Jaime Miyashiro
Gissela Ottone
Isabel Quicaño
Gustavo Ríofrío
Juan Santa Cruz
Juan Tokeshi
Daniel Torres*

Acerca de cómo pueden conectarse los pequeños productores con los mercados

Alejandro Diez

¿PUEDEN ARTICULARSE EXITOSAMENTE los pequeños productores con los mercados? ¿A qué tipo de mercados? ¿Qué condiciones impone esta participación?

Un serie de experiencias institucionales de **desco** apuestan por una respuesta positiva a la primera pregunta y exploran algunas respuestas para las dos siguientes. Productores de café en la selva central (Junín), pastores que comercializan fibra de alpaca en Lampa (Puno), fibra de alpaca y carne en Huancavelica, productores de vinos y piscos en Caravelí (Arequipa) y ofertantes de queso artesanal en Pausa (Ayacucho), muestran las vicisitudes, las oportunidades y las limitaciones de la inserción en cadenas productivas que destinan parte de la producción a su comercialización en el mercado.

Este artículo pretende proporcionar algunas líneas para una lectura comparativa del conjunto de casos presentados,¹ con el propósito de destacar algunos elementos comunes, conceptos y puntos que contribuyan a una reflexión y –ojalá– a un debate sobre las posibilidades, pero también las limitaciones y los cambios que implica la inserción al mercado de pequeños productores de sociedades rurales.

¹ Este volumen incluye también un trabajo sobre el mercado de la vivienda popular y la autoconstrucción, que tiene una serie de características diferentes a los demás casos señalados, por lo que nos referiremos a él solo tangencialmente

Los trabajos muestran diversos casos de cadenas productivas y la articulación, aún limitada, de los pequeños productores a diversos mercados.

Entre las múltiples entradas para proponer una lectura e interpretación cruzada de los datos y casos proporcionados, elegimos cuatro ejes de análisis y de agregación de las preguntas y preocupaciones que puede suscitar la casuística. La secuencia y el orden en el que las planteamos no son arbitrarios: corresponde a un ordenamiento que va de lo conceptual a los problemas concretos que supone la inserción de los productores en los mercados, terminando con algunas conclusiones a manera de aprendizajes o, mejor, de hipótesis sobre la problemática.

Este artículo comienza discutiendo los tipos de mercados en los que buscan insertarse los productores, así como la distancia física y política que se encuentran los mismos. Prosigue planteando la disyuntiva entre producir para el mercado y producir para la familia, como tensión presente en las lógicas de los productores analizados. Continúa, en una tercera parte, analizando la necesidad de agremiación o de asociatividad y los problemas que enfrenta el proceso de formación de asociaciones. Y en una cuarta parte plantea los problemas y dilemas a los que se enfrentan los programas y proyectos de promoción que propician la incursión de los pequeños productores en los mercados.

La distancia a la plaza y el acceso al mercado

Todos los casos analizados en este volumen se refieren a la articulación de cadenas de producción, al mismo tiempo cadenas de valor, que articulan a pequeños productores o consumidores, en amplios circuitos de circulación de productos. Al respecto, Chiriboga nos llama la atención sobre los diversos mercados a los que se puede (o podría) acceder, los diversos grados de

desarrollo de las cadenas de valor, así como las necesidades institucionales y organizativas para acceder a ellos. Su exposición parte del supuesto de que los mercados existen y funcionan como tales, aunque por razones diversas. Algunos de ellos lo hacen o, mejor dicho, se comportan efectivamente como tales, en tanto que en otros, a causa de una serie de «fallas de mercado» no sucede lo mismo.

Si bien todos los casos presentados en este volumen se conectan y hacen referencia al «mercado», no se trata, en todos los casos, del mismo ámbito. Y no nos referimos solo a que se vinculan a mercados diferentes: estamos diciendo que cuando en ellos se habla de mercado, no se están refiriendo a la misma institución. El debate al respecto se remonta a los trabajos de Karl Polanyi sobre las economías institucionalizadas (o incrustadas) y a los de los antropólogos de la *Commonwealth* en sus análisis sobre el África y sus mercados (Robineau, 1994). En dichos trabajos, se distingue entre los espacios en los que se realizan transacciones, a los que llaman «plazas de mercado», y los mecanismos de formación de precios de acuerdo al equilibrio construido entre la oferta y la demanda, que constituyen lo que propiamente llamamos nosotros «mercado». Los primeros son espacios ampliamente socializados, sujetos a mecanismos diversos de control y a normatividades, usos y costumbres, que responden a criterios que, para simplificar, llamaremos sociales, pero que nos remiten a razones y principios de ordenamiento que van más allá de los temas estrictamente económicos.

Esta doble consideración llevó a una suerte de clasificación de las sociedades y las modalidades de intercambio de acuerdo a la combinación de ambos criterios: la existencia o ausencia de plazas de mercado y demarcados formadores de precios configuraba tres tipos de situaciones: i) transacciones sin lugar y sin mecanismos de fijación de precios; ii) transacciones en lugares de mercado con precios fijados por oferta y demanda;

y, iii) sociedades con plazas de mercado pero sin dichos mecanismos (Bohanan y Dalton, 1995). Aunque en la práctica las diversas situaciones casi nunca aparecen de manera absolutamente excluyente unas de otras, se puede decir que la primera situación corresponde a sociedades de tipo tribal; la segunda a economías urbanas con cierto desarrollo industrial; y la tercera a sociedades y mercados rurales, básicamente campesinos.

Los casos desarrollados en el presente volumen se ubican en una suerte de *continuum* entre el autoconsumo y las plazas locales de mercado saltando luego desde estas plazas locales a espacios en los que operan mecanismos de oferta y demanda para la fijación de precios desde mercados locales hasta ámbitos internacionales (ver cuadro siguiente).

Acceso y distancia a los mercados de los casos analizados

	Autoconsumo	Mercados locales	Mercado interno o mercado local ampliado	Mercados globales
Vinos y piscos	XXXX	XXXX	X	
Fibra de alpaca	XXXX	XXXX	X	XXXX
Carne de alpaca	XX	XXXX	X	
Queso de mantel	XX	XXXX	X	
Vivienda	XXXX			
Café			X	XXXX
	Ámbitos en los que operan criterios tipo plaza de mercado			
		Ámbitos de los mercados fijadores de precios		

La proporción de lo destinado a uno u otro tipo de mercado es diversa, aunque podríamos señalar tres tipos de

situaciones:² situaciones que combinan un fuerte autoconsumo con la inserción en pequeños mercados de paisanos, visitantes y migrantes, cuasi familiares (Caravelí y probablemente también Huancavelica) con ensayos y proyectos de insertarse exitosamente a mercados más amplios; situaciones en las que, si bien una parte se destina al autoconsumo, la producción para los mercados locales y regionales es significativa e importante, e incluso la motivación principal de la producción (casos de Huancavelica con la carne o de Pausa con el queso de mantel); finalmente, los casos de producción para mercados globales, de exportación, en los que la participación en los mercados locales y el autoconsumo está más limitada (como en la producción de café y en los estratos de transformación de la fibra de alpaca en Arequipa).

Estas características del acceso a tipos de mercados diferentes tienen consecuencias importantes para los pequeños productores. No solo influyen en el número de intermediarios que pueden operar en la cadena y en los márgenes de ganancia que pueden quedar para ellos sino, y sobre todo, porque está en relación directa con su capacidad para influir en los mercados. A menor distancia, productor y consumidor se confunden y eventualmente se intercambian, el conocimiento de las necesidades y gustos del consumidor son mayores, la proximidad entre los tratantes aumenta, y con todo ello también el número de consideraciones sociales en la determinación de los términos del intercambio. A mayor distancia, mayor desconocimiento de los mecanismos del mercado, mayor desconocimiento del consumidor y, sobre todo, del conjunto de la cadena de valor que los conecta.

² Excluyendo el caso del mercado de viviendas en Villa El Salvador, que además de tratarse de un caso urbano, la inserción de los sujetos analizados no es en tanto productor en una cadena de valor como de consumidor en la misma.

Adicionalmente, la existencia de mercados fijadores de precios supone una dificultad adicional para los pequeños productores pues frente a dicho mecanismo ocupan una situación cuasi estructural de «tomadores de precios», con limitada o ninguna posibilidad de incidir o influir en la determinación de los mismos. Esta situación suele ser aprovechada también estructuralmente, por una serie de intermediarios que, aunque no pueden tampoco influir siempre en los precios, tienen mayor control y, sobre todo, conocimiento de procedimientos, rutas, conexiones que articulan los mercados localizados con los ámbitos regionales e internacionales, y sobre los que fundan su ganancia. Esta consideración general es el punto de partida del problema de la articulación de los pequeños productores con los mercados.

Las lógicas de la producción contra las de la reproducción social

Nadie puede dudar del acelerado aunque desigual proceso de expansión de la economía de mercado que en las últimas décadas alcanza a los espacios rurales y regionales del interior del país. La búsqueda por colocar los productos locales en los mercados regionales e internacionales constituye un proyecto de desarrollo medianamente compartido por el gobierno (el Ministerio de Agricultura busca desarrollar cadenas productivas mientras el presidente anuncia su programa Sierra exportadora), las ONG (y sus múltiples programas de inserción con equidad en los mercados) y por los propios productores (que se esfuerzan por alcanzar nuevos mercados para mejorar sus ingresos).

Y sin embargo, frente a los mercados, los productores estudiados parecen estar más cerca de lógicas campesinas de producción que de las de emprendedores agropecuarios

exitosos, y se sitúan, como diría Gonzales de Olarte (1996), en las «fronteras del mercado», entre una lógica de supervivencia y su participación, recurrente, pero siempre parcial a la economía de mercado.

Con excepciones, la mayor parte de los productores, tanto los de Caravelí, como los de Lampa, Pausa o Huancavelica destinan solamente una parte de sus recursos y esfuerzos, y también solo una parte de su producción, a los mercados, tanto por la serie de dificultades y limitaciones que tienen para acceder a ellos como, y esto no es menos importante, por inscribirse en lógicas que privilegian la reproducción social de la familia antes que la producción para la comercialización.

Una limitación importante, y estructural, para la inserción de los pequeños productores a los mercados es la propia naturaleza familiar de la mayor parte de las unidades productivas a las que pertenecen: la mayor parte de ellas ofertan productos como parte de sus múltiples estrategias de sobrevivencia o búsqueda de bienestar, para la mejora de sus condiciones de vida, obtención de prestigio local e incluso para incrementar sus niveles y nuevas necesidades de consumo. La inserción al mercado es un medio y no un fin, y es solo uno de los medios de los que disponen o por los que ensayan lograr sus objetivos que, en la mayor parte de los casos, se centran en el bienestar de la familia o, mejor dicho, en su reproducción social, como sea que ésta sea definida.

Esta contradicción y tensión inherente a la naturaleza de las unidades productivas con las que se trabaja (Narotzki, 2004; Gudeman, 2001), es al mismo tiempo una forma de vida como un mecanismo de reducción de riesgo, de crecimiento y expansión de las bases de la unidad doméstica, y se inserta de manera diferenciada en las estrategias de las familias de productores, para las que la inserción en el mercado de parte de su producción es solo una de las múltiples estrategias que

pueden adoptar en el logro de sus propios objetivos, también diversos, dependiendo de multiplicidad de factores: que van desde la edad y la composición de la unidad familiar, hasta la disponibilidad de recursos (Zoomers, 2002).

Lo que equivale a decir que solamente algunas familias (por razones y estrategias que es necesario conocer mejor para la elaboración de programas y proyectos para la inserción exitosa de pequeños productores en mercados de productos) están en disposición de aventurarse en un proyecto de especialización productiva que signifique la reducción de recursos y tiempo destinados a otras actividades que también le proporcionan bienes o recursos necesarios para la reproducción de la familia. Al respecto, las experiencias de los productores de café, particularmente de aquellos que, organizados, han logrado integrarse exitosamente a cadenas de producción para la exportación, pueden proporcionar interesantes ejemplos de transición entre economías familiares diversificadas hacia otras medianamente especializadas. ¿Existe un punto de equilibrio deseable entre la conservación de lógicas de seguridad para la reproducción social familiar y el riesgo que implica la inserción permanente en el mercado? ¿Será que la inserción realmente exitosa al mercado supone no solo un cambio en las estrategias familiares sino la constitución de otras unidades sociales más orientadas a la inserción mercantil y menos centradas en la reproducción familiar?

Pero quizás es posible llevar la reflexión más lejos. ¿Qué cambios supone en las pequeñas economías familiares la inserción permanente en los mercados? Intensificar producción, producir en volumen y sostenidamente implica necesariamente un cambio en la distribución de tareas de los miembros de la unidad familiar, lo que supone el abandono de otras actividades por parte de los miembros de la familia, resultando de todo ello procesos de especialización productiva. Esto a su vez obliga a

suplir por otros medios (eventualmente buscando en el mercado o fuera de la unidad doméstica) los bienes y servicios que no se pueden satisfacer más en el seno de la unidad familiar: un cambio en los patrones de consumo, lo que equivale a decir que la inserción de los productores en el mercado puede acarrear, en consecuencia, que se ingrese al mercado también en calidad de consumidor. En términos conceptuales, pero también prácticos, esta inserción significa un cambio en la posición de los campesinos de las fronteras al mercado (Gonzales de Olarte, 1996). Si esta inserción supone un cambio en los activos o en la provisión de los recursos de las familias, el costo de la inserción puede suponer pérdida de ámbitos productivos de repliegue y mayor vulnerabilidad ante las crisis.

Las dificultades para la articulación de la oferta: los dilemas de las organizaciones de productores

Más allá de la prioridad de la supervivencia, lo cierto es que buena parte de familias de pequeños productores se avienen a participar en el mercado, a ofertar parte de su producción para su venta, en plazas cercanas o lejanas. Muchos se involucran en proyectos y experiencias para llevar su producción más lejos (un sueño recurrente es la exportación) pero sobre todo para generar nuevos, mejores o más sostenidos ingresos. Frente a este sueño, o nuevo reto, los casos desarrollados en el presente volumen hacen hincapié en las dificultades para concitar el trabajo ordenado de los pequeños productores para crear sinergias, para organizarse, en suma, señalan las dificultades de lo que podríamos llamar la articulación de la oferta: los retos y necesidades de organización para la participación en los mercados.

Los retos vinculados a la organización de la oferta son, digamos, conocidos. Remiten en primer lugar a la posición

de los pequeños productores en las (largas) cadenas de circulación y transformación de productos que los conectan con los consumidores finales. Tienen que ver con la necesidad de asegurar volúmenes de producción constantes, estándares de calidad y controles necesarios a ello, pero también refieren a la disminución de «costos de transacción» en materia del propio conocimiento de las cadenas de producción y transformación o acondicionamiento de los productos. Generar economías de escala que remitan tanto a la producción como al conocimiento y la capacitación y que permitan acortar las brechas y servicios de la intermediación, de manera que produzcan mayores ingresos a los pequeños productores.

Todos los trabajos sobre pequeña producción local en este volumen inciden en la importancia y la necesidad de la organización para una inserción exitosa –o con mejores posibilidades– en los diversos mercados. Y sin embargo, todos ellos constatan el déficit de las organizaciones para responder al reto. Tanto entre los cafetaleros como entre los vitivinicultores, importantes porcentajes de productores se hallan al margen de formas asociativas o gremiales; las experiencias de organización empresarial existentes son aún marginales frente a las dimensiones del problema y solo alcanzan por el momento a grupos limitados de productores. Sin embargo, muestran las bondades de la medida como mecanismo eficiente para lograr algunas de las tareas necesarias: mejoramiento del producto, sanidad, asistencia técnica en diversos niveles de la cadena productiva, intermediación, etc.

Una reflexión necesaria, desde una lectura externa de los casos y tomando en cuenta la posición de los productores en las cadenas de circulación de los productos, es la posibilidad de sus organizaciones para mediar y terciar en dichas cadenas. Desde esta perspectiva, y desde la posición de los pequeños productores, una de las funciones centrales de la organización

es una mayor participación (intervención) en la cadena del productor y su acercamiento a los consumidores: una de las tareas de la organización es la de reducir los eslabones de intermediación (y los intermediarios) que conectan a los pequeños productores con los mercados. Esta tarea no está ciertamente exenta de complicaciones y limitaciones de diverso tipo: desde los problemas de la organización, capacitación y conocimiento del mercado hasta la (pre)existencia de redes, monopolios o acuerdos y compromisos existentes entre diversos agentes en las cadenas ya constituidas. O, planteado de otra manera, la organización de los productores afronta no solo el reto de organizar la oferta sino de intervenir más activa y proactivamente en los mercados, lo que requiere una tarea adicional para encontrar espacios y posicionarse en ellos. Tarea que, según otras referencias, exitosas puede tardar más de una decena de años (Remy, 2007). Acortar las distancias no supone en ningún caso eliminar a los intermediarios, sino únicamente cubrir o suplir las funciones y posiciones de algunos de ellos (por lo general los más próximos a los productores en las cadenas de producción), el conocimiento especializado, la ubicación o la posición de muchos de los intermediarios sería difícilmente suplida en un futuro próximo, varios de ellos se insertan en mercados globales en los que los productores solo pueden intervenir con su concurso.

La necesidad de la formalización es también uno de los retos para los que la organización aparece como una posible respuesta. El caso de los vitivinícolas muestra con claridad que los pequeños productores están excluidos de los procesos de formalización, certificación y adquisición de títulos y denominaciones de origen simplemente por el costo económico de la formalidad y los límites de volumen de producción necesarios. Los actuales procedimientos y requisitos, que permitirían ampliar sus posibilidades de acceso a los mercados, resultan entonces

insalvables. Frente a ello es posible imaginar dos alternativas: la primera consiste en imaginar y proponer alternativas de certificación que contemplen la dispersión de la producción y el corto volumen ofertado por cada productor; la segunda consiste en asociar a los productores para que ingresen en el mercado de manera colectiva, ordenada y subsanen en conjunto los requerimientos de la formalización, lo que supone establecer criterios de calidad, uniformar el producto y otros requisitos. En este mismo tema, las barreras que enfrentan los productores lácteos –o la autoconstrucción– para la formalización parecen menores, la obtención de registros sanitarios para las micro empresas cuentan con una política promocional que parecería estar al alcance de pequeños productores asociados.

Y sin embargo, subyace una circunstancia mayor: toda la pequeña producción nace como informal. En la medida en que se basa en pequeños excedentes destinados a mercados próximos, la producción local no suele contar con los múltiples requisitos que imponen la regulación y la reglamentación para la comercialización y consumo de determinados productos (entre los que se cuentan particularmente aquellos que son plausibles de denominación de origen, como el pisco y el vino, pero sobre todo aquellos destinados al consumo humano, para no mencionar los estándares sanitarios y otros requeridos para los productos de exportación). Y una de las marcas de nacimiento más importantes de esta pequeña producción que se busca incorporar en el mercado es la resistencia de los productores a invertir en dichos procesos de formalización, porque es un costo excesivo en vista de los volúmenes que efectivamente suelen destinar a los mercados: esta inversión es percibida por ellos como un costo innecesario o como un riesgo, más que como una necesidad o una oportunidad. Ello está en consonancia con la circunstancia señalada líneas arriba: estamos tratando con pequeñas unidades de productores familiares y no con

microempresarios, mucho menos con capitalistas; para ellos los riesgos y costos no afectan al negocio, sino a la familia.

Por otro lado, la organización como articuladora frente al mercado supone una discusión, no resuelta y no planteada, respecto a la modalidad de la asociación u organización necesarias. Los casos reportan formas diferentes de solucionar el problema de la organización: las pequeñas empresas de producción y comercialización (como entre los productores de lácteos en Pausa); las asociaciones de productores (como en el caso de los vitivinícolas de Caravelí); la asociación para la comercialización (como entre los productores de fibra de alpaca en Lampa y Huancavelica), y las formas gremiales empresariales (que parecerían estar adoptando los productores cafetaleros). Cada una de estas formas resuelve algunos de los problemas planteados por la necesidad de la organización. Pero aún no nos hemos planteado las preguntas suficientes que nos permitan generalizar un poco más sobre las formas institucionales necesarias para resolver los diversos problemas que plantea la inserción –o simplemente la incursión– en los mercados. Probablemente tipos de participación y grados de inserción requieran respuestas organizacionales específicas.

Un segundo problema no planteado es el de la inserción de las organizaciones de productores en el entramado organizacional local de sus zonas de producción o comercialización local. Las organizaciones de productores son una de las principales formas de articulación de la población rural, tanto más importantes cuanto más pequeñas y locales sean las poblaciones. Organizaciones exitosas de productores terminan participando e interviniendo en las arenas políticas de las disputas locales y no pocas veces intervienen directa o indirectamente en las elecciones municipales. Consideración que se debería tomar en cuenta cuando se pide una mayor participación del gobierno local para la promoción del desarrollo económico local.

En resumen, la larga marcha hacia la organización de los productores debe asumir retos no solo organizativos sino también técnicos, administrativos, legales, económicos y políticos.

Los programas de desarrollo, los retos y las posibilidades de mercado para los pequeños

La reflexión anterior no nos debe hacer olvidar que estamos ante experiencias de inserción al mercado intermediadas no solo por los agentes involucrados en las cadenas de producción sino también por la acción de agentes promotores del desarrollo local. Agentes que están interesados en el desarrollo de las cadenas productivas y en la mejora de las condiciones de vida y bienestar de los productores antes que en el desarrollo de los mercados en sí mismos. De modo que antes de señalar los retos que parecen indicar estas intervenciones, es importante recalcar la posición o el propósito subordinado de la inserción al mercado que buscan todos los proyectos y programas sobre los que se han construido las experiencias.

Las líneas que siguen procuran constituir una suerte de inventario provisional de los aprendizajes y retos que parecen configurar las experiencias de inserción y análisis de mercados y plazas de mercados incluidas en este volumen.

Es posible articular exitosamente a los pequeños productores con mercados locales y regionales

Las pequeñas experiencias exitosas permiten afirmar que la articulación de la producción a los mercados regionales, para pequeñas producciones, puede alcanzar cierta sostenibilidad (lácteos) y posibilita experiencias exitosas de venta (fibras). Las experiencias reseñadas muestran también el conocimiento acumulado sobre la composición de las cadenas de producción

y el funcionamiento de los mercados a los que se articulan. Parte del reto de futuras incursiones para la inserción en el mercado de la pequeña producción es la transmisión de dicho conocimiento a los agentes de los escalones primarios de las cadenas de producción.

El ingreso sostenido y continuo a los mercados puede suponer un cambio en la posición estructural de los productores frente a los mismos

El paso de unidades multiproductoras a grupos especializados –familiares o no– y la mayor inserción al mercado trae el riesgo de transformar unidades campesinas en unidades *farmers*, restando autonomía, autosuficiencia y algunos recursos institucionales tradicionales de reducción de riesgos frente a las posibles pérdidas, incrementando la vulnerabilidad. No se pueden generar cambios significativos en la posición de los productores en las cadenas de producción y valor sin afectar la naturaleza misma de las unidades de producción.

La articulación al mercado supone resolver una serie de tópicos referidos a la producción y al incremento del valor de los productos

Las experiencias exitosas muestran que el común y la mayor parte de la producción agropecuaria rural y local, transformada localmente, no está en condiciones de insertarse exitosamente en mercados regionales interesantes y que dejen un margen de ganancia aceptable al productor. Dificultades por productividad (café), condiciones sanitarias (lácteos), calidad (vinos y piscos), calidad y selección del producto (fibras), requieren aún trabajo de promoción y cuidado en varias de las fases de la producción y transformación primaria y final de los productos, buscando e introduciendo mejoras tecnológicas, incorporando

y estableciendo estándares de calidad, articulando procesos y cadenas locales.

Los productos analizados tienen, casi sin excepción, la posibilidad de participar en más y mejores mercados que los alcanzados actualmente

Productos como el queso, el vino, el café, la fibra o la carne de camélido tienen aún múltiples mercados potenciales por alcanzar o desarrollar: nuestro consumo de lácteos y de café es muy limitado con relación a los estándares de otros países; el mercado del pisco está en franca expansión; la carne de camélidos se encuentra recién explorando sus posibilidades de expansión hacia mercados urbanos no andinos. A ello se suma la posibilidad de conquistar y ampliar mercados y nichos de mercados de cafés especiales y fibra de camélidos en ámbitos internacionales. La disminución de la brecha tecnológica en la producción debe ser complementada por el desarrollo y la generación de estos nuevos mercados para aumentar las posibilidades de éxito.

El mercado interno, y en particular los mercados regionales, tienen un potencial de crecimiento más interesante y próximo que los mercados de exportación

A contracorriente de las políticas de Estado, las experiencias reseñadas muestran que los mercados más accesibles y con posibilidades de crecimiento más rápido y seguro son los mercados internos, aquellos configurados por las ciudades en crecimiento y por los emigrantes con patrones de consumo ya formados. La excepción son, ciertamente, los mercados de café y de fibras animales, que tienen posibilidades de expansión en nichos de mercado internacionales, pero que tienen también un significativo campo de crecimiento dentro de las fronteras

del país. En ambos casos subsiste la necesidad de ganar mercados y de crear o expandir el número de consumidores de los productos ofertados.

El trabajo de creación de mercados requiere de políticas promocionales

Aprovechar oportunidades es necesario, pero no es menos importante crearlas. Políticas promocionales al exterior y al interior del país para generar y potenciar mercados de algunos productos (como el café, el pisco y las fibras en los mercados externos; los lácteos, el café, la carne de camélido y el vino, en los internos) inciden positivamente en la expansión del consumo y, por ende, de los mercados y de los ingresos de los productores, como bien lo muestra la expansión del mercado de bebidas espirituosas. La declaración como productos de bandera tiene un efecto en la comercialización exterior, pero seguramente también en los mercados internos.

Es necesario configurar formas asociativas que permitan la articulación más eficiente de los pequeños productores a los mercados

La asociatividad y organizaciones de productores actualmente existentes constituyen experimentos interesantes para la articulación exitosa de los pequeños productores en los mercados; ellos desnudan las carencias y limitaciones que exhiben las actuales formas de organización existentes, además de mostrar la evidente necesidad de multiplicar las organizaciones destinadas a estos propósitos. Está pendiente una discusión mayor sobre las formas organizacionales más apropiadas para cada forma de articulación de acuerdo a productos, mercados y grados de inserción.

La inserción de los pequeños productores en las cadenas de agregación de valor requiere de políticas promocionales, desde el Estado, las regiones y los gobiernos locales, que les ayuden a superar las limitaciones de su dispersión y tamaño

Dadas las condiciones y características de los pequeños productores actualmente existentes y las economías familiares sustentadas por ellos, no se debería pensar en una política de inserción de mercados o promoción de la competitividad que los excluya. Por el momento, y probablemente por un buen tiempo, no seremos un país de grandes volúmenes concentrados de producción; la dispersión de la producción es una condición con la que se tiene que trabajar. Ello supone, necesariamente, la imaginación suficiente para propiciar políticas promocionales y una legislación que facilite y brinde un espacio en las competencias de mercado a la pequeña producción. Esto supone facilitar trámites, adaptar barreras, establecer estándares y requerimientos adaptados a las capacidades de producción, a los volúmenes (y al imaginario y mentalidad) de los pequeños productores.

Bibliografía

BONAHAN, Paul y George DALTON

1995 «Mercados en África». En: VELASCO, Honorio. *Lecturas de antropología social y cultural*. Uned, pp. 413-440.

GONZALES DE OLARTE, Efraín

1996 *En las fronteras del mercado*. Lima: IEP.

GUDEMAN, Sttphen

2001 *The anthropology of economy: community, market and culture*. Massachussets: Blackwell.

NAROTZKI, Susana

2004 *Antropología económica: nuevas tendencias*. Barcelona: Melusina.

REMY, María Isabel

2007 *Cafetaleros empresarios: dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú*. Lima: Oxfam, IEP.

ROBINEAU, Claude

1994 «Anthropologie économique et marché». En: *Cahiers des Sciences humaines*, 30 (1-2): 23-33.

ZOOMERS, Annelies

2002 *Vinculando estrategias campesinas al desarrollo. Experiencias en los andes bolivianos*. La Paz: Plural editores.



Atilio Arata

Cautivos en su mercado.
Pequeños productores de pisco y vino

Foto de Atilio Arata

Introducción

En los últimos años, el Estado peruano ha promovido, de manera sostenida e importante, el consumo del pisco como una estrategia para recuperar mercados nacionales y ganar nuevos espacios comerciales para la exportación. De esta manera, se ha logrado impulsar la actividad vitivinícola.

Sin lugar a dudas, esta estrategia ha estado condicionada por la disputa mantenida con Chile sobre la denominación de origen del producto. Pero, lo destacable es que a nivel nacional se nota un incremento no solo de las áreas cultivadas con vid, (que se encontraban hasta hace pocos años en franco retroceso), sino también de las ventas en el mercado interno y las exportaciones, registradas por las estadísticas oficiales.

En ese sentido, las empresas vitivinícolas establecidas y que acceden a capitales financieros son las que han aprovechado mejor esta coyuntura. Así, la producción de pisco en el Perú se ha quintuplicado desde el 2002, y se ha obtenido alrededor de 4,1 millones de litros en 2006, según datos de la Comisión Nacional del Pisco. Para el 2007 se espera alcanzar los 5 millones de litros. Al respecto, cabe anotar que en el primer semestre de este año las exportaciones de pisco han

tenido un valor de US\$ 559.017, que representa un crecimiento del 158% en relación al mismo período del 2006, según la Asociación de Exportadores (ADEX).¹

De igual manera, también se percibe un importante incremento en el consumo de vino, alentado, entre otros factores, por las sostenidas campañas realizadas a través de los medios de comunicación, en las que se resaltan sus propiedades benéficas para la salud.

En este contexto, favorable para el crecimiento de la actividad vitivinícola, es indispensable preguntarse: ¿qué está sucediendo con los pequeños productores?, ¿en qué medida han sido impactados positivamente por este súbito incremento comercial?, ¿qué dificultades enfrentan para mejorar su inserción en los mercados?, ¿qué efectos tiene la legislación vigente en su actividad?, ¿qué y cuánto se conoce de este proceso en la pequeña producción?, ¿qué alternativas tenemos para mejorar su inserción en el mercado?

El presente estudio pretende contribuir al análisis de estos problemas y responder tentativamente a las interrogantes planteadas. También intenta llamar la atención sobre los efectos que tiene la promoción oficial y el incremento del consumo de vinos y piscos en la actividad e ingresos de los pequeños productores, un sector poco visible para los que toman decisiones, así como señalar las restricciones que los pequeños productores enfrentan para acceder al mercado en condiciones óptimas, en base al potencial y posibilidades que presentan.

Nuestros planteamientos se apoyan en las reflexiones y percepciones obtenidas a partir del trabajo institucional que realiza **desco** en cuatro valles de la provincia de Caravelí, región Arequipa, desde el año 2000, lo que nos ha permitido adquirir conocimientos e impulsar experiencias para la promoción del sector.

¹ Diario *El Comercio*, Lima, 29 de setiembre de 2007, sección B, página 5.

Analizando la pequeña producción vitivinícola

Tenencia de tierra y acceso a servicios

En la agricultura peruana predomina el minifundio, y a esta realidad no escapa la agricultura costeña. Un estudio del Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES, 2002), indicaba que el 92% de las unidades agropecuarias de la costa tenía menos de diez hectáreas. Es posible que esta situación no haya variado significativamente e, incluso, podría afirmarse que el tamaño promedio de la propiedad ha seguido disminuyendo, debido a la costumbre de dividir las propiedades cuando forman parte de una masa hereditaria. De esta manera, la tendencia descrita sigue su curso, a pesar de las inversiones realizadas por las empresas agroexportadoras en algunos valles e irrigaciones, para la compra de propiedades de mediana extensión.

El cultivo de la vid no escapa a esta fragmentación de la propiedad rural. Las estadísticas disponibles (Censo Nacional de Productores de Vid, realizado el 2000 por el Ministerio de Agricultura) señalan la existencia de 22.287 familias productoras de vid, en las regiones de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna, que manejan un total de 8.110.35 hectáreas. Esto significa que el promedio de tenencia de tierras dedicado al cultivo de la vid apenas llegaría a 0,36 hectáreas por familia. En términos prácticos, esta cifra nos señala que la actividad vitivinícola nacional se sustenta principalmente en un número importante de pequeños predios.

Se estima que, a pesar del incremento de las plantaciones de uva de mesa para la exportación, especialmente en Ica y valles aledaños, existe un porcentaje importante de la producción que se destina a las bodegas, especialmente la que proviene de los pequeños productores. Para el caso específico de la provincia de Caravelí, se calculan porcentajes superiores al 90% de la

producción de uva que son destinados al procesamiento (Arata y Toro, 2005).

Una encuesta realizada en dos valles de la región Arequipa (Caravelí y Cháparra), en la que participaron 114 viticultores agrupados en cinco comisiones de regantes, con el objeto de caracterizar procesos de adopción de tecnología, arroja algunos datos de interés, que confirman las tendencias señaladas en las estadísticas nacionales (Arata y Vargas, 2007).

Así, para el valle de Cháparra, la encuesta señala que el promedio de tenencia de tierra de los agricultores vinculados a la actividad vitivinícola es de 4,14 hectáreas, usando para el cultivo de vid solo 0,54 hectáreas en promedio. Mientras que, en promedio, los productores elaboran 337 litros de vino y 163 litros de aguardientes al año.² Asimismo, solo el 20,4% de los vitivinicultores acceden al crédito, mientras que la banca comercial y los habilitadores o comerciantes son los principales proveedores. De otro lado, el 65% recibe asistencia técnica, siendo el proveedor de este servicio la única ONG instalada en la zona (**desco**). Finalmente, solo el 16,3% de los agricultores encuestados considera a la vitivinicultura como actividad principal.

Para el valle de Caravelí, la encuesta señala que el promedio de tenencia de tierra de los agricultores vinculados a la actividad vitivinícola es de 3,17 hectáreas, de los que destinan en promedio al cultivo de la vid solo 0,73 hectáreas. Mientras que, en promedio, los productores elaboran 887 litros de vino y 538 litros de aguardiente al año. Asimismo, solo el 21,5% de los vitivinicultores acceden al crédito y el 49,2% recibe asistencia técnica, siendo el proveedor de este servicio dos ONG

² Dado que la legislación vigente solo considera el uso de la denominación pisco a productores que aprueban las normas técnicas dadas por INDECOPI, utilizaremos el término aguardiente. Sin embargo vale la pena señalar que la población y el público consumidor lo adquiere y promueve con el nombre de pisco.

presentes en el medio (una de ellas, **desco**). De otro lado, solo el 40% de los encuestados considera a la vitivinicultura como su actividad principal.

Una constatación importante a partir de los resultados de esta encuesta, es que la vid, a pesar de la expansión del área de su cultivo experimentada en los últimos años, sigue siendo para la mayoría de los pequeños productores un cultivo complementario, formando parte de sistemas de producción caracterizados por la diversificación –en contra de la especialización– y que resultan ser una estrategia de supervivencia, frente a la incertidumbre y el riesgo que implica el trabajo en el sector agrario. A diferencia de las grandes plantaciones, los pequeños viñedos, en valles como Cháparra y Caravelí, son parte de agroecosistemas desarrollados durante siglos de aislamiento, formados por mezclas de variedades y en las que predominan dos de ellas, «negra criolla» y «moscatel». Esta mezcla varietal, garantiza la conservación *in situ* de variedades plenamente adaptadas a las condiciones locales que, de otro modo, se hubieran perdido, constituyéndose en un capital genético que es necesario aprovechar. Por ejemplo, una variedad de uva trabajada en Caravelí, denominada «ceniza», no tiene en la actualidad antecesor conocido (Choque, 2005) y constituye un germoplasma que puede ser aprovechado en la actividad enológica.

Pero también debe destacarse que un importante porcentaje de pequeños productores ha ampliado sus áreas de labranza destinadas al cultivo de la vid en los últimos años. Este hecho está vinculado a los incrementos en la demanda y constituye una señal de los efectos positivos generados por la promoción del consumo que se conduce desde el Estado. Lo interesante en este caso de ampliación de nuevas áreas es que se observa una tendencia muy clara para la incorporación de nuevas técnicas de manejo agronómico, especialmente en los sistemas de conducción de plantaciones.

Aún así, no debemos perder de vista que los datos señalados también nos permiten aproximarnos a una realidad en la que el pequeño productor vitivinícola se siente poco atendido, poco entendido y olvidado por el Estado. A pesar de las críticas y ataques de sectores conservadores, y a veces del propio Estado, las ONG se constituyen como las principales prestadoras de servicios de asistencia técnica y, más aún, la transferencia de tecnología en el sector vitivinícola, en muchos valles, recae casi totalmente en sus esferas de responsabilidad.

También vale la pena resaltar la importancia que tiene la pequeña vitivinicultura en la mejora de los ingresos monetarios, en el empleo rural y en la conservación del medio ambiente. El procesamiento de la uva permite incrementar las ganancias monetarias de los productores, al generar valor agregado a la fruta. A su vez, actividades como la poda, la cosecha y las pisas son de alta demanda de mano de obra y permiten generar empleo temporal rural. Asimismo, la redistribución de los ingresos generados en la propia localidad es también un factor para tener presente. Arata y Toro (2005) señalan, para el caso de Caravelí, que aproximadamente el 60% de los ingresos generados en la actividad son reinvertidos en la propia localidad en adquisiciones de insumos diversos y pago de jornales agrícolas.

Un potencial que tienen los pequeños vitivinicultores es el uso restringido de insumos de origen externo como insecticidas, fungicidas y fertilizantes sintéticos, que hacen más atractivos estos productos a determinados grupos de consumidores, y que puede dar pie a la generación de una industria vinculada a la producción orgánica.

Formas organizativas y roles de los pequeños productores

Las asociaciones de productores son las formas más representativas de organizaciones vitivinícolas, incluyen a pequeños y medianos productores, y existen a nivel provincial y regional.

A nivel provincial, en Caravelí existen dos asociaciones: Asociación de Productores de Pisos y Vinos de Caravelí, con un aproximado de 12 asociados, y la Asociación de Caravileños de la Vid al Pisco, con 14 asociados. Respecto a las asociaciones regionales, éstas existen en Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna, principales regiones vitivinícolas. La Asociación de Productores de Pisos y Vinos de Caravelí forma parte de AREVID (Asociación Regional de la Vid), que agrupa a los productores por valles de la región Arequipa, mientras que la Asociación de Caravileños de la Vid al Pisco se encuentra en proceso de incorporación.

Estas asociaciones cumplen funciones de carácter gremial, organizan capacitaciones especializadas y eventos de intercambio, entre los que destacan los congresos nacionales del pisco, que se realizan anualmente en sedes previamente acordadas y promueven el acceso a información especializada, contactos comerciales y acceso a proveedores calificados entre sus asociados.

Estas organizaciones juegan un rol muy importante, tanto en la generación de conocimiento como en la promoción del consumo de productos vitivinícolas, principalmente el pisco, y tienen la representatividad de los productores ante el Estado, con una importante capacidad para incidir en políticas diseñadas para el sector.

Sin embargo, debe señalarse que un número importante de productores, especialmente los que manejan áreas pequeñas de producción, no forman parte de ninguna organización viti-

vinícola, por desconocimiento de sus alcances, y también por temores frente a experiencias anteriores negativas.

Pequeños productores vitivinícolas en los mercados

Es probable que en los escaparates de las tiendas y supermercados de Lima encontremos además de licores importados, vinos y piscos producidos por empresas nacionales con un amplio posicionamiento en el mercado. Pero, difícilmente encontraremos allí productos artesanales. ¿Cómo, entonces, comercializan sus productos los pequeños productores? ¿Qué estrategias emplean para conquistar espacios en los mercados?

Para intentar resolver estas preguntas recurriremos a nuestra experiencia en Caravelí. Los cuatro distritos vitivinícolas de esta provincia (Caravelí, Cháparra, Huanuhuanu y Jaquí) producen de manera agregada volúmenes importantes de vino y aguardientes, con ventajas comparativas vinculadas a sus características organolépticas como aroma, cuerpo y *bouquet* agradables, no obstante tener algunas deficiencias en los acabados y presentaciones finales, como consecuencia de las condiciones artesanales en las que trabajan la mayoría de productores.

La comercialización de los vinos y aguardientes (conocidos generalmente como «de chacra»), se realiza de manera directa en mercados cerrados, donde los principales consumidores se pueden agrupar en cuatro categorías: residentes del pueblo, familiares, amigos y visitantes, que aprecian estos productos como típicos y tradicionales.

Los residentes del pueblo –a veces compradores y otros autoconsumidores– lo utilizan de manera tradicional, en sus prácticas alimentarias y en las labores agrícolas como podas, pisas y otras en las que expresan su acervo cultural. Se estima que un 30% de la producción de aguardientes y vinos producidos en Cháparra y Caravelí sigue esta vía.

Las festividades locales, en especial las patronales, constituyen importantes espacios para la comercialización, ya que promueven el retorno de migrantes, familiares y amigos que llegan de otras regiones del país y del extranjero, quienes adquieren y consumen los productos en la localidad y los llevan luego a sus lugares de residencia. Los hábitos de consumo, en este caso, juegan un rol importante.

El seguimiento a estos consumidores ha permitido constatar que los grupos de familiares y amigos no residentes del pueblo, asentados principalmente en ciudades como Lima y Arequipa, acceden a los productos a través de redes familiares constituidas, que actúan como agentes comerciales. Es decir, estamos ante una forma de microcomercialización muy extendida y funcional, que llega a colocar, según estiman los propios productores, un 60% de la producción.

Finalmente, están los visitantes, segmento que incluye a aquellas personas que van a las zonas productoras por motivos de trabajo o algún motivo particular, sin tener vínculos de origen con los habitantes del pueblo. Estos adquieren los productos en atención a las tradiciones y costumbres locales. Son los que menos consumen: solo cerca del 10% de la producción.

Entonces, se puede apreciar que la existencia de factores culturales adquiere una gran importancia para el desarrollo de los mercados y deben tenerse en cuenta para el crecimiento del sector.

Debido a los pequeños volúmenes de producción, se puede afirmar, en términos generales, que los vitivinicultores no enfrentan mayores problemas para colocar su producto a lo largo del año. Pero los precios, y por tanto sus ingresos, no serán necesariamente los óptimos. Además, el manejo de estos pequeños volúmenes dificulta en gran medida el acceso a la formalidad.

Las temporadas de mayor venta se ubican entre los meses de mayo y septiembre. Se inicia con la producción del aguardiente y concluye con la salida de la producción del vino, aproximadamente tres meses después de la cosecha de la uva, caracterizándose este mercado por la existencia de reservas almacenadas, por lo que las ventas familiares y locales aumentan.

Existe también un mercado intermediario, aunque las ventas son bastante menores respecto al mercado de consumo directo, formado por minoristas que revenden los licores a sus clientes (los cuales constituyen otro tipo de consumidores finales). Por lo general, estos intermediarios minoristas son bodegas, licorerías y restaurantes.

En valles con un mayor desarrollo relativo y cercanía a ciudades importantes, como Ica, las bodegas y empresas formales actúan también como acopiadores de uva, adquiriendo la producción de los pequeños productores o, también, brindándoles el servicio de procesamiento previo descuento de un porcentaje de producto (generalmente el 10%), a fin de cumplir con sus cuotas necesarias para garantizar un abastecimiento continuo a sus clientes. En otros casos, adquieren una mayor importancia los visitantes y turistas, como en Lunahuaná, valle de Cañete.

Limitantes para el desarrollo de la pequeña vitivinicultura

El principal problema detrás de la poca importancia y desarrollo del mercado intermediario en el pisco y el vino, que proviene de la pequeña producción, es la poca facilidad para acceder a los requisitos legales exigidos por el Estado para la comercialización de licores.

Al respecto, no nos oponemos a la existencia de normas que consideramos necesarias y útiles para orientar cualquier proceso productivo. Más aún tratándose de licores, donde la

adulteración de productos es una actividad muy común y extendida, y una de las grandes preocupaciones de las empresas formales y las asociaciones de productores. Pero consideramos importante la adecuación permanente de la legislación existente, de tal manera que responda a la realidad y sea, en lo posible, inclusiva.

Esto se manifiesta, según los productores, en los elevados costos y la cantidad de trámites necesarios para ingresar a la formalidad. Los trámites para poder comercializar utilizando la denominación de origen pisco suelen ser largos y tienen costos poco accesibles a su economía: alrededor de 3.294 nuevos soles³ si se considera el uso de la denominación de origen de un solo tipo⁴ de pisco. Este costo puede aumentar por cada tipo de pisco y variedad⁵ adicional. Estos análisis son realizados por INDECOPI, entidad que, a pesar de tener los costos más económicos en los análisis, en comparación con otros laboratorios, no deja de ser oneroso para el pequeño productor. Por cierto, la cifra no incluye los gastos de desplazamiento y permanencia de los agricultores a las ciudades donde realizarán los trámites.

Otra dificultad es el volumen mínimo de *stock* de pisco requerido para obtener la cesión de uso de la denominación de origen, que es de aproximadamente 1.000 litros por tipo de pisco. Para obtener esta cantidad, un productor debe tener entre 7 a 8.000 kilos de uva, algo difícil de lograr en la producción obtenida en una parcela de 0,36 hectáreas que, como vimos

³ Costos aproximados que incluyen: inscripción en SUNAT, en SUNARP, registro de marca en INDECOPI (derecho de trámite, búsqueda fonética de nombre y publicación en *El Peruano*), declaración y autorización de uso de la denominación de origen, visita de inspección y toma de muestras por bodega, análisis en laboratorio por tipo de pisco e inscripción en registro sanitario.

⁴ Los tipos de pisco señalados por las normas técnicas peruanas son: puros, acholados y mosto verde.

⁵ Las variedades consideradas por las normas técnicas peruanas para la elaboración del pisco son: no aromáticas (Negra Criolla, Quebranta, Uvina y Mollar) y aromáticas (Italia, Moscatel, Torontel y Albilla).

anteriormente, es el promedio nacional de área dedicada por los agricultores a la vitivinicultura, si se tiene en cuenta que los promedios anuales de producción de uva están en el orden de las diez toneladas por hectárea (CEPES, 2002).

Para tener una idea de la magnitud e importancia de este problema debemos señalar que de un total de 114 vitivinicultores encuestados en los valles de Caravelí y Cháparra solo dos de ellos contaban con permiso para utilizar la denominación de origen pisco, y una empresa se encontraba realizando los trámites para poder acceder a su uso. Para el caso concreto de Arequipa, según el gerente de producción del Gobierno Regional de Arequipa, solo 23 empresas han obtenido la autorización para usar la denominación de origen pisco, sobre un estimado de 200 existentes en la región, el resto son considerados productores informales.⁶ Esto varía enormemente entre regiones y valles, quizás los valles cercanos a Lima, Ica y Tacna sean las regiones donde existe un mayor número de productores incorporados a la formalidad y, seguramente, esto guarda alguna relación con la cercanía de las zonas productoras a esas ciudades, con mayores facilidades de acceso a información y tecnología. Los registros de INDECOPI, publicados en su página web, señalan que 281 bodegas y empresas tienen autorización vigente para utilizar la denominación de origen pisco, es decir, un número muy limitado frente a la cantidad de bodegas existentes y a la producción nacional.

El acceso y desarrollo de tecnologías apropiadas son señalados también por los productores como factores limitantes. Esta labor ha sido dejada de lado por el Estado, como consecuencia de la liberalización de la economía aplicada desde la década del noventa. El Ministerio de Agricultura a través de las agencias agrarias ha pasado a tener un rol

⁶ Diario *El Pueblo*, Arequipa, 24 de octubre de 2007, página 3.

orientado a la normatividad y ha minimizado los servicios de investigación y extensión agraria. Quizás la excepción en el sector estatal lo constituya el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), que desarrolla en los valles costeros un agresivo programa para la erradicación y control de plagas importantes, como la mosca de la fruta, con la finalidad de ampliar los mercados de exportación de frutas y hortalizas. Esto último demuestra que las políticas de promoción claras e inversiones dirigidas, pueden lograr resultados e impactos importantes en el sector agrario.

De otro lado, tenemos las experiencias desarrolladas por **desco** y otras organizaciones no gubernamentales, con el apoyo de la cooperación internacional y esfuerzos e iniciativas provenientes de emprendimientos de los propios agricultores. Éstas demuestran que se pueden mejorar de manera importante los rendimientos de la pequeña producción y también la calidad de los productos obtenidos y, por tanto, constituyen experiencias con posibilidad de réplica que, sin embargo, carecen del respaldo de políticas favorables. La adición de cambios en el manejo agronómico, sistemas de riego y conducción de la vid, han permitido, por ejemplo, duplicar rendimientos en vides de las variedades «negra criolla» y «moscatel», en predios ubicados en Caravelí. Asimismo, la incorporación de nuevas técnicas de procesamiento puede permitirles mejorar de manera importante y sostenida no sólo los volúmenes procesados sino también la calidad de sus productos, lo que se va a manifestar en el momento de la comercialización.

Se puede afirmar que, con la incorporación de cambios tecnológicos y manteniéndose las áreas actuales de cultivo de vid, se podrían lograr incrementos importantes en los volúmenes de producción, tanto de uva como de sus derivados principales, vinos y piscos, a nivel nacional. Si a esto se le sumara la disminución en los costos de producción, por efecto

de la asociatividad y uso óptimo de insumos, estaríamos ante perspectivas trascendentes.

Conclusiones

La promoción de actividades orientadas al mejoramiento de procesos de desarrollo de sectores como el vitivinícola, en un contexto de consolidación de los mercados globales, supone una serie de retos inéditos para el pequeño productor agrario y demanda, desde la sociedad, un conjunto de respuestas que combinen estrategias de alianzas internas y la disposición a invertir y aprender.

La vitivinicultura, al igual que otros sectores agrícolas en el Perú, tiene un sustento importante en la pequeña producción. Sin embargo, las políticas de promoción, en términos generales, han obviado al pequeño productor por considerarlo inviable, una afirmación que ponemos en tela de juicio. Por el contrario, creemos que un apoyo decidido, que considere la investigación, extensión agraria e involucre los distintos eslabones de la cadena productiva⁷ reduciendo las asimetrías existentes en la redistribución de recursos, puede ayudar de manera importante no sólo a desarrollar el sector, sino también a dinamizar economías locales y regionales. Un proceso de capitalización del productor ayudará a que reinvierta en sus predios y logre superar factores, actualmente adversos, que le conducen a mejorar sus relaciones con los mercados.

El minifundio y las pequeñas áreas cultivadas de vid, dificultan el acceso de los productores al crédito, asistencia técnica

⁷ Sistema que agrupa a los agentes económicos -interrelacionados por el mercado- y que participan articuladamente en un mismo proceso, desde la provisión de insumos, producción, transformación, industrialización, comercialización, hasta el consumo final de un producto agrícola o pecuario, en forma sostenida y rentable, basados en principios de confianza y equidad (tomado de: www.portalagrario.gob.pe).

y a economías de escala, y por lo tanto la comercialización de la producción, en estas condiciones, se realiza a través de ofertas dispersas, con altos costos de transacción, con productos de calidades diferenciadas, con un alto grado de informalidad y, en general, en condiciones de desventaja tanto para el productor como para el consumidor.

Frente a esto, deben buscarse alternativas que permitan encontrar formas viables de asociatividad o articular procesos que permitan generar condiciones de economía de escala. Debe considerarse como elemento importante para esta búsqueda que, en la mayoría de los casos, los pequeños vitivinicultores responden, por la naturaleza de su producción, a una lógica empresarial y, por tanto, nos encontramos ante un sector muy dinámico de la agricultura nacional.

El crecimiento del sector vitivinícola nacional es una realidad. Las cifras lo demuestran. Las políticas de promoción han tenido efectos e impactos importantes en el sector. Si bien es cierto que, por los factores señalados, han favorecido en mejores términos a las empresas formales, han logrado también cambios importantes en la pequeña propiedad y en los productores vitivinícolas artesanales, que se traducen en incrementos en los ingresos monetarios.

Los municipios, en su calidad de gobiernos locales, pueden y deben jugar también un rol importante. Hace algunos años la Municipalidad de Caravelí, por ejemplo, señaló la ubicación de las principales bodegas y elaboró una ruta turística destinada a orientar a los visitantes que llegan a esa localidad, siguiendo el ejemplo de lo realizado en la ciudad de Moquegua, con la denominada «ruta del pisco». Esfuerzos como éstos –y otros– pueden contribuir a visualizar a los productores y a colocarlos en mejores situaciones en los mercados. El desarrollo de infraestructura como accesos, caminos rurales, canales de riego, pequeños reservorios y otros son también espacios en

los que los municipios rurales acreditados pueden intervenir, según la nueva legislación vigente.

El fortalecimiento de los roles y funciones de las organizaciones de productores les permitirá tener una mayor visibilidad ante la sociedad y ser parte, por ejemplo, de procesos como la elaboración de presupuestos participativos en sus respectivos distritos, desde donde pueden canalizar sus demandas. Asimismo, deben mejorar su representatividad y capacidad de negociación frente al Estado, teniendo en cuenta los cambios irreversibles que viene provocando la globalización del comercio.

También debemos tener presente que en los últimos años, en el marco de los cambios generados por la globalización de la economía, se han desarrollado procesos exigentes y una normatividad que rige el comercio de productos agrícolas (HACCP, GAP, EUREGAP,⁸ entre otras) que se basan en los conceptos denominados buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura.⁹

El cumplimiento de esta normatividad queda por el momento fuera de las posibilidades reales de la mayoría de pequeños productores vitivinícolas, debido a las dificultades existentes en el acceso a la tecnología y los elevados costos. Sin embargo, creemos que los esfuerzos orientados al mejoramiento de las prácticas de manufactura y la incorporación paulatina

⁸ El sistema HACCP (Análisis de riesgos y puntos críticos de control) tiene como objetivo aplicar métodos sistemáticos para detectar los puntos críticos en el proceso de elaboración de alimentos, y controlarlos de forma que los riesgos para la salud de los consumidores puedan evitarse. Los términos GAP y EUREGAP se refieren a normas internacionales de seguridad alimentaria requeridas para el ingreso y comercialización de alimentos.

⁹ La FAO define a las buenas prácticas agrícolas como «la aplicación del conocimiento disponible a la utilización sostenible de los recursos naturales básicos para la producción, en forma benévola, de productos agrícolas alimentarios y no alimentarios inocuos y saludables, a la vez que se procuran la viabilidad económica y la estabilidad social».

de cambios en los procesos pueden apoyar de manera efectiva a una mejor inserción de los productores en los mercados.

Es recomendable también impulsar un proceso de formalización de la producción de vinos y piscos, con una legislación más flexible, permitiendo la incorporación de los pequeños productores, pues solo así se podrá contribuir a mejorar los términos de intercambio comercial, a mejorar la capacidad del mercado consumidor local para absorber mayores cantidades de productos y a generar mayores ingresos para el Estado.

Quedan como retos pendientes contribuir a modernizar las pequeñas unidades vitivinícolas, mejorar su competitividad, su visibilidad y representatividad y, por cierto, su inserción a los mercados, de manera que se consoliden como fuentes generadoras de trabajo e ingresos. Una permanente reflexión en el sector vitivinícola nacional y un logro de consensos entre las instituciones especializadas, públicas y privadas, y de los productores, contribuirá, sin duda, a ello.

Bibliografía

ARATA, Atilio y S. VARGAS

2007 *Efecto de factores socioeconómicos y culturales en la innovación tecnológica en pequeños productores de vid en dos valles de la región Arequipa*. En prensa.

ARATA, Atilio y Óscar TORO

2005 *Rumbo a la competitividad: aprendizajes de la promoción de la agroindustria rural en la provincia de Caravelí*. Lima: **desco**.

CEPES

2002 «Rentabilidad de la agricultura de la costa peruana y las inversiones para el mejoramiento del riego». Documento electrónico.

CHOQUE, F.

2005 *Caracterización ampelográfica de cultivares de vid (Vitis sp) en Caravelí*. Tesis para optar el título de ingeniero agrónomo. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

desco CENTRO DE ESTUDIOS Y PROMOCIÓN DEL DESARROLLO

2004 *Sondeo de mercado de frutas de consumo directo y derivados producidos en Caravelí*. Manuscrito.

Páginas web consultadas

<www.portalagrario.gob.pe>

<www.cepes.org.pe>

<www.descosur.org.pe>

<www.fao.org>

<www.prompex.gob.pe>

<www.indecopi.gob.pe>

<www.oivv.org>



*Charles de Weck
Clever La Torre*

Un futuro para el café pasado

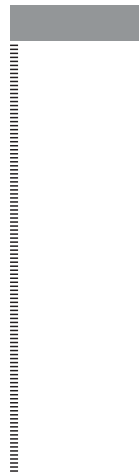


Foto de Fernando Cáceres

1. El café peruano, producto de bandera

En el Perú, el café es el primer producto de agroexportación. El año 2006, se comercializó café sin tostar por montos mayores a los US\$ 513,8 millones, cifra que superó largamente el monto de las exportaciones del cultivo de espárragos (US\$ 186,8 millones), tan promocionado por el Estado y los medios de comunicación. Las zonas de cultivo del café abarcan 338 distritos, 68 provincias y 12 regiones. Son 150 mil las familias y dos millones de personas las directamente vinculadas a esta actividad (entre empresarios, personal administrativo, transportistas, acopiadores, etc.), que generan una altísima oferta de mano de obra que consiste en alrededor de 43 millones de jornales y donde se invierte aproximadamente US\$ 3.000 por hectárea.

Como vemos, se trata de un cultivo intensivo en mano de obra y generador de empleo justamente en aquellos sectores donde predominan los pequeños y microproductores agrícolas. El café se maneja con sistemas agroforestales y muchos de los pequeños productores lo asocian con el plátano, que mayormente en el Perú se cultiva en pequeñas extensiones. Esto lo hace sumamente democrático, en tanto posibilita la distribución de la renta del sector en más manos, pero también es más

precario porque el agricultor depende de algo que no controla: el precio internacional.

El café es un producto netamente tropical y en el Perú se cultiva desde Piura, en el norte, Junín y Pasco en la selva central, y en Puno al sur. El café de mejor calidad es aquel que se cultiva entre los 900 y 1.600 metros de altitud. Lo interesante en el caso de las zonas cafetaleras peruanas es que cuentan con microclimas diferentes y, por tanto, ningún café se parece al otro en sabor, cuerpo, consistencia, aroma y acidez. Todos ellos son calificados como finos y especiales, bondades que debieran aprovecharse para obtener ventajas comparativas en los mercados de cafés especiales, lo que favorecería notablemente a los pequeños productores. Actualmente, el Perú es el mayor productor de café orgánico del mundo.

De la producción total de café, el 95% se exporta y el 5% restante es destinado para el consumo nacional, que es muy poco en comparación con otros países. Ese 5% que se comercializa en el mercado interno, generalmente es un café de mala calidad porque proviene del descarte o que no cumple con los estándares de calidad para ser exportados.

Si bien la demanda de café a nivel interno aún es muy baja en comparación a la demanda externa, el consumo nacional empieza a crecer lentamente. Sin embargo, para ello es necesario apostar por una política más agresiva que fomente el cultivo del café. Existen una serie de razones para ello:

- El café peruano cuenta con una demanda nacional e internacional permanente, cada vez más amplia y exigente.
- Es el primer producto de agroexportación en el país.
- Los cafés peruanos son de buena calidad y cuentan con reconocimientos internacionales como cafés finos. Cafés producidos en Bagua, Villa Rica y Sandia han sido galardonados en Europa y Japón.

- A pesar del bajo nivel organizativo de los productores cafetaleros, sus gremios resultan ser los más representativos del país en el área rural. Las cooperativas cafetaleras han logrado insertarse de forma importante en el mercado.
- El café es el cultivo legal más importante en la región de la selva, y por lo tanto, es la alternativa más sostenible frente a los cultivos cocaleros. Su adecuado manejo y el éxito en la cosecha garantiza la permanencia del agricultor evitando que migren, en busca de ingresos, a zonas bajas donde predominan cultivos ilegales.
- El café es producido por pequeños productores en reducidas extensiones de terreno y emplea a un importante contingente de mano de obra.
- Es un cultivo permanente y soporta manejos tradicionales.
- El café es un producto que está en permanente innovación. Las nuevas tendencias de su consumo en todo el mundo abarcan nuevas presentaciones, nuevos procesos y mejoras tecnológicas del proceso de elaboración. La tendencia global del mercado está, sin duda, en la línea de los cafés *gourmet* y los cafés de alta calidad.

El mercado interno del café

El hecho de que solo el 30% de los productores cafetaleros peruanos están organizados, constituye una desventaja para introducir exitosamente su producto en los mercados internacionales debido a que es necesario lograr volúmenes de café de iguales características que permitan llenar los contenedores (18.000 kg de café oro por contenedor). Es indudable que están obteniendo posiciones prometedoras en espacios exigentes y competitivos y, a la vez, han logrado ofertar sus productos en

mejores condiciones de precios, con diferenciales positivos o premios al esfuerzo en el cumplimiento de las normas de calidad y ambientales.

Pero esta situación no debe obviar el hecho de que los niveles de producción aún son bajos, alcanzan niveles promedio de 14 a 16 quintales por hectárea. Esto dificulta, en gran medida, la obtención de una calidad óptima, debido a que la poca rentabilidad afecta el proceso de beneficio húmedo del café pues un gran número de pequeños productores lo procesan empleando maquinaria inadecuada. Existe, sin embargo, un sector minoritario de productores en la zona de Villa Rica que alcanzan rendimientos que están por encima de los 50 quintales por hectárea.

De otro lado, el precio del café es muy variable y se mantiene en buenas posiciones sólo en situaciones muy específicas, pero generalmente el precio es inferior al esperado por los productores. En ese sentido, una manera de enfrentar esta situación altamente imprevisible es promoviendo el valor agregado del café e incentivando el consumo interno.

Si bien es cierto que en los últimos tres años el consumo per cápita en el Perú se incrementó de 250 a 450 gramos anuales, sigue siendo bastante bajo si lo comparamos con otros países.¹ En todo caso, el Perú cuenta con condiciones suficientes para incrementar progresivamente sus niveles de consumo interno, pero requiere para ello una estrategia de largo plazo en la que participen activamente el Estado, los empresarios, las organizaciones de productores y los productores individuales.

Si cada peruano consumiera una taza diaria, partiendo de que un kilo de café tostado rinde 100 tazas de buena calidad, estaríamos hablando de un consumo equivalente a 1.956.521,74 quintales al año. En este hipotético caso, tendríamos un

¹ Entre los mayores consumidores, tenemos a Brasil (5,53 kg), Colombia (2 kg), Estados Unidos (6 kg), Alemania (9 kg), Francia (8 kg), Italia (9 kg) y Finlandia (más de 11 kg).

incremento del consumo per cápita (de 0,45 a 3,6 kg) y de la venta de café verde al interior del país destinado para el consumo, de 5% a 34% del total de la producción nacional.

En ese sentido, una clave sería darle valor agregado al café, lo que significaría ingresos adicionales para el productor. El precio actual del café verde en los mercados locales es, aproximadamente, de S/. 5,8 el kilo. Por otro lado, el precio mínimo del café tostado y molido en los mercados es de S/. 24 el kilo, en bolsas de $\frac{1}{4}$ de kilo, que son las de mayor demanda en el mercado, que generan una rentabilidad de S/. 7,68 por kilo, lo que representa un ingreso superior al 100% respecto al café verde. Todo ello sin considerar las utilidades adicionales que se genera con los otros circuitos de comercialización existentes, como son las cafeterías, esencias, licores, repostería, entre otros.

***Utilidades por valor agregado del café (tostado y molido),
en soles***

	Insumos	Unidad	Precio	Cantidad	Total S/.	Total US\$
1	Costo de producción				16,32	5,18
	Café pergamino	kg	5,8	1,4	8,12	2,58
	Tostado y molido	kg	1,2	1	1,2	0,38
	Bolsa/sobre $\frac{1}{4}$ de kg	sobre	1	4	4	1,27
	Etiquetas	unidad	0,5	4	2	0,63
	Otros	varios	1	1	1	0,32
2	Ingreso bruto por venta				24	7,62
	Café tostado y molido	sobre	6	4	24	7,62
3	Utilidad				7,68	2,44

El café verde destinado al consumo interno en el país tiene un valor de US\$ 25,6 millones. Ese mismo producto transformado (tostado molido) representa US\$ 97,4 millones.

Bajo estas premisas, con el incremento del consumo interno a 1.956.571,74 de quintales anuales -el 34% de la producción- se alcanzaría movimientos de US\$ 145 millones en café verde que, transformado, representaría unos US\$ 556,56 millones.

Precio de venta, costo de producción y utilidad del café transformado

Rubro	Precio en US\$/kg	Precio en US\$/qq	Consumo actual: 0,45 kg		Incremento del consumo: 3,60 kg	
			Cantidad en qq	Total monto US\$	Cantidad en qq	Total monto US\$
Precio de venta	7,62	345	282.500	97.462.500	1.613.301,1	556.588.880
Costo de producción*	5,18	234,6	282.500	66.274.500	1.613.301,1	378.480.438
Utilidad	2,44	110,4	282.500	31.188.000	1.613.301,1	178.108.441

* Los costos de producción del café pergamino está determinado por los siguientes gastos: labores culturales (control de maleza, poda, abonamientos, cosecha, etc.), insumos y herramientas, transporte, y proceso húmedo de café.

Este incremento del consumo interno, elevaría los ingresos de los agricultores e incrementaría la demanda de mano de obra, el valor agregado por la industrialización del café, las ventas de maquinaria, etc.

¿Cómo lograríamos estas metas? Una estrategia mínima podría tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Declarar al café como producto bandera.
- Crear la hora del café: 10.30 a.m. y 4 p.m.
- Continuar incrementando la calidad del café.
- Realizar campañas de promoción para el consumo del café, que busque conquistar segmentos de consumidores más jóvenes, con variedades especiales y de alta calidad.

El café en la selva central

La selva central del país, integrada por las regiones de Junín y Pasco, y las provincias de Oxapampa, Chanchamayo y Satipo, es una zona donde el café se ha convertido en el eje de la economía de los agricultores y de las regiones. Actualmente, su cultivo se extiende sobre un área aproximada de 79.618 ha, que producen alrededor de 1.613.301,10 quintales de café anualmente e involucra a más de 39.166 familias. De otro lado, emplea de forma permanente a más de 26.539 personas y en épocas de cosecha ofrece trabajo temporal a más de 159.236 personas. Asimismo, unos 571.000 peruanos dependen de la cadena comercial del café proveniente de la selva central.

Número de ha, familias, personas involucradas y qq de café en las regiones de Junín y Pasco

Regiones	Nº de ha	Nº de familias	Nº de personas involucradas	Nº de qq
Junín	76.426,9	34.739,50	515.563,81	1.456.467,78
Pasco	9.740,32	4.427,42	55.516,22	156.833,32
Total	86.167,22	39.166,92	571.080,03	1.613.301,10

La selva central produce entre el 26% y el 28% del café nacional y es reconocida como la primera productora de café de calidad del país. En el caso de los productores de Villa Rica, éstos han logrado tecnificar sus parcelas y alcanzan rendimientos superiores a los 50 quintales por hectárea. Asimismo, en esta zona se encuentran las mejores parcelas cafetaleras, convirtiéndose en un punto de llegada de los productores del norte y sur de país, para observar y replicar técnicas de manejo de los cafetales y compra de maquinarias para el proceso benéfico húmedo de café.

Nivel de importancia de la selva central en la caficultura en relación al país

Ámbito	Nº de ha	Nº de familias dedicadas al café	Nº de personas involucradas	Nº de qq	Valor de las exportaciones (en millones de US\$)	Millones de jornales anuales	Valor de la mano de obra (en millones de US\$)
Nacional	330.000	150.000	2.000.000	5.650.000	580	43	235,81
Selva central	86.167,22	39.166,92	571.080,03	16.13.301,1	145	12,27	67,29
Porcentaje	26,11	26,11	28,55	28,55	25,00	28,53	28,54

La asociatividad en la actividad cafetalera

Como ya se mencionó, el 30% del sector cafetalero está organizado en cooperativas, asociaciones y empresas de productores. La Junta Nacional del Café es la organización más grande del Perú, que agrupa a dos centrales de cooperativas, así como dieciocho cooperativas y once asociaciones. Paulatinamente, estas organizaciones de productores se han fortalecido y han obtenido un soporte técnico y económico que les permite el incremento de su participación en las exportaciones de café especiales. Entre las organizaciones de mayor prestigio en la selva central, tenemos las siguientes:

- **Cooperativas:** La Florida, Alto Palomar, Sanchirio, San Martín de Pangoa, Perené, Tahuantinsuyo y Satipo.
- **Organizaciones:** Central Unitaria de Asociaciones Agrarias Villa Rica, Corporación de Cafetaleros de Pichanaki, Central Pichanaki y recientemente apoyados por **desco**, la Central de Asociaciones de Productores Agropecuarios de la Cuenca del Yurinaki (CAPACY), quienes ya manejan una planta de beneficio húmedo de café de una capacidad de proceso de 20.000 kg diarios de café cerezo.
- **Empresas:** ECO CAFÉ Villa Rica S.A., Villa Rica Highland, Chanchamayo Highland.

Las organizaciones cumplen roles importantes en el desarrollo del sector cafetalero, con intervenciones en infraestructura (mejoramiento, rehabilitación y mantenimiento de carreteras, construcción de plantas de proceso húmedo de café), desarrollo de capacidades (programas de capacitación), programas de crédito, sistemas internos de control y certificaciones, y comercialización del café.

El café y las bolsas de valores mundiales

El café es el segundo *commodity* más importante a nivel mundial, después del petróleo, y su precio es determinado en las bolsas de valores, especialmente la de Nueva York. Los precios del café se mueven rápidamente y son muy volátiles, pues dependen de factores como la oferta y la demanda, el clima en las zonas de cultivo, las políticas implementadas en torno al producto, los contratos laborales, las estimaciones de la cosecha, etc.

Pero, como debe suponerse, el mercado físico no se mueve con la rapidez de estos factores y, por tal motivo, el mercado de futuros² busca evitar los altos riesgos existentes. La volatilidad histórica del café ha sido muy significativa y más grande que en cualquier otra bolsa de productos. Así, las ventas con precios prefijados pueden evitar parcialmente el riesgo que corren los productores, cuando el precio es más bajo de lo pactado y permiten que las grandes industrias del café asuman también parte del riesgo.

Entonces, una de las principales funciones de las bolsas es reducir el riesgo frente a las fluctuaciones excesivas de las cotizaciones internacionales. Aún así, esto es relativo. La oferta y la demanda equilibran los precios, y es importante la influencia de factores externos de tipo climático y fitosanitario como las heladas, las sequías y la extensión de la roya, una plaga que ataca las hojas y que produce grandes pérdidas.

El mercado puede verse igualmente influenciado por huelgas, amenazas de guerra, convenios internacionales, control de exportaciones, subsidios, así como por la propia dinámica de la bolsa y el rol de los especuladores y de los operadores bursátiles

² Mercado a futuro: contrato a precio fijo o determinado que puede durar varios años y que no es afectado por las fluctuaciones del mercado o la bolsa de Nueva York.

que, entre otras variables, suelen influir en la determinación de los precios. Por estas razones, el comercio internacional del café es sumamente inestable, con alteraciones que pueden producirse en el transcurso de unos meses, semanas o días, e incluso el mismo día de la contratación. Sin embargo, pese a todas estas variantes que afectan la rentabilidad del productor, pensando nuevamente en el mercado nacional, esta nunca afecta el precio del café transformado y envasado en sus diferentes formas de presentación: soluble enlatado, molido, en taza, etc. (pese a la baja del precio del café verde).

Si bien los precios del café se mueven rápidamente y son muy volátiles, en el mercado existen cafés que se pagan a precios mayores que los dictaminados por la bolsa. Estos nichos de mercado con precios mayores obedecen a transacciones entre el vendedor y el comprador, y éste, a su vez, cuenta con clientes o consumidores dispuestos a pagar estos precios. El cliente o consumidor final se encuentra plenamente consciente de que este aporte adicional está destinado a favorecer un determinado medio o sector (biodiversidad, el agua, el aire o la extrema pobreza). A este tipo de mercados acceden principalmente los cafés orgánicos, sostenibles, solidarios (mercado justo), entre otros. El café que mejor ha respondido a estos cambios y fluctuaciones de precios a favor de los pequeños agricultores organizados, es el café solidario (mercado justo).

Diferencia de premios y precio del café convencional y orgánico en el mercado justo

Tipo de café	Precio FLO US\$	Premio US\$	Por orgánico US\$	Precio total US\$
Café convencional	119	10	0	129
Café orgánico	119	10	20	149

Utilización de los beneficios

Los beneficios del mercado justo van dirigidos al productor y a su organización. Para ambos casos -café convencional y orgánico- los US\$ 10 de premio van destinados al fortalecimiento de la organización de productores y la diferencia para el pequeño productor, en el caso del café orgánico existe un plus de US\$ 20 que incrementa la rentabilidad del agricultor certificado, con la específica finalidad de que sea utilizado en mejorar la alimentación, la salud y la educación de su familia, y también en la reinversión productiva.

Se intenta así evitar las grandes diferencias entre el precio que pagan por un producto los consumidores del primer mundo y el dinero que se les paga a sus productores en el tercer mundo, además de evitar la explotación de los trabajadores. Sumado a ello, se intenta compensar los efectos de la obsesión consumista por el precio más barato y sus consecuencias, como el progresivo deterioro de la calidad y durabilidad de los productos, la explotación de los productores y el deterioro ambiental.

El otro ámbito de la comercialización del café es la dinámica interna. En el Perú, esto está condicionado por las formas de organización del sector productor, las prácticas tradicionales y los métodos de procesamiento y de producción. De esta manera, en el negocio del café intervienen varios tipos de intermediarios, de lo que se derivan altos costos de transacción que generan ineficiencias en la cadena del producto.

En la comercialización de café existen uno o más acopiadores, que reciben distintas denominaciones de acuerdo a las zonas. Pagan bajos precios al productor y mezclan diferentes calidades y procedencias de café, distorsionando aún más su calidad. Normalmente, el agente exportador financia a este intermediario para que, a su vez, le compre al agricultor mediante

adelantos, debido a la dificultad que tiene este último para acceder al financiamiento. Como es de suponer, este método perjudica al productor en el largo plazo y es desfavorable para la exportación de cafés de calidad. Por ello, las cooperativas, asociaciones y empresas de agricultores intentan construir una alternativa ante esta comercialización tradicional de cafés de calidad y exportan directamente su producción.

De esta manera, para vislumbrar mejor los factores que entran a tallar en la dinámica interna del café, identifiquemos la formación de la oferta peruana. El protagonista central es el café pergamino o café verde, intervienen agentes como los productores (quienes determinan la cantidad del café que será transado), los intermediarios (quienes compran y venden en el mercado nacional) y, finalmente, los exportadores, brókeres o representantes (compran y ponen en contacto a vendedores y tostadores). De otro lado, están los actores de la demanda. Destacan, en primer lugar, los importadores y empresas multinacionales. Luego tenemos a los denominados tostadores o torrefactores y, finalmente, están las cafeterías y los consumidores.

2. La cadena productiva del café

En el Perú, 150.000 familias aproximadamente se dedican al cultivo del café. Sus características socioeconómicas más resaltantes son: muy bajo nivel de instrucción; el 90% cultivan entre 0,50 y 10 ha; rendimiento promedio menor de 14 quintales por hectárea; las familias tienen entre 6 y 7 miembros; los cafetaleros, en su mayoría, proceden de regiones andinas, y para el caso de la selva central, de las comunidades nativas asháninkas y yaneshas.

El cultivo del café se desarrolla predominantemente en zonas de selva alta. Es decir, estamos ante un escenario ecológico

sumamente sensible, de difícil acceso, de topografía accidentada y pendientes elevadas, con escasez de infraestructura vial adecuada que encarece los costos de producción y disminuye la calidad final del producto.

Así, la tecnología empleada debería tener en cuenta la alta sensibilidad del medio donde se cultiva el café, que permita un manejo equilibrado entre su rentabilidad y el impacto ecológico. No obstante estas condiciones, el café no escapa a las características generales que muestra la agricultura peruana, es decir, cerca del 80% de los cultivos emplea sistemas tradicionales, con gran dispersión de los predios (minifundios), bajos niveles de producción y productividad, ofertas productivas desarticuladas, dispersas y acentuadas por un proceso permanente de atomización de las unidades agrícolas. Por eso, en todas las fases de la cadena de valor se puede evidenciar esta estructura productiva muy endeble.

Otra de las limitaciones en el cultivo del café peruano, es la escasa capacidad de gestión empresarial, ausencia o limitada incidencia en la transferencia de tecnologías adecuadas y con visión de futuro, orientadas a mejorar en forma sustancial la calidad del producto.

El café es un producto que requiere de un proceso altamente complejo antes de que llegue a la taza. El agricultor cafetalero debe cumplir una serie de exigencias para obtener un café de calidad.

La cosecha es la etapa más importante en la producción de café de calidad y para ello el agricultor debe distinguir hasta tres etapas de maduración del cafeto en una misma planta: a) el rojo maduro, llamado cerezo; b) el verde pinton; y, c) el verde. Cosechado el café cerezo, el agricultor tiene un tiempo de doce horas para realizar el despulpado (que consiste en la separación de la semilla del fruto).

El despulpado se realiza de dos maneras: artesanal, con despulpadoras manuales instaladas en las propias fincas, o en plantas de beneficio instaladas en los valles, donde el proceso se realiza de manera óptima. Sin embargo, dado que el 80% de las fincas se encuentran alejadas de los principales centros poblados, en este segundo caso el traslado del producto cosechado resulta difícil por las malas condiciones de las vías de comunicación.

Una vez realizada la etapa del despulpado, se procede a la fermentación, que consiste en el desprendimiento del mucílago del grano de café, que demanda de 25 a 30 horas, dependiendo de la altitud. Luego, se debe lavar el café para separar los granos del mucílago y de objetos extraños y posteriormente se procede a secar el producto por un tiempo aproximado de 35 a 40 horas para alcanzar un 12% de contenido de humedad. Finalmente, el almacenamiento debe hacerse en lugares adecuados, alejados de otros productos, dado que tiende a coger muy fácilmente los olores que lo rodean. Recién en esta etapa el grano está listo para ser tostado.

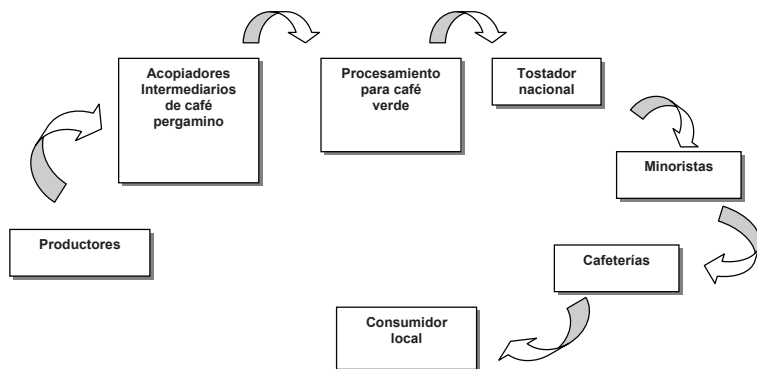
Es importante resaltar que la calidad del café depende de varios factores: a) que el café se cultive por encima de los mil metros de altitud; b) adecuado y oportuno cumplimiento de las labores agronómicas y/o culturales en campo; c) cosecha selectiva sólo de granos maduros; d) cumplimiento adecuado de cada una de las etapas del proceso de beneficio húmedo de café. Cumpliendo todas estas pautas y condiciones técnicas se garantiza que el café pergamino tenga todas las características físicas y sensoriales en taza (sabor, aroma y cuerpo) que satisfice al consumidor.

¿Quiénes son los actores de esta cadena? Además de los productores, tenemos a los proveedores de insumos, de asistencia técnica, servicios financieros, servicios de certificación, transporte y maquinarias, así como a los comerciantes, exportadores

y también al Estado, en tanto su mal llevado rol promotor, articulador y facilitador.

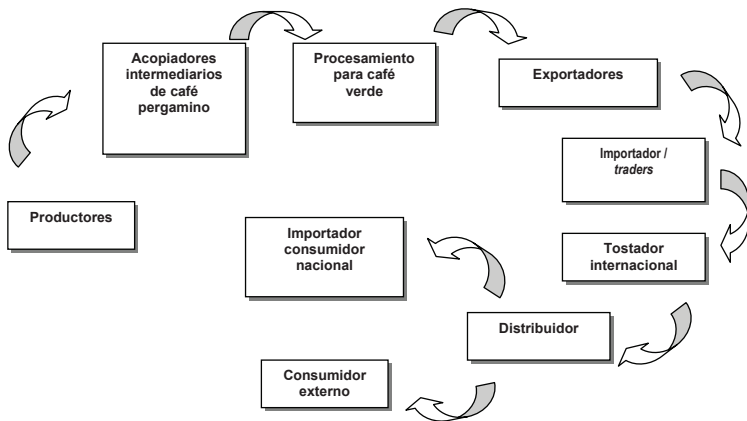
Los eslabones de la cadena llegan hasta niveles muy primarios –la venta de café verde por parte de los productores–, sin existir un proceso de transformación industrial que proporcione mayor valor agregado al producto básico. De esta manera, el añadido de valor es un componente que deviene en fundamental, puesto que cada eslabón es un segmento de mercado con características diferenciadas que generan varios tipos de beneficios y oportunidades. Para mayor comprensión, presentamos a continuación dos esquemas de los principales canales de comercialización.

Esquema 1
Canales de comercialización de café en el mercado nacional



Esquema 2

Canal de comercialización de café para el mercado internacional



Cosecha y beneficio

Constituye el eslabón más importante en la cadena del café. Aquí es donde se garantizan los rendimientos y se mantiene la calidad del grano del café. Así, los productores que se encuentran organizados y que reciben asistencia técnica, efectúan una cosecha selectiva y un beneficio adecuado (recogen únicamente café cerezo maduro). Por otro lado, los productores que no reciben orientación técnica no cosechan ni benefician su café de manera apropiada, deterioran la calidad del producto y crean las condiciones para la presencia de plagas y enfermedades que merman la calidad del mismo.

También debe tomarse en cuenta que las labores de beneficio coinciden con las épocas de lluvias, lo que no permite un buen secado del producto, estropeando la calidad del mismo. Además, las vías de comunicación en las zonas cafetaleras son intransitables en épocas de lluvia o, en otros casos, no hay caminos rurales a los centros de producción, lo que dificulta el

traslado y eleva los costos. Finalmente, la infraestructura para el beneficio del café es limitada, como también lo es el acceso al financiamiento para la obtención de equipos y maquinaria, que permitan conservar la calidad del grano.

La industrialización y la comercialización

El almacenamiento del café verde es el tratamiento final antes de su exportación a mercados internacionales. En el caso del café pergamino, generalmente se comercializa «al barrer», participando una serie de intermediarios que mezclan calidades. Debe subrayarse que existen canales de comercialización que en su tránsito hacia los mercados nacionales e internacionales, intervienen agentes informales que distorsionan el sistema.

De otro lado, la escasa capacidad adquisitiva origina que los productores cafetaleros vendan su cosecha en forma adelantada. No obstante, como hemos visto, el 95% de la oferta de café verde se exporta y el 5% está dirigido al mercado nacional. Asimismo, la inversión en maquinaria y equipos es limitada en las zonas de producción. En su mayoría, el café tostado y molido se realiza en pequeña escala y de manera artesanal.

Los actores de la cadena

Productores

Los pequeños productores actúan bajo una débil organización y con una producción individualizada, sin asistencia técnica, perdiendo rentabilidad porque generalmente desconocen sus costos y la calidad de su producto. La mayoría de éstos agricultores no tienen acceso a créditos y financiamiento para el manejo de su unidad productiva.

Asimismo, un obstáculo importante es la atomización de la propiedad, que no permite aprovechar las economías de escala y la capacidad de negociación de los productores. De otro lado, debemos tomar en cuenta que casi todo el café que cultivan es de la especie arábica, tratado bajo la sombra de árboles, que protegen la biodiversidad de la flora y la fauna.

Proveedores de servicios de asistencia técnica

En la última década, los servicios de capacitación, extensión e investigación son ejecutados en gran parte por el sector privado, mediante las organizaciones de productores y las organizaciones no gubernamentales (ONG), pero es insuficiente la oferta existente.

Las transferencias de tecnologías orientadas al cultivo de café, son heterogéneas y no corresponden a las condiciones edafoclimáticas y agroecológicas. Además, no existe un plan integral de control de plagas y enfermedades.

Proveedores de insumos, servicios de crédito y certificación

Podemos afirmar que existe una tendencia por parte de los proveedores de insumos (fertilizantes) a ofrecer productos de calidad. Aún así, la adulteración no es extraña. Muchos productores no utilizan semillas de calidad. La investigación para generar material genético de las variedades predominantes (típica, caturra, pache, bourbón y catimor) es limitada.

En las principales ciudades de la selva central encontramos con facilidad negocios especializados en la comercialización de insumos y agroquímicos destinados a la actividad cafetalera, y sus propietarios son oriundos de la zona. Por ejemplo, en el distrito de Villa Rica, de las siete tiendas existentes, seis de sus propietarios son del lugar, siendo la agricultura su segunda

actividad. En estas tiendas se encuentran fertilizantes orgánicos y químicos, y todo tipo de pesticidas, mientras que la adquisición de herramientas, costales y canastas se encuentran en las ferreterías y negocios locales.

Proveedores de mano de obra

Entre 1940 y 1990, la mano de obra no calificada para el cultivo de café provenía de las regiones de la sierra del país, en su mayoría de la provincia de Andahuaylas y, en menor medida, de Cajamarca. Mayormente, fueron personas traídas por los hacendados de la zona, para trabajos estacionales, que se quedaron luego de manera permanente en condición de colonos. Pero, desde los años noventa la mano de obra es principalmente local, aunque los requerimientos de trabajo durante la cosecha (de marzo a julio) hacen que lleguen trabajadores ocasionales de Huancavelica, Huanta, Ayacucho, Huancayo, Pampas, Huánuco y otras provincias. En ese sentido, las prácticas laborales que eran habituales en el pasado tienden a desaparecer y ahora son muy pocos aquellos propietarios que aún viajan a las zonas de sierra para contratar personal.

Para cumplir anualmente con las actividades que demandan las 79.618 ha de cultivos existentes en la selva central, que garanticen una cosecha de 1.613.301,10 quintales de café, a la oferta de trabajo de las 39.166 familias cafetaleras, hay que agregar la fuerza laboral permanente de unas 26.539 personas y en forma temporal –para la cosecha de café– de más de 159.236 personas.

En síntesis, los rasgos más saltantes de la mano de obra cafetalera son:

- Procede mayormente de la sierra.

- Para la actividad de cosecha e instalación de viveros trabajan hombres y mujeres, en las otras actividades son contratados básicamente hombres.
- El grado de instrucción promedio es primaria incompleta.
- No cuentan con casa propia. Se alojan en campamentos levantados por los propietarios.
- Algunos deciden quedarse en la zona, en busca de terrenos agrícolas.
- Componen familias con un promedio de cuatro hijos.
- En épocas de cosecha, los obreros que no cuentan con contratos se agrupan en cuadrillas para realizar la cosecha en diferentes fincas.
- El jornal es de S/. 17 y tienen derecho a dominical.
- En época de cosecha sus ingresos son mayores, varían entre los S/. 20 y S/. 35 por día, según los kilogramos de café cerezo cosechado.
- Son mayoritariamente trabajadores temporales.

Intermediarios

El café desarrolla su circuito comercial desde el mercado rural, para proseguir hacia los espacios locales, regionales, nacionales e internacionales. Siguiendo el ejemplo de lo que ocurre en la selva central, tenemos que el entorno rural es el que rodea a la compra del café en cerezo, húmedo y pergamino seco por parte de los denominados «grillos» (personas contratadas por los intermediarios locales).

Una variante de lo anterior procede cuando el café ingresa al ámbito local (las localidades de La Merced, Pichanaki y Villa

Rica), donde el agricultor coloca su producción (cerezo, húmedo y seco) para ser vendida a los intermediarios allí asentados, quienes pagan al contado. En los niveles regionales y nacionales actúan los intermediarios que compran y comercializan el café en grandes volúmenes y están en condiciones de pagar un adicional por el volumen y la calidad. Las empresas intermediarias pueden estar ubicadas en ciudades estratégicas o, en su defecto, compran mediante empresas locales. A su vez, son las que tienen contactos con los tostadores y comercializan café con certificaciones.

El punto culminante del circuito está en el mercado internacional, donde actúan aquellas empresas que compran el café a los intermediarios y/o exportadores. Los mercados más importantes para el café peruano son Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Suecia, Holanda, Canadá, Francia, entre otros.

Acopiadores

Un análisis de los acopiadores de café, es decir, los intermediarios locales y rurales en el circuito comercial de Villa Rica, arrojó como resultado algunas características relevantes de este sector.

En cuanto a su situación, todos los acopiadores e intermediarios radican en la zona con sus respectivas familias (padres, esposas e hijos). Como para el acopio del café no son indispensables mayores conocimientos, los acopiadores tienen un rango variado de estudios, desde primario y secundario, hasta superior técnico. El local de acopio en la zona rural se encuentra generalmente en situación de posesión, mientras que aquellos instalados en la ciudad poseen título de propiedad.

Para la mitad de los acopiadores la compra y venta de café es su actividad principal, mientras que para la otra mitad es un

complemento de la agricultura y el comercio (tiendas). Para el 80%, el acopio les representa más de la mitad de sus ingresos. La mitad de ellos ahorran en el banco y para habilitarse en las campañas cafetaleras, todos ellos cuentan con algún tipo de crédito (el 80% accede a créditos bancarios y el 20% recurre a otros intermediarios). El café acumulado es vendido directamente a los exportadores (alrededor del 20%) y a otros intermediarios ubicados en la región (aproximadamente el 80%).

Sobre la calidad del producto, los acopiadores compran todos los tipos de café (cerezo, húmedo, pergamino, descarte, bola y cachaza), en forma separada para luego mezclarlos, deteriorando la calidad pero obteniendo ventajas puesto que transan por volumen. Asimismo, otorgan créditos para asegurar la compra del café de una campaña a otra, y que puede ser en efectivo, insumos y/o víveres. El crédito de mayor importancia es el efectivo y el de víveres es significativo entre los acopiadores rurales.

Consumidores

Son indudables los avances que ha tenido el consumo de café a nivel mundial. A pesar de ello el Perú, y específicamente la selva central, carece de una cultura de consumo de café. Se calcula que el Perú consume de 400 a 450 gramos por persona al año. La costa es la región más importante, seguida por la selva y la sierra. En el distrito de Villa Rica, provincia de Oxapampa, zona productora de café, sólo el 40% de la población consume café (entre una a tres tazas diarias), mientras que el 60% no lo hace o sólo en muy pocas ocasiones. En ese sentido, hay que considerar que en el mercado existen muchos productos sustitutos del café como el té, la coca, la leche, la cocoa, entre otros. También debe tenerse en cuenta que en la actualidad se exige cada vez más un café de calidad.

En términos generales, los consumidores de café presentan las siguientes características:

- Prefieren el café porque es agradable y medicinal.
- Se toma generalmente en las mañanas y en las noches. En promedio, el consumo es de dos tazas diarias.
- Los consumidores coinciden en que el café debe ser pergamino seco, descartando la posibilidad de consumir café bola, cachaza y descarte.
- El consumo lo realizan en el hogar y en las cafeterías.
- Prefieren consumirlo en taza y caliente.
- Lo prefieren pasado en cafetera gota a gota, incluyendo la forma *express* y *cappuccino*.

3. El café: un mercado desigual

A pesar de que el café es el primer producto peruano de agroexportación, este hecho no se traduce en mayores beneficios para las familias dedicadas a su cultivo, que vienen solicitando su reconocimiento y una pronta respuesta con planes serios y facilidades, para promocionarlo y hacer del café un producto de bandera.

Muchos peruanos desconocen que somos productores de café, a pesar de su creciente importancia económica. En menos de seis años la producción ha aumentado de 1.000.000 a 5.650.000 quintales anuales, del mismo modo se ha elevado el empleo de uno a dos millones de personas empleadas. Sin embargo, existen otros sectores agrícolas asentados en zonas estratégicamente mejores (en la costa), como los cultivos de espárragos, pimientos, alcachofas y uvas que, a pesar de generar menos empleo, sí son promocionados por el Estado y el sector privado. En otras palabras, pese a que el café lidera las

exportaciones agrícolas con un 28,52% del total, superando al espárrago (17,84%), los pimientos (4,12%), las alcachofas (3,70%) y las uvas (2,78%), sigue siendo un producto poco visible y sin una agenda política coherente por parte del Estado.

¿A qué se debe la poca visibilidad del sector cafetalero en el país? Hemos señalado como una de las características más saltantes del sector el hecho de estar compuesto por pequeños productores agrícolas, propietarios de reducidas extensiones de terreno y ubicados en zonas de difícil acceso. No se trata de grandes empresas agroexportadoras. Por lo tanto, una vez más constituyen parte de aquel sector del país que tiene menos capacidad de presión y que suele estar excluido de la agenda y la prioridad públicas.

Esta situación de desigualdad no permite un crecimiento del sector y condena al empobrecimiento del pequeño productor cafetalero. Esto se ve agravado por la ausencia de un entorno institucional favorable que da pie, por ejemplo, a la carencia de títulos de propiedad de las parcelas cafetaleras, limitados accesos a los servicios básicos, vías de comunicación intransitables, informalidad comercial y ausencia de inversión tecnológica.

La caficultura en el Perú ha logrado un crecimiento importante, pero sin alcanzar aún los niveles deseados. Básicamente, este crecimiento se debe al esfuerzo de los productores, ya que el Estado no ha sido un actor importante en este proceso. Esta situación está implicando costos elevados para los cafetaleros, sobre todo en el control de las externalidades, el desarrollo de infraestructura económica y social, la provisión de servicios públicos y su capacidad de participación.

Al respecto, cabe anotar que existe un desarrollo de infraestructura –tanto vial como de tratamiento del producto– pero esto se debe exclusivamente al esfuerzo de los propios productores, cuando debería ser responsabilidad del Estado. Pero la

falta de reacción oficial tiene consecuencias más graves. Así, debe señalarse que el Perú aún no es parte de la Organización Internacional del Café, los cafés especiales –que son parte de un rubro importante de nuestras exportaciones– no existen como partidas de aduanas y, finalmente, las normas técnicas son solo referenciales, por eso el precio de nuestro café es castigado en el exterior.

Otro tema importante fue mencionado en la negociación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. La Junta Nacional del Café denunció la renuncia inconsulta de los negociadores peruanos a preservar el origen del producto en las transacciones comerciales para el café soluble, en la medida que esta situación facilitaría el uso del café de terceros, como Vietnam, cuyo precio es cuatro veces menor que el café peruano y afectaría los proyectos de inversión de consumo interno.

Un mercado invisible. ¿Pérdida de oportunidades de desarrollo?

El 30% de los productores de café están organizados. No es un índice importante de asociatividad pero abre posibilidades para una activa presencia en el desarrollo de sus localidades y del sector, mediante la participación en los procesos impulsados por los gobiernos locales y regionales. Asimismo, la asociación permite que las instituciones públicas y privadas faciliten el crédito y puedan comercializar su producto aspirando a mejores precios.

Sin embargo, resta mucho por hacer en este aspecto. Así, no está demás señalar que una creciente visibilidad del café va a posibilitar que una mayor cantidad de familias dependan del circuito del producto así como aumentar las áreas destinadas a su cultivo. Esto no solo ensanchará las oportunidades de empleo y elevará los volúmenes exportables, sino que también

ofrecerá una alternativa certera a los cultivos ilícitos y, por lo mismo, contribuirá a la seguridad y paz social. Por otro lado, incentivará el desarrollo empresarial de los pequeños productores, lo que dinamizará el mercado de créditos.

Los beneficios de hacer visible este mercado en distintos niveles: local, regional, nacional

- Declarar al café peruano como producto de bandera, en razón a la importancia económica, social y ambiental.
- Otorgamiento del *drawback* a los cafés especiales certificados, según normas y estándares establecidos.
- Disminución del precio del guano de las islas para fines de agricultura orgánica, al precio máximo de US\$ 160 la tonelada, por un producto de calidad garantizada.
- Implementación de un programa para la rehabilitación y/o renovación de no menos de 50 mil hectáreas de cafetales con más de 20 años de explotación.
- Integración del Perú a Organización Internacional del Café y los escenarios internacionales de discusión y acuerdos sobre la oferta y la demanda, y estándares de calidad del café.
- Implementar mecanismos de información confiable de los actores de la cadena del café.
- Fomento y promoción de la agricultura orgánica, mediante instrumentos efectivos de desarrollo, como: promoción de la institucionalidad, exoneración tributaria para insumos orgánicos y servicios de certificación.
- Aplicación de autogravamen a exportaciones de café, para fines de investigación y extensión, promoción internacional, promoción del consumo interno, fondo de

garantía para rehabilitación de plantaciones, desarrollo de la institucionalidad, y control de plagas

- Los ingresos anuales de las personas naturales, generados por la actividad agraria, y que no excedan las 20 unidades impositivas tributarias, gozarán de exoneración tributaria (IGV, IR, ITAN).
- Deducción del impuesto a la renta de los gastos de capacitación y asistencia técnica de los agricultores socios de las cooperativas y asociaciones de productores de primer y segundo grado.
- Las personas naturales podrán formalizarse a través del RUC de su organización cooperativa y asociación, y mantendrán su padrón de asociados debidamente actualizados.
- La ejecución de obras públicas en las zonas de producción cafetalera tendrá prioridad en la asignación presupuestal, especialmente en infraestructura vial y comunicaciones.
- Implementación de programas de salud en las zonas cafetaleras, que garanticen a las familias el acceso a la salud de calidad, mediante la dotación de centros de salud debidamente equipados, y acciones de prevención.
- Relanzamiento de la educación técnica agropecuaria apropiada y mejoramiento de la calidad de la educación básica rural.
- Incorporar el consumo de café con leche en los desayunos escolares, por las ventajas para el aprendizaje escolar. Promover el día del café peruano y la hora del café.
- Implementación de un plan de formalización de la propiedad en el 70% de las fincas cafetaleras situadas en la selva alta (105 mil familias).

Bibliografía

REMY SIMATOVIC, María Isabel

2007 *Cafetaleros empresarios: dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú*. Lima: Oxfam, IEP.

Páginas web consultadas

<www.juntadelcafe.org.pe/index2.htm>.

<www.portalagrario.gob.pe/boletines/planest_cafe.pdf>.

<www.portalagrario.gob.pe/agricola/cafe_cotizaciones.shtml>.

<www.elobservadoreconomico.com/articulo/259>.



¿Quién come queso de mantel?
La transformación de lácteos en Páucar del Sara-Sara

Juan Santa Cruz

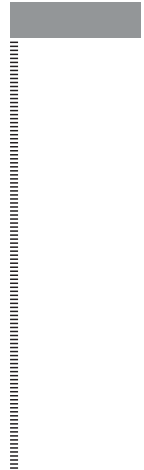


Foto Archivo del Programa

Introducción

La ganadería lechera¹ es una de las actividades más importantes en el mundo andino en nuestro país. Su importancia tiene impacto social y económico, en términos de seguridad alimentaria, de empleo y generación de ingresos para nuestra población. El principal destino de esta producción es la industria láctea moderna y la producción artesanal. Esta es comercializada a nivel local o regional a través de derivados lácteos sin mayor estandarización, o de canales alternos, muchas veces de manera desorganizada y sin posibilidades de competir en mercados de calidad.

Históricamente, la producción láctea andina se ha comercializado a través de quesos producidos por familias campesinas, como un hecho natural dentro de la economía del hogar. Un circuito de cadenas invisibles que no pasa por las estadísticas oficiales, pero que provee alimento en la mesa diaria de gran cantidad de la población.

¹ La ganadería lechera comprende 628.125 vacas en producción, distribuidas en 296.633 unidades productivas. El 78% de la población de ganado lechero especializado está en la costa compitiendo con la agricultura intensiva.

En este marco, **desco**, desde fines de 2004, realiza acciones de promoción con familias campesinas en los valles de Huancahuanca y Pararca, de la provincia de Páucar del Sara-Sara, donde la producción de lácteos es un componente muy importante en la vida de las familias, con importantes resultados en la mejora de la calidad de los productos agropecuarios de transformación primaria, sus capacidades de negociación y la participación organizada en el desarrollo local.

Es a partir de esta experiencia que queremos compartir miradas y reflexiones alrededor de la producción campesina, la producción, comercialización y consumo de productos con identidad local, las lógicas que mueven a las familias a definir las formas y términos de su relación con el mercado, sus temores, la resistencia para la innovación y los cambios, de los productores del queso de mantel, producto artesanal característico de la provincia de Páucar del Sara-Sara en Ayacucho.

El mercado lácteo nacional

Si bien el consumo interno de lácteos se ha incrementado, nuestro país aún presenta un déficit que no cubre las necesidades nutricionales establecidas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), que recomienda un consumo per cápita de 130 litros de leche al año. En el Perú se consumen anualmente un promedio de 56 litros de leche por persona. Países vecinos como Ecuador y Chile consumen actualmente 110 y 126 litros respectivamente. Solamente Bolivia es el único país sudamericano que tiene un consumo promedio anual menor al peruano (23 litros per cápita).

En la última década el sector lácteo en el Perú ha tenido un importante crecimiento, tendencia que se mantiene hasta la actualidad. Entre 1995 y 2006 la producción de leche se incrementó en un 66%, mientras que en el primer trimestre de 2007

la producción de leche fresca a nivel nacional aumentó un 3,2% con relación al mismo período del año anterior.² El incremento de la producción de leche ha estado marcado por un mayor consumo de este producto por parte de la industria láctea, que ha aumentado su participación porcentual como destino de la leche fresca de 27,4% en 1995 a 54,17% en 2006.³

Perú : producción y destino de la leche

Destino	1995		2006	
	TM	%	TM	%
Consumo industrial	235.289	27,44	772.327	54,17
Industria artesanal	428.788	50,00	479.100	33,60
Mermas	17.150	2,00	28.515	2,00
Terneraje	176.291	20,56	145.832	10,23
Total	857.518	100,00	1.425.774	100,00

Fuente: Rolando Piskulich. *El sector lácteo en el Perú*. Exposición presentada para el Curso Taller Internacional: desarrollo de cadenas lácteas competitivas. Lima, agosto 2007.
Elaboración: propia.

El actual conflicto entre industriales lácteos y ganaderos por el incremento del precio de la leche fresca, o por un mayor margen de ganancia, ha permitido la visualización de un mercado que para muchos es desconocido. El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) realizó en el primer trimestre del presente año un análisis del mercado de la leche en el Perú,⁴ donde se señala que predomina una situación de oligopsonio: pocos compradores

² CEPES-AGALEP (2007).

³ La producción, y por tanto el consumo de productos industriales lácteos, entre 1995 y 2006 ha crecido vertiginosamente: la producción de yogurt ha crecido en más de 500%, la de queso en 198% y la de leche evaporada en 126%.

⁴ INDECOPI (2007).

del producto y un gran número de vendedores, los que a su vez tienen escasos niveles organizativos, y por tanto poco poder de negociación frente a la industria que, en 2006, compraba la mitad de la producción lechera nacional (el 70% de esa mitad era comprado por la empresa Gloria).

Más allá de la definición de los factores para la determinación del precio de la leche, las dificultades para colocar la producción del pequeño ganadero en el mercado limitan drásticamente el crecimiento del sector. La poca tecnificación e intensificación de la ganadería lechera en las diferentes cuencas no permite volúmenes importantes y atractivos de producción. Tenemos así que en las dos principales regiones productoras, Arequipa y Cajamarca, el 80% de los proveedores produce un máximo de 100 kg por día de leche fresca, lo que atenta directamente contra la competitividad del sector.

Clasificación regional de proveedores según tamaño de hato

Rangos kg/día	Arequipa	Lima	Cajamarca	La Libertad
0 - 30	42,98%	23,60%	66,95%	10,67%
31 - 100	41,88%	34,74%	28,23%	35,53%
101 - 200	11,93%	10,47%	2,80%	20,81%
201 - 500	2,47%	11,36%	1,22%	18,78%
501 - 1000	0,41%	7,80%	0,50%	7,61%
1001 - 5000	0,24%	9,13%	0,30%	5,58%
Más de 5000	0,09%	2,90%	0%	1,02%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: ADIL

Elaboración: AGALEP

Esta competitividad también se ve afectada por el importante consumo de leche en lata, lo que refuerza la posición de la industria como principal compradora de leche fresca para su posterior procesamiento.⁵ De ello da cuenta el INDECOPI en su informe, que señala además que existe una alta correlación entre el consumo de leche evaporada y la ausencia de una refrigeradora en los hogares peruanos. Asimismo, la falta de acceso de los productores a tecnologías de acopio y refrigeración, la lejana ubicación de las cuencas lecheras con relación a las grandes ciudades, la falta de infraestructura vial y medios de transporte adecuados, no permiten a los ganaderos elegir el cliente ni negociar adecuadamente el precio de su producto.⁶

El Plan nacional de desarrollo ganadero 2006–2015,⁷ tiene como uno de sus principales objetivos el incremento de la rentabilidad de la pequeña y mediana ganadería, que están constituidas en un 72% por ganaderos productores de leche fresca (aproximadamente 114 mil unidades agropecuarias). En ese sentido, una de las recomendaciones que realiza el INDECOPI es «promover la industria de derivados con mayor desarrollo de la industria artesanal, para así reducir la condición cautiva de los productores».⁸

Actualmente, el 33% de la leche fresca a nivel nacional tiene como destino la industria artesanal, que tiene un mercado paralelo al mercado industrial moderno, que presenta importantes potencialidades y oportunidades de desarrollo en el mercado interno en base al procesamiento y comercialización de derivados lácteos.

⁵ A su vez, la leche evaporada en lata es el principal producto lácteo de exportación. Sus principales destinos son Haití, Nigeria, Trinidad y Tobago, Gambia, Bolivia, entre otros (información tomada del *Boletín vida láctea*).

⁶ «Las diferencias en el precio pagado al productor lechero se deben a aspectos cualitativos ligados al uso de mejores tecnologías en los procesos de producción que aseguren mayor calidad del insumo, la cual es controlada por las mismas empresas compradoras del insumo, pero también a factores ligados a la cercanía respecto de los mercados más grandes». INDECOPI (2007).

⁷ Ministerio de Agricultura, *Plan nacional de desarrollo ganadero*.

⁸ INDECOPI (2007).

Es el caso de la pequeña cuenca lechera ubicada en la provincia de Páucar del Sara-Sara (Ayacucho), donde se elabora, entre otros productos, un tipo de queso tradicional, conocido como el queso de mantel, que tiene un consumo local de más del 50% de su producción, así como un pequeño espacio de colocación en el mercado limeño a través de migrantes residentes en nuestra capital.

La cuenca lechera de Páucar del Sara-Sara⁹

La provincia de Páucar del Sara-Sara está ubicada en el sur del departamento de Ayacucho, con alturas que van desde los 1.410 hasta los 5.505 metros, una extensión de 2.096,92 km² y una población de 10.140 habitantes, 48% de ellos viven en áreas rurales.¹⁰ Se encuentra aislada de los centros de decisión de políticas regionales y nacionales, con una economía local basada en actividades primarias (ganadería vacuna y agricultura de autoconsumo),¹¹ sin mayor dinamismo y una débil articulación con el mercado nacional.

La población de la provincia es relativamente joven. Se estima que el 75% es menor de 30 años, con una tasa de analfabetismo

⁹ El presente estudio tiene como base la intervención de **desco** a través de su Programa Regional Sur y la Unidad Operativa Territorial de Páucar del Sara-Sara, que interviene en cinco de diez distritos de la provincia ubicados en las sub-cuencas hidrográficas de Huancahuanca (distritos de Pausa, Lampa y Marcabamba) y Pararca (distritos de Sara-Sara y Pararca), tributarios más importantes del río Ocoña. En este espacio se han desarrollado diversas experiencias de innovación y diversificación de los productos lácteos. En el último tercio de 2004, se inició la ejecución del Proyecto Sara-Sara. Desarrollo Agropecuario Sostenible y Fortalecimiento Institucional en 5 Distritos, implementando dos módulos de procesamiento de lácteos, con grupos formados en su mayoría por mujeres, que han iniciado una nueva experiencia en la elaboración de quesos (de leche fresca cruda y pasteurizada), yogurt, manjar y mantequilla, dinamizando fuertemente el consumo local del yogurt (un producto casi desconocido en la provincia hasta entonces).

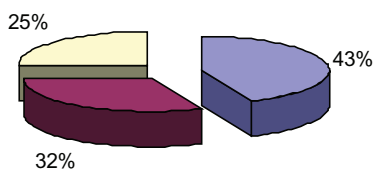
¹⁰ INEI (2005).

¹¹ El 62% de la PEA provincial, está ocupada básicamente en la actividad agrícola, mientras que el 30% a los servicios y sólo un 8% a las actividades de transformación. Situación que explica que sea una economía provincial de carácter primario.

que en mujeres llega al 42%, frente al 18% del promedio nacional, y un 38% de madres solteras.¹²

De la superficie total, el 30% (6.287,5 ha) está constituido por suelos agrícolas, el 27% (5.789,9 ha) se encuentra bajo riego y el 2,27% (477,5 ha) son tierras en secano. El 32% de los suelos agrícolas bajo riego está ocupado por alfalfares y el 43% por el kikuyo, que también es utilizado para el pastoreo. Solo el 25% de tierras están destinadas a la producción de cultivos alimenticios.

Uso de las tierras de cultivo en la provincia Páucar del Sara-Sara



■ Área invadida por kikuyo ■ Área con alfalfa □ Área con cultivos alimenticios

Elaborado en base a la información de la Agencia Agraria de Pausa, 2006.

Características de la ganadería vacuna en la provincia

La zona sustenta su economía en la crianza de ganado vacuno, contaba hasta los años sesenta con una directa articulación con el mercado limeño a través del puerto de Chala para el abastecimiento de ganado para carne. Esta ruta tradicional desarrolló un eje económico con las provincias de Parinacochas, Páucar del Sara-Sara y Caravelí.¹³ El circuito se rompe debido

¹² El diagnóstico de la situación en la Micro Red de Pausa, realizado en 2003, del Ministerio de Salud, ratifica el estudio de SNV-Perú. *Perfil Región Sur*, Ayacucho, 1998.

¹³ En cuyo tránsito se realizaba la relación comercial y ha desarrollado un importante corredor económico.

al desarrollo de la carretera Panamericana Sur y la Ruta 26 (Nazca-Puquio-Coracora-Pausa).

Hasta 1978, el distrito de mayor desarrollo ganadero era Pararca, centro de concentración y estación obligatoria de descanso de ganado vacuno de toda la zona con dirección a Lima. En los siguientes años, la política gubernamental de promoción de la pollería, la importación de carne de res, y la posterior eliminación del Banco Agrario, generaron una fuerte crisis en la ganadería vacuna de la provincia.

La estructura productiva agropecuaria se vio deteriorada por la implantación de la Reforma Agraria, con efectos regresivos en el nivel tecnológico para el manejo de los cultivos y las crianzas, y produjo la contracción de la inversión en el agro, por lo que muchos productores decidieron vender sus propiedades. El detonante definitivo para la pérdida de la capacidad productiva de los productores, la desarticulación de los circuitos económicos, el abandono de los campos y las infraestructuras productivas, la destrucción de la ganadería y la agricultura, fue la presencia de la violencia terrorista entre 1985 y 1995.

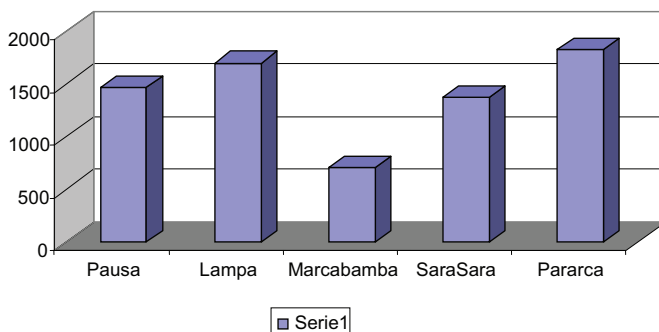
La producción promedio de leche con los animales criollos, para los años 1979-1980, según información recogida por la Cooperativa Apóstol Santiago, era de dos litros por vaca al día. El incremento de las áreas de producción forrajera en Pausa influyó significativamente en el incremento de la producción. En septiembre de 2004 encontramos que el promedio general de producción de leche era de cuatro litros de leche por vaca al día.

En la actualidad, la población pecuaria de Páucar del Sara-Sara, de acuerdo a la información de la Agencia Agraria de Pausa al 2006, es de 27.702 cabezas de vacuno, 32.007 cabezas de ovinos, 9.698 de camélidos sudamericanos (alpacas y llamas), 5.209 cabezas de caprinos y 4.921 cabezas de porcinos. Según la opinión de las autoridades, productores líderes y las personas

mayores, especialmente de Pararca, estas cifras son inferiores a las que supuestamente se tenían en la década de 1980.

El porcentaje de la población ganadera en los distritos del ámbito de intervención de **desco** concentra el 50% de la población vacuna de la provincia, y se distribuye de la siguiente forma.

Población de ganado vacuno en el ámbito del proyecto



Fuente: Agencia Agraria Pausa.
Elaboración: Propia.

Procesamiento y elaboración de derivados lácteos

El distrito de Pausa, capital de la provincia, experimentó a partir de 1978, un crecimiento importante de su economía producto de la implementación de la irrigación Pausa, que permitió la ampliación de la frontera agrícola y el desarrollo de una pujante ganadería lechera con la introducción de vacunos de alto valor genético. Este proceso estuvo acompañado por la iniciativa de la Cooperativa Apóstol Santiago promovida por la Parroquia de Pausa, que implementó una planta de elaboración de quesos de diversos tipos¹⁴ orientados a un mercado fuera de la localidad

¹⁴ Especialmente de maduración lenta: tilsit, andino, parmesano. Es una planta muy equipada, con personal capacitado en la Escuela de Quesería de Chuquibambilla (Puno).

y con el servicio de una posta de inseminación artificial. Por su parte, el Ministerio de Agricultura a través de la Agencia Agraria, también intentó promover en los mismos años el mejoramiento genético de los vacunos, con la implementación de módulos de inseminación artificial, pero sin mayor éxito.¹⁵

En 2004, la Dirección de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura, con el apoyo del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo-SNV, promovió la constitución regional de la cadena de lácteos y conformó un Comité Técnico Provincial de Lácteos en Pausa, apoyando la formación de la Asociación de Productores Agropecuarios y Lácteos de Pausa (APALP) y de la Asociación de Productores Agropecuarios de Pararca (ASPAVIRPA), organizaciones que han suspendido su funcionamiento debido a problemas entre dirigentes y socios.¹⁶

Desde inicios de 2005, **desco** ha impulsado en Pausa y Pararca el funcionamiento de dos plantas de procesamiento para la elaboración de quesos mejorados, yogurt, manjares y mantequilla, manejados casi en su integridad por mujeres. Las dos plantas han logrado colocar sus productos en el mercado local y se encuentran gestionando su formalización empresarial. Asimismo, en la comunidad de Chacaray (distrito de Lampa), se producen diariamente 60 litros de yogurt, colocados de manera permanente en comunidades y distritos vecinos.¹⁷

¹⁵ Por información de funcionarios de la Agencia Agraria Pausa, se sabe de tres módulos instalados que no funcionaron. Solo el módulo de Pararca operó por un tiempo muy corto, con una escasa y negativa experiencia. Según los agricultores, «de 12 vacas inseminadas solo preñó una», y finalmente el profesional contratado por la municipalidad se llevó parte de los equipos.

¹⁶ En 2006 el Gobierno Regional de Ayacucho, aprobó un financiamiento de 200 mil soles para la implementación de una planta pasteurizadora de leche en Pausa, con recursos del Proyecto AGORHA, pero debido a diferencias e incomprensiones entre los directivos de APALP, los ganaderos (a los que supuestamente representaba la APALP) y el gobierno local provincial, demoraron la definición del modelo de gestión, y el financiamiento fue desestimado.

¹⁷ Comunidades de San Antonio, Chaiccha (distrito de Lampa), Lacaya, Collahuacho e Incuyo (del distrito de Puyusca, provincia de Parinacochas). Los equipos

Buscando asegurar una mayor provisión de leche para estas experiencias, se vienen ejecutando acciones de mejoramiento genético del ganado lechero a través de la implementación de tres módulos de inseminación artificial en Pausa, Pararca y Marcabamba con resultados bastante exitosos.¹⁸ En ese sentido, se viene promocionando la introducción de especies y variedades forrajeras, así como la conservación forrajera para las épocas de escasez con la finalidad de no afectar la producción lechera. Actividades relacionadas al manejo eficiente del agua y la parcela se acompañan con acciones de capacitación a través de promotores pecuarios formados para asegurar la sostenibilidad de la experiencia, quienes brindan asesoramiento técnico y acompañamiento permanente a los ganaderos.

Mercado y cambios tecnológicos: producción y comercialización del queso de mantel

Los cambios tecnológicos en el proceso de elaboración de los derivados lácteos en la zona han surgido como producto del interés de agentes externos: la cooperativa, el Ministerio de Agricultura, la intervención de **desco**. Todas estas iniciativas han buscado mejorar los procesos productivos, estandarizando la calidad con el fin de acceder a mercados atractivos que permitan incrementar los ingresos de los productores. Sin embargo, y a pesar de expresar el deseo de cambio, los ganaderos mantienen los moldes tecnológicos tradicionales, porque su oferta es consumida en mercados locales que no demandan mayores modificaciones a los productos.

fueron implementados por PRONAMACHS en 2002 y estuvieron guardados durante tres años por falta de asistencia técnica y capacitación especializada.

¹⁸ En tres años de intervención se tienen 212 crías de inseminación, con semen de las razas Holstein, Shorton, Brown Swiss y Jersey, todas de temperamento lechero, con 83% de fertilidad.

La idea que mantienen los productores es que la calidad del queso local es muy buena, porque se consume masivamente en la localidad y se vende en los mercados de Ica y Lima, a pesar de que la producción es dispersa y de variada calidad, por lo que no permiten la introducción de cambios en su elaboración. La mayoría considera que sus productos se ajustan a los requerimientos del mercado, y que sus limitaciones están básicamente en los volúmenes que individualmente no pueden cumplir. Sin embargo, reconocen su incapacidad para emprender un trabajo asociativo y producir una oferta agregada con mayor competitividad.

El proceso productivo familiar

La producción de quesos en la provincia forma parte de la estrategia campesina de diversificación de actividades económicas para asegurar la subsistencia familiar. Los costos de producción del queso en la zona son bajos, debido a la mayor disponibilidad de recursos: forrajes, mano de obra familiar, que no son valorizadas en términos monetarios.

La mayor participación familiar minimiza los gastos monetarios en la producción y reduce la necesidad de contratar mano de obra externa. La disponibilidad de algunas familias de grandes extensiones de pastos naturales permite el acceso a un forraje barato, sin la necesidad de invertir en el cultivo del mismo. El acceso de mano de obra familiar facilita la asignación y organización de tareas como el pastoreo, ordeño, traslado de la leche a la casa, preparación de la cuajada, desuerado, amasado, que son realizadas a la par de otras tareas agrícolas. Estas familias, por tanto, están en mejores condiciones para ofrecer productos a bajo precio.

El proceso de elaboración del queso se inserta en la dinámica productiva diaria familiar. Se inicia muy temprano con el

ordeño en la parcela, inmediatamente es aplicado el cuajo a la leche fresca y mientras ésta se corta, el encargado va realizando las demás labores agrícolas como el riego, corte de forraje para los cuyes, atención a los animales, recojo de leña, entre otras. Al final de estas tareas la leche ya está lista para ser filtrada, la suspenden en un mantel para el desuerado final por unas tres o cuatro horas, o hasta la mañana siguiente (este tiempo depende de la modalidad que adopta cada familia como parte de su experiencia o conocimiento adquirido). El amasado o batido y el salado se realizan manualmente, ardua tarea de la que depende –según los propios productores– que el queso tenga una textura uniforme y un mejor sabor. Luego, el queso ingresa en las «molderas»¹⁹ y la prensa. El queso no pasa por un proceso de pasteurización debido a que la población cree que mediante este proceso se elimina la grasa y el producto pierde –según los consumidores– el sabor natural que caracteriza al queso de la provincia.

Al final del proceso, con los saldos de la cuajada, se elaboran quesos pequeños, prensados sólo con la fuerza de la mano, denominados «masara», que pesan en promedio unos 100 a 150 gramos. La mayoría de las familias con menor producción de leche, elaboran la «masara», que se destina al consumo familiar diario (combinado con cancha o mote, especialmente por los niños). El queso de molde es destinado a la venta a nivel local o regional,²⁰ o enviado al mercado limeño a través de familiares residentes en Lima, quienes lo comercializan principalmente en el sur de Lima.²¹

¹⁹ Una correa tejida de paja o ichu, de diferentes tamaños que se adaptan para quesos, principalmente de un kilo y medio kilo.

²⁰ Chala e Ica son los mercados más cercanos, que aseguran la colocación de los productos lácteos procesados de manera artesanal en Páucar del Sara-Sara, especialmente aquellos que provienen de Incuyo y Sallasalla.

²¹ Estos familiares a quienes remiten la producción, residen en los distritos del cono sur de Lima y colocan los quesos en mercados y establecimientos formales de los

Mercado, distribución y consumo del queso de mantel

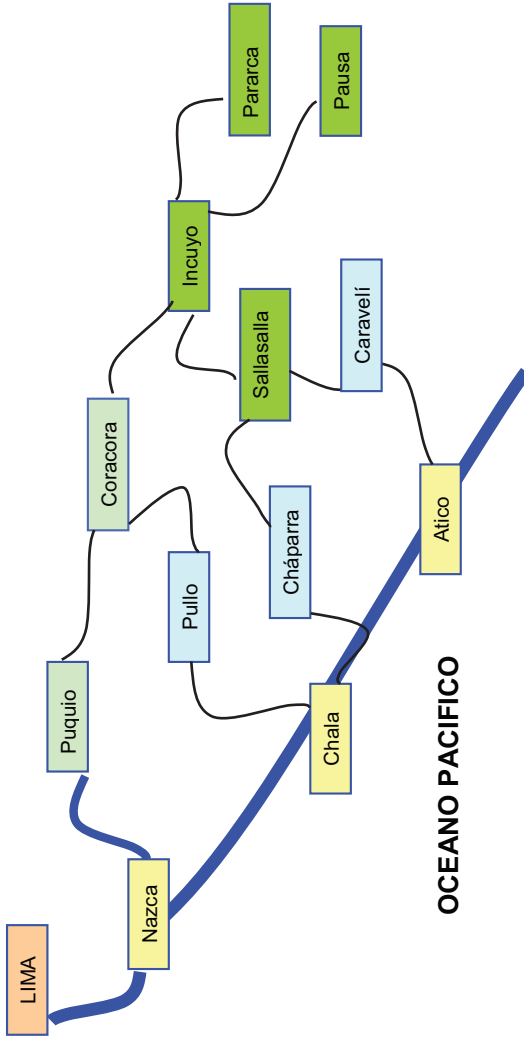
La producción y destino de los quesos, tanto en Pausa como en el resto de la provincia, está determinada por el consumo interno familiar, el mercado local y los mercados regionales. En ningún caso existe una producción destinada exclusivamente para el mercado. En Pausa, casi el 50% de la producción está orientada al mercado local, un 20% sale como remesa para la familia en Lima e Ica y un 30% se destina para el consumo familiar en la propia localidad. En Pararca, un promedio de 60% es destinado al mercado limeño, el 17% a la venta en el mismo distrito y el 23% a la venta en los distritos vecinos.

Diariamente salen de Pausa con dirección a Lima, tres ómnibus, dos por la ruta Caravelí-Atico (empresas Sánchez y López) y otro por la ruta Coracora-Puquio (empresa Wari). Este es el medio de transporte utilizado para el envío de quesos paucinos a Lima. Un 20% de pasajeros se lleva al menos uno o dos kilos de quesos para la familia (un promedio de 15 kilos diarios). Paradas obligadas en la ruta son los distritos de Incuyo o Sallasalla, donde se adquieren quesos a menor precio²² para ser destinados a la venta durante la ruta o en Lima, el destino final. Como podemos apreciar, la intermediación comercial entre el productor y el mercado limeño se realiza a través de la familia o amigos, de manera informal.

distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo y Villa El Salvador, pero también en el Mercado Central del Cercado de Lima, en Surco, Chorrillos, La Molina, Breña, Pueblo Libre y Los Olivos.

²² La producción de Incuyo y Sallasalla (distrito de Puyusca, provincia de Parinacochas), presenta mayores ventajas en el acceso a recursos para la producción lechera, poseen mayor número de ganado y el pastoreo es realizado a campo abierto, en pastos naturales, situación que baja sus costos de producción así como el precio del producto final.

Ruta de salida del queso de Sara-Sara



Si bien Lima es un mercado grande con demanda creciente, esto no ha logrado influir en la introducción de cambios tecnológicos por parte de los productores en la elaboración del queso. Estos quesos han logrado una colocación permanente en Lima, consolidando un pequeño mercado que valora en ellos las características actuales que los remiten a su lugar de origen, al queso que consumían o producían sus padres o abuelos. A ello debemos agregar que la incursión y conquista de nuevos mercados siempre será un riesgo que los productores no están dispuestos a asumir.

El pago del queso enviado hacia Lima es recibido por los productores bajo la modalidad de giro, a través de los mismos familiares o, en algunos casos, de intermediarios. Si bien es cierto que estas familias colocan en el mercado limeño pedidos que mantienen regularidad, no existe una relación contractual tanto con la familia como con el intermediario, la comercialización sigue siendo informal aunque asegura cierto nivel de fidelidad de las partes, pero no garantiza la sostenibilidad de la actividad.

Los volúmenes de producción y los precios varían durante el año. Entre los meses de enero a junio la producción es alta, debido a la mayor disponibilidad de forrajes y los precios bajan, mientras que de julio a diciembre la producción es menor y los precios se incrementan, situación que está relacionada con la cantidad de vacas en producción.

Los integrantes de las iniciativas empresariales antes mencionadas, a pesar de haber introducido innovaciones tecnológicas, se mueven en la lógica de que el mercado seguro está conformado por consumidores conocidos, con quienes ya existe relación: el mercado local (pequeños establecimientos) y los mercados regionales, organizados con los familiares en Lima. Están convencidos de que estos mercados tienen una demanda insatisfecha, para lo cual necesitan ampliar su producción, sin tomar en cuenta las posibles exigencias del mercado, que

podrían convertirse en una traba para un crecimiento a escala, la diversificación y la innovación tecnológica y organizativa.

En el modelo organizativo, las iniciativas empresariales incorporan cambios pero con temor y recelo frente a una política controlista y tributarista por parte del Estado que, tal como está planteada, afecta seriamente sus posibilidades de crecer y conquistar nuevos y mayores mercados. Por otro lado, la combinación de cargos en la gestión gerencial con estructuras de carácter gremial (presidente, secretario, tesorero) afecta significativamente la gestión de la empresa. Es el caso de los conflictos que se generan con la práctica del accionariado, que se confunde con las cuotas o aportes que realizan en sus gremios, provocando un reclamo permanente por la recuperación exacta de los insumos invertidos.

Iniciativas empresariales para el procesamiento de lácteos

En las dos plantas apoyadas por **desco** -El Paucinito y El Pararquino-, cada una de las asociadas supuestamente aportan su producción de leche. Después de la venta de los productos (queso, yogurt, manjar o mantequilla), todas recuperan el valor de su aporte, convirtiendo el módulo en una planta de servicios de procesamiento colectivo de lácteos.

La experiencia de El Paucinito y El Pararquino, ha contribuido en la promoción de la elaboración de productos que antes no se consumían en la provincia y que ahora son de consumo generalizado: especialmente yogurt, manjar y mantequilla. Esto ha generado el surgimiento de nuevas iniciativas familiares para la producción del yogurt, producto que tiene un mayor nivel de rentabilidad que el queso. La elaboración del queso pasteurizado ha sufrido un retroceso por la escasa demanda, no es atractivo para el paladar del mercado de estos grupos, y se regresa a la elaboración del queso tradicional.

Producto	Precio a nivel local (en soles)	Rentabilidad (%)
Queso mantel (kilo)	9	12%
Yogurt (litro)	3,5	62%
Manjarblanco (kilo)	10	75%
Mantequilla (kilo)	20	75%

La producción de El Paucinito²³ es pequeña. Elabora un promedio de diez kilos de queso diario, 100 litros de yogurt semanal, 40 kilos de manjar y 15 kilos de mantequilla, productos que son vendidos en el mercado local.

La producción promedio de queso en Pararca es de 66 kilos por día, de los cuales 28 kilos se elaboran en la planta El Pararquino,²⁴ y 38 kilos elaboran individualmente en sus casas. Esta cifra incluye la producción de otras tres familias. Semanalmente, el 65% del queso pararquino (258 kilos) es enviado a Lima, el 19% (75 kilos) se vende en la misma localidad y el 16% (63 kilos) se vende en la localidad vecina de Quilcata.²⁵ La producción de yogurt (60 litros por semana) es vendida en las pequeñas tiendas de Pararca, sus anexos y en Quilcata el manjar y la mantequilla (diez kilos de manjar y dos kilos de mantequilla) es de consumo local.

En Chacaray la producción es solo de yogurt: 60 litros diarios con mercado local definido en los pueblos vecinos.²⁶

²³ Iniciativa conformada por tres familias (mujeres).

²⁴ Esta iniciativa está conformada por siete familias (cuatro mujeres y tres varones). La capacidad de los equipos es para 200 litros de leche, por cada proceso.

²⁵ Quilcata es la capital del distrito de Sara-Sara. En opinión de las personas entrevistadas, pareciera que del 35% de la producción de quesos que se colocan en el mercado local, un porcentaje importante es adquirido por familias que no elaboran quesos y necesitan enviar a la familia en Lima.

²⁶ Chaicha, San Antonio, Lacaya, Collahuacho, Incuyo y la propia localidad.

Finalmente, en Pausa otras ocho familias producen y comercializan un promedio de 48 kilos diarios de queso tradicional en la propia localidad, cuatro productores venden un promedio de 80 litros de leche fresca. Además, han surgido cuatro nuevas iniciativas familiares de procesamiento de yogurt con un promedio de producción diaria de 120 litros, como efecto de las experiencias generadas en el procesamiento de los derivados lácteos desarrollados en la localidad.

A manera de conclusiones

En un contexto de fuerte enfrentamiento entre ganaderos y la industria de lácteos, se debe mirar a la industria artesanal no solo como una alternativa para mejorar los ingresos y las capacidades -la posibilidad de dar valor agregado- de los pequeños y medianos ganaderos de las cuencas lecheras de nuestro país, sino también como una apuesta por mejorar los niveles de nutrición de nuestra población más pobre que, en su afán por producir para vender a la industria, deja de lado sus propias necesidades alimenticias. El productor de leche, al no tener capacidad de procesarla, está obligado, por un lado, a vender su producto sin conseguir mayor ganancia, y por otro, a invertir más dinero en la compra de productos industrialmente procesados como la leche evaporada o el yogurt.

La vocación ganadera y lechera en Páucar cuenta con una trayectoria de más de 50 años, que viene reflatándose con éxito a través de iniciativas externas que promueven el creciente procesamiento y consumo de derivados lácteos, generándose un incipiente pero importante mercado local y regional para estos productos. Si consideramos el factor nutricional y de seguridad alimentaria, este impulso al consumo de derivados lácteos contribuye de manera sustancial a la mejora de las condiciones nutricionales de la población,

así como al incremento de consumo de productos producidos en el país.

El procesamiento de lácteos y la producción y comercialización del queso de mantel, muestran un potencial importante que ha encontrado un nicho de mercado en Lima, donde se valora la técnica tradicional de elaboración del queso, así como el lugar de procedencia, agregándole al queso un valor cultural. Sin embargo, el crecimiento de este nicho de mercado estará condicionado, y a su vez limitado, por aquellas características que hacen atractivo el producto para sus actuales consumidores.

Las posibilidades de crecimiento de este mercado, a través de la masificación del consumo del queso de mantel, paradójicamente dependerá de que:

- Cumpla todas las normas sanitarias y de comercialización que formula la normatividad vigente, corriendo el riesgo de perder el mercado cautivo que ya tiene, arriesgándose a competir con otros quesos que ya tendrían las mismas características y que ya tienen un importante mercado cautivo.
- Se mantenga tal como es ahora, incrementando la producción y la venta, pero a través de los canales informales ya existentes hacia los mercados y paraditas de la capital, lo que limita significativamente sus posibilidades de masificación.

En ambos casos, esto dependerá de la voluntad y preparación de los pequeños ganaderos para arriesgarse a invertir y apostar por el procesamiento de queso o derivados lácteos. Sin embargo, la racionalidad económica campesina sustentada en la diversificación de actividades económicas complementarias como estrategia para la disminución del riesgo, dificultará la decisión para concentrar el esfuerzo económico productivo familiar a una única actividad económica. Iniciativas empresariales como las que hemos expuesto vienen cuestionando estas

afirmaciones. Del éxito de las mismas dependerá también el desarrollo de la industria artesanal láctea en la provincia de Páucar del Sara-Sara.

Finalmente, nos gustaría llamar la atención sobre aquellos productos regionales, como el queso de mantel y otros quesos, que vienen siendo comercializados en los mercados y paraditas de la Lima popular: la máchica, el charqui, el plátano maduro, el morón, entre muchos otros, que tienen gran acogida tanto en los migrantes de primera, segunda y hasta tercera generación como en sus entornos sociales, quienes han aprendido a valorar la gastronomía regional de sus amigos y vecinos. Estos productos repiten el mismo patrón productivo y de comercialización, se generan en el interior del país como parte de la producción cotidiana para el consumo familiar y local, y son enviados a Lima a través de encomiendas, viajeros eventuales o regulares e intermediarios que contribuyen a la consolidación de estos mercados paralelos.

Si bien estos productos tienen consolidados sus pequeños nichos de mercado y tienen clientes cautivos, ¿qué posibilidades tienen para crecer?, ¿se pueden adaptar las normas sanitarias y tributarias peruanas para impulsar el crecimiento del mercado de productos regionales en nuestra capital? Es importante contar con respuestas a estas preguntas, con el fin de incentivar el consumo interno, la revalorización de nuestra gastronomía y de nuestra identidad.

Bibliografía

CEPES-AGALEP

2007 *Vida láctea. Boletín informativo del sector lechero-ganadero*, n° 41, julio-agosto.

CHIRIBOGA, Manuel

2007 *Comercialización y pequeños productores*. Estudio elaborado para FIDAMÉRICA. Quito.

CHOQUE ALATA, Dagoberto

s/f *Mercado interno, burguesía y sociedad civil. Coracora-Chala-Lima. (1900-1950)*.

DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN AGRARIA

2005 *Plan regional de la cadena de lácteos*. Ayacucho.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

s/f *Informe final del proyecto Formación y fortalecimiento de una red de microproductores rurales en Tallamac Cajamarca*.

GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO

1996 *Proyecto planta procesadora de lácteos*. Pausa.

INDECOPI

2007 *Mercado lácteo*.

INEI

2006 *Censo nacional 2005*.

MINAG. OFICINA GENERAL DE PLANIFICACIÓN AGRARIA

2006a *Tendencia mundial para el desarrollo ganadero*. Taller Plan nacional de desarrollo ganadero regional Ayacucho.

2006b *Plan nacional de desarrollo ganadero 2006-2015*. Lima.

2002 *Plan estratégico de desarrollo regional del sector agrario*. Ayacucho.

MINSA

2003 *Diagnóstico de la situación de salud en la micro red de salud*. Pausa.



Daniel Torres

Entre el pasado y la innovación.
La fibra de alpaca en el sur peruano.

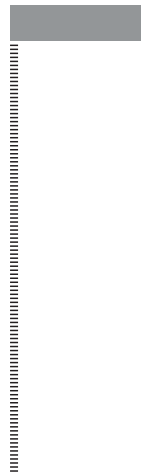


Foto de Hugo Carrillo

1. La fibra de alpaca como producto

En el presente estudio analizaremos el mercado de la fibra de alpaca, para tratar de comprender las lógicas de los actores que intervienen en el complejo sistema de la comercialización de este producto. En ese sentido, la reflexión parte de los cimientos de la cadena productiva de la fibra, es decir, el productor alpaquero.

Como sabemos, estamos ante un producto emblemático que promueve el Estado a través del Ministerio de Agricultura y los organismos públicos descentralizados (OPD) que participan en el sector, así como las universidades y los municipios locales. Por otro lado, es notoria la participación de los diferentes actores de la sociedad civil, así como de las organizaciones de productores, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y la empresa privada especializada en el acopio, transformación y comercialización de la fibra para el mercado nacional e internacional.

De esta manera, el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo - **desco**, a través de su Unidad Operativa Territorial Lampa (UOT Lampa), promueve un conjunto de acciones orientadas a la mejora de la producción y productividad de

los rebaños de alpacas, que se encuentran en manos de las pequeñas y medianas unidades familiares.

Así, las estadísticas proporcionadas por la Dirección Regional Agraria del Gobierno Regional de Puno, muestran que la población de alpacas en esta región para el año 2004,¹ es de 3.156.101 animales aproximadamente. Esto significa que el departamento de Puno, con el 54,25% de la población total de estos animales, es el principal centro alpaquero del país, seguido por el Cusco con 12,70%, Arequipa con 12,17%, Huancavelica con 6,45%, Ayacucho con 5,14%, Apurímac con 3,07% y Moquegua con 1,33%. Todos estos departamentos concentran el 95,04% del total de la población de alpacas.

Estas cifras demuestran que la mayor concentración de la población de alpacas se encuentra en la macrorregión sur del Perú, lugar donde se produce la mayor cantidad de fibra. Por eso, entre 1900 y 1970 la actividad pecuaria alcanzó allí niveles de calificación que fueron reconocidos internacionalmente, principalmente en el departamento de Puno. Fue así que el Perú fue identificado como el mayor y mejor productor de alpacas del mundo (Velarde, 2000).

Sin embargo, con el tiempo la calidad de la fibra decayó y actualmente no es la más recomendable para la elaboración de hilados, confección de telas y prendas de vestir que sean competitivas en el mercado mundial de pelos finos. El engrosamiento de la fibra se debe a una serie de factores que se han agravado en los últimos veinte años, como la dispersión de la producción en pequeñas unidades familiares, la gran variabilidad en la calidad del producto, la inexistencia de un programa nacional de mejoramiento genético de camélidos sudamericanos domésticos (CSD), la estructura de la tenencia

¹ DRA PUNO, Resolución Directoral Regional n° 00421-2006, 01 de diciembre de 2006. Fuente: DIA MINAG 2004-INIA.

de la tierra (parcelación en minifundios), el inadecuado sistema de comercialización de intermediación, la práctica de compra-venta por peso y no por calidad, la falta de un programa de asistencia técnica y extensión por parte del Estado, entre otros factores

Pero, lo más importante, sin duda alguna, son los persistentes índices de analfabetismo y pobreza extrema en que viven las más de 120.000 familias dedicadas a la crianza de los camélidos sudamericanos. Esta población está situada en las zonas altoandinas entre los 3.800 y 4.800 metros de altitud y son básicamente pequeñas y medianas propietarias (entre 50 y 100 cabezas de ganado), situación que se agravó después de la parcelación de las empresas asociativas a mediados de la década del ochenta.

2. Mercado y espacio: trascendiendo lo local

El mercado de la comercialización de la fibra de alpaca se desarrolla a nivel macrorregional, más allá de la cadena productiva provincial y regional. En él intervienen la unidad familiar (criador de alpacas), los intermediarios (alcanzador, rescatista, minorista y mayorista), las pequeñas empresas emergentes de la fibra (asentadas en la ciudad de Juliaca), la gran industria transformadora y exportadoras (instaladas en la ciudad de Arequipa), la industria de la moda (extranjero) y el consumidor final (principalmente en el extranjero).

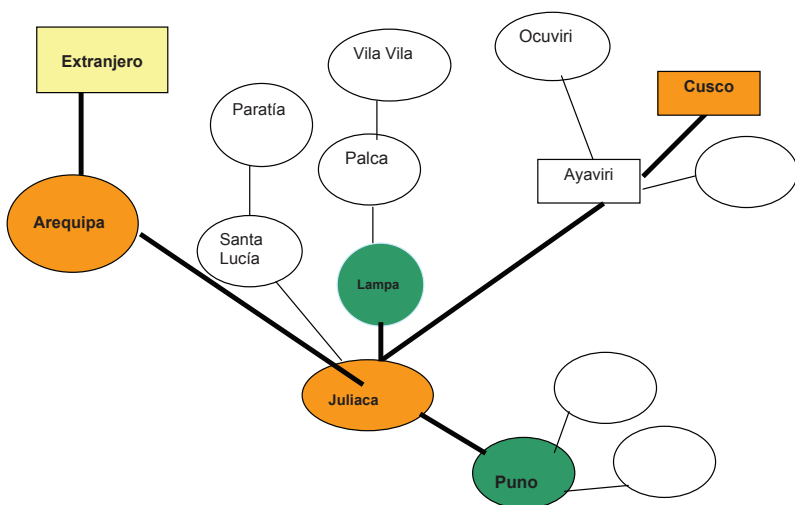
En las últimas tres décadas, la acción de los agentes de la cadena productiva y el complejo circuito de comercialización de la fibra han profundizado la brecha de desigualdad socioeconómica y cultural, llevando la peor parte los criadores de alpacas, considerados entre los sectores más pobres de la población nacional y uno de los más vulnerables dentro del contexto de la economía de libre mercado.

La macrorregión sur (Puno, Cusco, Arequipa), se encuentra integrada por vías de comunicación terrestre, que en un futuro cercano formarán parte de la vía Interoceánica que ofrecerá oportunidades a los productos puneños (quinua, lácteos, trucha, carne de alpaca y artesanía) en el mercado brasileño. Asimismo, la ciudad de Juliaca se constituye como el centro comercial más importante del sur, donde imperan el contrabando y la informalidad. Es allí donde confluye la mayor cantidad de fibra y se realiza la primera clasificación, para luego ser transportada a la gran industria textil arequipeña.

La industria arequipeña está conformada principalmente por el Grupo Michell y el Grupo Inca, que generan valor agregado. A este nivel, se oferta fibra clasificada, semiprocesada (*tops* y *slivers*), hilada y tejida. Estos productos se ubicarán tanto en el mercado interno como en el externo. En el primero, atenderá la demanda de productores artesanos que se dedican a transformar los hilados en tejidos de punto y algunos consumidores de tejidos planos (manufactura). En el mercado externo, se oferta en mayores porcentajes la fibra semiprocesada, como hilados y tejidos.

De esta manera, el principal mercado para la fibra de alpaca es el internacional. Se estima que el 90% de la producción se dirige al extranjero. Así, el comportamiento del mercado de la fibra implica que, para producir, es importante partir de las necesidades de los consumidores y de la industria internacional que demanda el producto.

Circuito de la comercialización de la fibra de alpaca



3. Comerciantes ricos, productores muy pobres

En la cadena productiva de la fibra de alpaca existen dos grupos de actores participantes. De un lado, están los que podemos denominar actores principales, que intervienen directamente en el proceso y son los productores, agentes intermediarios (acopiadores) y empresas textiles. De otro lado, están los actores secundarios, integrados por instituciones públicas, las ONG, proveedores de servicios y agentes financieros que intervienen principalmente en la producción primaria, buscando mejorar la competitividad y rentabilidad de la producción de alpacas.

Con estos grupos en operación, la cadena de la fibra se desarrolla en cuatro etapas: crianza, acopio, clasificación y transformación industrial, y comercialización.

Los productores se circunscriben a la crianza, aplican conocimientos transmitidos por la tradición heredada de sus

antecesoros, los únicos posibles de implementarse para sobrevivir en territorios altoandinos, los espacios más adecuados para la crianza de la alpaca y la llama, debido a la presencia de pasturas naturales.

La siguiente etapa es el acopio y la clasificación de la fibra (categorización y clasificación), actividades que pueden mejorar mediante la participación y la organización. Pero, es muy difícil que procedan a la transformación industrial de la fibra, por el alto costo que representan las instalaciones y la conducción gerencial de una empresa. En ese sentido, cabe rescatar la elaboración de prendas para el mercado artesanal, una oportunidad de ingresos para las familias criadoras de alpacas. Para el caso, existen actualmente en Juliaca y Puno pequeñas empresas exportadoras de artesanía (manufactura), que vienen incorporando a artesanas como proveedoras de prendas, proporcionándoles capacitación en clasificación, hilado, diseño y control de calidad.

Estas precarias condiciones del productor son determinantes para la enorme desigualdad existente en la distribución de la renta alpaquera. Mientras el productor obtiene una rentabilidad negativa, la industria obtiene más del 40%. Es decir, la manera como se articula la cadena de producción y circulación de la fibra de alpaca conduce a una notoria concentración de la riqueza, haciendo que los industriales obtengan importantes utilidades mientras que los productores se hacen paulatinamente más pobres.

Inclusive, se observa que los industriales diversifican su capital, invirtiendo en nuevos negocios rentables y evitando la reinversión en el sector, especialmente en la producción primaria en la que podrían intervenir para mejorar la calidad genética de los rebaños de alpacas y obtener una fibra más fina.

Mientras tanto, los productores tienen que asumir todo el costo y la responsabilidad de las acciones de mejoramiento

genético de sus rebaños (adquisición de reproductores, compra de aretes, análisis de fibra, asistencia técnica especializada) y construcción de infraestructura reproductiva (corrales de manejo de empadre controlado, cobertizos para protección de crías), algo que se limita a pocos criadores que tienen algunas posibilidades, mientras que la gran mayoría de pequeños productores de comunidades campesinas no cuentan con los recursos económicos necesarios para la inversión, haciéndose cada vez más pobres.

Las familias campesinas del sector de los camélidos domésticos, se dedican exclusivamente a la crianza de alpacas y llamas, constituyéndose en su principal actividad económica. Además de la actividad pecuaria, elaboran prendas artesanales para el autoconsumo (con fibra de alpaca y ovino), practican el pequeño comercio en los mercados semanales o *k'atos* de carne, fibra y pieles, en donde también se abastecen de productos de primera necesidad.

Además, los integrantes de estas familias campesinas venden ocasionalmente su fuerza de trabajo, en diferentes obras de infraestructura que ejecutan el municipio local u otras instituciones de apoyo social. De otro lado, los varones jóvenes migran por períodos de dos a seis meses a las minas cercanas (La Rinconada, Mina Arasi, entre otras) y ahorran sus ingresos para adquirir autos para el servicio público. Los adultos migran temporalmente a los valles interandinos de otras provincias, con el fin de abastecerse de productos agrícolas que no producen localmente (papa, maíz, verduras), sobre todo durante los meses de menor trabajo en la crianza de los camélidos sudamericanos (entre junio y octubre). A su vez, las mujeres se quedan a cargo del cuidado y pastoreo de los rebaños y del cuidado de los hijos.

Ahora bien, al enfocar de manera más precisa la principal actividad de los campesinos alpaqueros, veremos que se trata de

una estrategia de sobrevivencia en un medio tan hostil como el altoandino. Así, se opta por la crianza mixta (alpacas, llamas, ovinos, vacunos) en tanto la diversificación disminuye la precariedad y permite soportar de mejor manera los períodos de crisis.

Por ejemplo, si en el hato de alpacas se tuviera problemas de mortalidad y por tanto pérdidas económicas, los ovinos permanecen y mantienen las necesidades básicas hasta la recuperación del rebaño de alpacas en la siguiente campaña. Además, el criador sabe que los ovinos se reproducen más rápido (hasta 2 pariciones por año), mientras las alpacas tienen un proceso reproductivo largo (1 cría por año). Asimismo, el criador altoandino relaciona la crianza combinada de alpacas y llamas con creencias culturales. Al inicio de las actividades ganaderas -que coinciden con fechas festivas como los carnavales- se realiza el pago al ganado y a la tierra, *tinka* o *challa*.

Siguiendo esta lógica, en la provincia de Lampa tenemos que la composición del rebaño o la tenencia de animales es como sigue.

Cuadro 1
Composición del ganado por especie
en la provincia de Lampa

Especie	Provincia
Alpacas	70,02%
Ovinos	21,90%
Llamas	6,16%
Vacas	2,18%
Otros	0,12%
TOTAL	100,38%

Fuente: Estudio línea de base proyecto Camelampa. Fondoempleo, 2005.

Esta información confirma que la zona es básicamente alpaquera, pero posee una considerable población de ovinos, que constituye una especie de «caja chica» del criador campesino ya que puede vender la carne y el cuero del animal en cualquier momento, y representan además un medio de retribución y reconocimiento social ante autoridades, compadres y familiares.

En estas condiciones, las familias alpaqueras deben involucrarse en los mercados tradicionales dominados por los intermediarios, que en su mayoría actúan como prestamistas, ofreciendo productos de panllevar o insumos veterinarios a cuenta de la producción de fibra de alpaca. Este sistema de «amarre comercial» le garantiza al comerciante el producto, pero coloca al productor en situación desventajosa porque se siente obligado a entregar la fibra al precio que determine el comerciante, siendo la mayoría de veces menor al precio existente en el mercado.

Estas formas de intercambio comercial se practican en todo el sector alpaquero, estableciéndose los días para la transacción en cada centro poblado, distrito o sector. Así, por ejemplo, en la provincia de Lampa tenemos que la compra-venta de fibra se realiza los jueves en el distrito de Palca, los sábados en los distritos de Vila Vila y Santa Lucía, los domingos en el distrito de Ocuvi y cada quince días (los miércoles) en el sector de Ruelas. En todos estos casos, se pone en funcionamiento el sistema de intermediación utilizado por los agentes de la gran industria (rescatista, alcanzador, minorista, mayorista).

Mediante este sistema de intermediación, se regulan los precios de la fibra de alpaca en el mercado local, que varían de acuerdo al tipo de productor, siendo los más pobres los que reciben el menor precio. De otro lado, los precios se establecen de acuerdo a la calidad, pero en todos los casos son fijados por el comprador, personaje conocido como el compadre, por el

nivel de acercamiento con los criadores, y por la confianza y amistad que tienen.

Como se ha dicho, la venta de la fibra generalmente se realiza en ferias semanales. En el caso de las ferias locales, las transacciones realizadas son alrededor del 93,6% del total regional, mientras que en las ferias provinciales –como son los casos de Lampa o Juliaca– el porcentaje es de solo el 4,8%. En regiones como Arequipa se vende el 0,9% y en los centros de acopio y artesanales que se abastecen directamente de proveedores tienen una participación del 0,4%.

El ingreso promedio mensual percibido por los alpaqueros es de S/. 266 por concepto de venta de fibras, carne, cuero y charqui. Este ingreso financia los gastos de consumo, servicio de transporte, educación y medicamentos para sus animales. En suma, se estima que el 90% de las familias criadoras de camélidos sudamericanos se encuentra en el segmento de pobreza y extrema pobreza, con ingresos por familia de US\$ 800 al año.

Cuadro 2
***Ingreso mensual promedio de criadores
de la provincia de Lampa***

Ingresos en soles	Porcentaje
1-199	34%
200-399	52%
400-599	11%
600 a más	3%

Fuente: Estudio línea de base proyecto Camelampa. Fondoempleo, 2005.

Si consideramos que los criadores de alpacas en la provincia de Lampa tiene en promedio seis miembros por hogar, cada

uno vive con S/. 44 al mes, y al día con S/. 1,48, siendo por ello una población en extrema pobreza. Como es obvio, este ingreso no permite mejorar la situación actual en la que se encuentran los criadores de alpacas y, lo que es peor, esta situación tiende a empeorarse.

La gran industria textil, instalada en la ciudad de Arequipa por más de un siglo, ha logrado organizar importantes empresas, altamente especializadas en el procesamiento y exportación de productos derivados de la fibra de alpaca. Los cuatro principales grupos empresariales dedicados al procesamiento de la fibra de alpaca y su exportación, son:

Grupo Michell: clasificación, lavandería, cardado y peinado, hilandería y tintorería.

Grupo Inca: clasificación, lavandería, cardado y peinado, hilatura, tintorería y confecciones.

Grupo Mejía: clasificación, lavandería, peinado, hilatura y tintorería.

Grupo Sarfaty: clasificación, lavandería, cardado, peinado y confecciones. Su planta de hilados se encuentra en Lima.

De otro lado, existen pequeñas empresas emergentes, instaladas en la ciudad de Juliaca, como Negociaciones Santa Isabel E.R.L. y Fibra Andina, entre otras. La primera, es una empresa dedicada a la confección, producción, venta de alfombras de piel de alpaca bebé y alpaca adulta. Hay que considerar que esta empresa tiene actualmente una posición especial en el mercado interno de la fibra de alpaca, ha participado en todos los remates organizados por los productores, y ha adquirido fibra categorizada con los mayores precios, no solo en la región de Puno, sino también en Arequipa, Huancavelica, Cusco y otras. Además, realiza clasificación de fibra y entrega a pedido cantidad, color y clase de fibra que es requerida por las grandes empresas.

Consumidores exigentes de un producto marginal

El mercado externo. Miguel Mejía manifiesta que el Perú contribuye con más del 85% de la producción mundial de fibra de alpaca (140.000 qq)² y, por ello, se ha convertido en un producto emblemático del país. Pero este volumen significa menos del 1% de las fibras naturales de origen animal que se producen en el mundo, que incluyen los ovinos, *mohair*, *cashmere*, angora y otros. Esto evidencia que las posibilidades de la fibra de alpaca –con un volumen bastante pequeño en comparación a otras fibras– se reducen aún más por su dispersión en varias calidades y colores, a lo que se suma la pobre difusión y conocimiento que se tiene de la misma a nivel internacional.

Los principales mercados de exportación para los *tops* e hilados (productos de valor agregado intermedio) son China, Italia, Reino Unido y los Estados Unidos. Mientras que los Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Japón son los destinos para las prendas terminadas. Los principales productos de exportación son: *tops* de alpaca y lana, hilado cardado y peinado, telas, confecciones en tejido plano, tejido de punto a máquina o a mano, como suéteres, *cardigan* y productos artesanales.

El 80% de la fibra de alpaca se exporta en productos de bajo valor agregado (*tops*, hilados y telas) y solamente el 20% en prendas terminadas. El sector representa el 1,35% de las exportaciones totales del Perú y el 5% de las exportaciones no tradicionales. Exportó un total de US\$ 75 millones en 2001.

Su contribución al Producto Bruto Interno (PBI) manufacturero ha sido entre el 2 y el 2,5% en los últimos diez años y en las exportaciones de productos textiles y confecciones tiene una participación del 15%. Absorbe el 2% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en la industria

² Mejía (2003).

manufacturera (aproximadamente 22.000 personas). De las empresas del sector, el 96% son micro y pequeñas empresas (MYPE) con menos de 40 empleados, el 3% son medianas (entre 41 y 200 empleados) y el 1% son las denominadas grandes.

Cuadro comparativo de la fibra de alpaca con otras fibras medulares

Fibra	Producción		Finura (mic.)	US.\$ / Kg (Top)	Factor de confort	Aplicación	
	Tons.	%				Punto	Plano
Alp. Baby	515.20	8.00%	22.50	14.00	90.00%	xxxx	xxxx
Alp. Suri	322.00	5.00%	26.00	13.00	70.00%		xxxx
Alp. Superfine	2,576.00	40.00%	26.50	9.00	70.00%	xxxx	xxxx
Alp. Huarizo	1,301.80	20.21%	31.00	4.30	55.00%		
Alp. Adult	1,725.00	26.79%	34.00	2.90	25.00%		xxxx
Total	6,440.00	24.12%					

Cashmere	8,000.00	29.96%	16.00	80.00	98.00%	xxxx	xxxx
----------	----------	--------	-------	-------	--------	------	------

Mohair Kid	3,400.00	20.00%	25.00	27.00	80.00%	xxxx	xxxx
Mohair Young C	10,200.00	60.00%	28 / 31	21.00	65.00%	xxxx	xxxx
Mohair Adult	3,400.00	20.00%	35 / 37	11.5 / 6.00	25.00%		xxxx
Total	17,000.00	63.67%					

Angora y Otras	1,700.00	6.37%					
----------------	----------	-------	--	--	--	--	--

Los actores secundarios

En un enfoque de cadenas productivas, se entiende como actores secundarios a aquellos que están presentes y facilitan el soporte técnico y el apoyo en la solución de los problemas críticos que limitan la competitividad de los actores principales de la cadena.

En la región Puno existe una larga relación de actores secundarios, sobre todo instituciones públicas que tienen un papel normativo, como el Ministerio de Agricultura (Dirección de Promoción Agraria –DPA– y Agencias Agrarias) y el Consejo

Nacional de Camélidos Sudamericanos - CONACS (dirección nacional y direcciones regionales); que proveen de tecnología e investigación como el Instituto Nacional de Investigación Agraria - INIA (centros experimentales), universidades (facultades de veterinaria, zootecnia y centros experimentales) y el CITE Camélidos; que ofrecen asistencia técnica al gobierno regional a través del Programa Especial de Camélidos Sudamericanos Andinos (PECSA); y los programas que ejecutan algunos municipios locales

Junto a ellos están los que ofertan servicios financieros, como Agrobanco, las cajas rurales y algunas PYMES, y también los que brindan servicios técnicos e insumos veterinarios como empresas comerciales agroveterinarias.

De otro lado, están las intervenciones de las organizaciones no gubernamentales como la Asociación Internacional de la Alpaca (AIA) y el Instituto Peruano de la Alpaca (IPAC), ambas conformadas por la industria arequipeña; la Sociedad Peruana de la Alpacas Registradas (SPAR), que representa a un sector de los productores nacionales y direcciones regionales, el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo - **desco**, la Sociedad MALLKU, CEDER, Central de Cooperativas Alpaqueras de Puno (CECOALP), una empresa de la central de cooperativas, entre otras.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos aplicados no hay un avance significativo en la mejora de la calidad de los camélidos sudamericanos. Por el contrario, en los últimos veinte años se ha acentuado el deterioro de la calidad de los rebaños y prueba de ello es el engrosamiento de la fibra. En parte, esta ausencia de resultados positivos se debe a la existencia de protagonismos individuales e intervenciones aisladas sin concertación entre instituciones estatales y privadas, así como la presencia de una gama de organizaciones de productores, débiles y sin representatividad regional. Todo ello ha contribuido al poco desarrollo

del sector, a pesar de los varios millones de dólares gastados,³ tanto por la cooperación internacional como por el Estado.

Aún así, partir de 2004 se vislumbraron cambios en la actitud de algunas instituciones y asociaciones, esforzándose en concertar y realizar alianzas estratégicas, principalmente en el marco del acopio de fibra. De esta manera, se conformó el Comité regional de acopio y comercialización de fibra categorizada,⁴ que actúa de acuerdo a los parámetros de la Norma Técnica Peruana. El comité está dirigido por los productores y las instituciones funcionan como facilitadoras, otorgan apoyo técnico y acompañan en el proceso de comercialización.

4. La historia que se resiste a morir

El mercado de la fibra de alpaca posee un sistema de comercialización que no ha variado en los últimos cien años. Según Velarde (2000), este mercado se caracteriza por una cadena de comercialización que agrupa a una serie de intermediarios: alcanzadores, rescatistas y agentes de las empresas comercializadoras quienes cumplen la función de concentración del producto.

Este sistema de comercialización ha sido y continúa siendo utilizado por los agentes de la gran industria, a través de rescatistas, quienes financian el acopio con adelantos a los productores. Con estos agentes, las empresas reducen los costos operativos, no asumen relaciones laborales ni costos sociales.

Los rescatistas son los que se hallan en la base de este sistema comercial y establecen relaciones de compadrazgo

³ Se estima que las instituciones gastaron en diez años la cantidad de 10 millones de dólares, sin embargo, el acopio supuso una inversión no mayor de un millón de dólares.

⁴ Las actividades del comité son la coordinación, planificación, acompañamiento, seguimiento y evaluación del sistema de comercialización.

con los productores, convirtiéndolos en clientes que, a su vez, son clasificados en «buenos» (aquellos productores que poseen alpacas mejoradas y, por consiguiente, tienen un trato preferencial y un mejor precio por su fibra) y en «pequeños» productores (aquellos que tiene poco ganado y en su mayoría sin mejoramiento, con fibra gruesa).

Pese a la antigüedad del sistema, una práctica que aún persiste por los agentes de la industria es la adquisición de fibra por peso y no por calidad, lo que ha repercutido en el poco interés que tienen los productores para mejorar la finura de la fibra, llegando incluso a adulterarla con materiales extraños (tierra, arena, cal, agua) para incrementar su peso.

Puede afirmarse que esta modalidad en la compra es la principal causa del engrosamiento de la fibra, porque así se ha entorpecido el mejoramiento genético del rebaño. Asimismo, el valor comercial de la fibra de color, la mitad del precio ofrecido por la blanca (la libra de fibra blanca vale S/. 10, la libra de color S/. 5), determina el llamado «blanqueo» del rebaño de alpacas, es decir, se prefiere criar alpacas con fibra blanca y esto conduce a la pérdida progresiva de la variabilidad genética de las alpacas de color, de las razas huacaya y suri.

Los precios de la fibra son impuestos por los intermediarios en cada zona de crianza de alpacas, determinados por la gran industria y éstos, por referencia, se sujetan a los precios internacionales. Sin embargo, los precios por calidad en el mercado internacional no coinciden con los precios pagados a los productores, a pesar de que en éstos últimos recae toda la responsabilidad de la inversión productiva, provocando la migración de jóvenes por falta de recursos y oportunidad de empleo, y el aumento de los niveles de pobreza.

Caminos para la innovación. Estrategias de lucha contra la pobreza de los pequeños productores de camélidos

En la década del noventa, en la región Puno, hubo intentos para desarrollar la comercialización de fibra de alpaca con el objetivo de incrementar los ingresos de los productores, a través del acopio asociativo y evitar el sistema de intermediación. Así, tenemos el caso del Proyecto Alpacas PAL, CECI Alpacas, CECOALP, FIBRANDES, ACFI (promovido por Pampa II), Unidad Operativa de Proyectos Especiales UOPE MINAG, entre otros.

Sin embargo, los resultados no han sido sostenibles en el tiempo, debido a problemas que surgieron en el contexto (crisis económica, inflación, etc.). De otro lado, los productores no han incorporado y priorizado dentro de sus prácticas de comercialización el enfoque empresarial que se promovía, centrandó su acción en aspectos meramente reivindicativos. Conviene recordar que estos proyectos implementados por instituciones del Estado y la cooperación internacional, contaron con los recursos suficientes, quedando vigente en la actualidad sólo la experiencia de la CECOALP que, a pesar de muchas dificultades, es un ejemplo de emprendimiento empresarial de los productores.

Aún así, en 2003 se realizó una experiencia piloto de acopio de fibra en Juliaca, promovida por la industria a través de IPAC, CECOALP y CONACS. A partir de 2004 se intensificarán estas acciones, motivadas por la publicación de la Norma Técnica Peruana, por parte de INDECOPI⁵ y promovidas

⁵ La Norma Técnica Peruana 231.300 establece cuatro categorías de fibra de alpaca de acuerdo al contenido de fibras superiores e inferiores, longitud, color y contenido de fibra *baby* en el vellón.

por instituciones estatales y privadas.⁶ De esta manera, las campañas de acopio que se iniciaron con la participación de 12 organizaciones, contarán para la campaña de 2007 (noviembre) con aproximadamente 21 centros de acopio.⁷

Entonces, a partir de los primeros logros obtenidos en el precio de la fibra, se constituyó el Comité Regional de Acopio y Comercialización de Fibra de Alpaca, cuyos objetivos son: mejorar los ingresos de los criadores de alpaca de la región Puno; fortalecer la organización de los comités de acopio a nivel distrital y regional; promover el mejoramiento genético de alpacas a través de la calificación de fibra por calidad y precio diferenciado; desarrollar una cultura de calidad en el proceso de comercialización; y, promover la integración de los productores organizados al mercado, mediante la negociación con la industria en los remates públicos.

A través de esta práctica novedosa de comercialización, se busca que los productores participen activamente en todo el proceso: acopio, pesado, categorizado, ensacado, cuidado, entrega de la fibra al comprador, llenado de planillas de entrega y pesado. Asimismo, los directivos agrupados en el comité regional deben definir el precio base de la fibra por categorías, especie y color. De esta manera, por primera vez los productores tienen la oportunidad de negociar precios de la fibra por volumen y calidad a través de ruedas de negocios, remates públicos y/o trato directo.

Esta experiencia de acopio y comercialización de fibra organizada a nivel regional, es liderada por los productores desde la campaña del 2006. Sin embargo, presenta dificultades en el proceso, como el hecho de que la industria arequipeña se opone

⁶ Estatales: MINAG, DPA – Agencias Agrarias, CONACS, PRODUCE, PECSA. Entre las privadas: IPAC (apoya hasta el 2005), CITE Camélidos, SPAR regional, CECOALP, **desco**, MALLKU, CEDER.

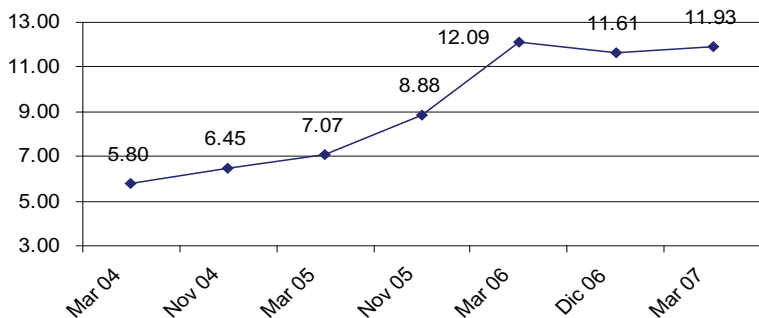
⁷ Comités de acopio: Capaso, Mazocruz, Huanacamaya, Condoriri, San Antonio de Esquilache, Laraqueri, Mañazo, Pinaya, Palca, Vila Vila, Lampa, Paratía, Santa Lucía, Macusani, Nuñoa, Ananea, Pizacoma, Quilcapunco, Spar Ajoyani.

a que prospere esta iniciativa, realizando acopios paralelos, facilitando adelantos y evitando participar en los remates públicos. De otro lado, la calidad de la categorización en los centros aún genera disconformidades entre los productores y compradores, porque el pago no es inmediato. Asimismo, la empresa asociativa de producción más grande de Puno -Rural Alianza- no apoya la oferta organizada con los pequeños productores, al tener contratos de fibra en broza y precios preferenciales con la gran industria.

A lo dicho hay que agregar la experiencia negativa que significa la actitud de algunas empresas, como PROSUR, que se retractó de la buena pro obtenida en la licitación pública, o el caso de FIBRANDINA, que no cumplió con la liquidación de la fibra en el plazo fijado en trato directo con los comités de acopio de Pinaya y Paratía. Por último, es preocupante la ausencia de créditos para la comercialización de fibra, por considerarse que los productores no presentan las garantías suficientes.

A pesar de ello, el precio diferenciado por calidades ha permitido que los ingresos de las familias se incrementen en relación a años anteriores. A pesar de estas ventajas, solo el 5% de la producción de fibra en Puno es acopiada mediante estos procedimientos alternativos pero, a pesar del pequeño volumen, es indudable que esta experiencia muestra efectos positivos en el mercado regional y nacional, al actuar como un regulador del precio de la fibra.

Comportamiento de Precios de Fibra de Alpaca Promedio Ponderado



Fuente: Comité regional de acopio y comercialización de fibra Puno. DPA, mayo 2007.

Volumen comercializado por año de fibra alpaca 2004 - 2007-I

Campaña	Huacayo (en lb)	Suri (en lb)	Total (en lb)	Productores participante
2004	340.752,48	39.574,50	380.326,98	1.956
2005	200.358,00	20.025,50	220.383,50	2.447
2006	190.283,53	21.088,00	211.371,53	1.981
2007	71.701,00	2.603,50	74.304,50	902

Fuente: Comité regional de acopio y comercialización de fibra Puno. DPA, mayo 2007.

Las (in)definiciones del Estado

La revisión de la Estrategia Nacional de los Camélidos Domésticos, elaborada y conducida por CONACS, permite constatar que los objetivos estratégicos no se centran en acciones para mejorar la comercialización de la fibra sino en actividades periféricas a la producción, orientándose el interés hacia los eslabones superiores de la cadena.

Esto indica que se mantiene una visión de supervivencia del productor, sin que existan propuestas de estrategias que reformulen el actual sistema de comercialización, mediante la organización de productores con enfoque de mercado y la intervención directa de los gobiernos locales y regionales.

En ese sentido, para replantear el sistema de comercialización de fibra vigente se requiere que los productores puedan organizar la oferta y garantizar el abastecimiento permanente a la industria, y generar, en esta última, la voluntad de comercializar con ellos. Sin embargo, es evidente que existen cuellos de botella para proceder en ese sentido, como la dispersión de la producción debido a las condiciones geográficas, el escaso volumen de la oferta, la dificultad para organizar a los productores, la ausencia de servicios de crédito y de sistemas de información, la implementación de centros de acopio donde se brinden servicios especializados de esquila y categorización de fibra y, por último, la ausencia de personal entrenado para la gestión y negociación.

En la presente década se ha promulgado una serie de leyes y decretos que favorecen la promoción y comercialización, y se espera beneficiar a los pequeños criadores y productores de alpacas y llamas de las zonas altoandinas del país, así como de las comunidades campesinas y empresas agrarias que se dedican a tal actividad.

En efecto, tenemos la Ley 28041, del 24 de julio de 2003, que promueve la crianza, producción, comercialización y consumo de camélidos sudamericanos domésticos. Su reglamento, en los artículos 23 al 26, dispone que CONACS y otras dependencias del sector público atiendan la comercialización de fibra y carne empleando el esquema de cadenas productivas y facilitando la articulación con la industria. Sin embargo, el problema de la comercialización de la fibra es mucho más complejo y demanda un cambio estructural del sistema de comercialización y de la organización misma de la cadena, algo que la ley está lejos de considerar.⁸

De otro lado, tenemos la Ley 28191, promulgada el 26 de febrero de 2006, que declara al departamento de Puno como capital alpaquera del Perú. Más allá de lo declarativo, lo cierto es que no se ha previsto presupuesto alguno para implementar este mandato legal. Asimismo, el DS 012-2007-AG ha fusionado en la Dirección General de Promoción Agraria y en el INRENA diversas direcciones y unidades que pertenecían al CONACS. De esta manera, el sector alpaquero ha quedado sin una entidad promotora que lidere de manera concertada el acercamiento de los actores productivos con la industria.

5. Propuestas para el sector de los camélidos sudamericanos

Propuestas de política regional

Los servicios especializados y producción de bienes que realizan las instituciones privadas, como las ONG, no se contemplan en la ley. De otro lado, debido a los aportes que reciben éstas para su funcionamiento, no promueven una cultura de pago

⁸ Avance del estudio de vacíos de política del sector. Exposición del consultor José Miguel Gil. Puno, 2006.

por los servicios que prestan a los productores. Por tanto, estos servicios tendrían mayor efectividad si las instancias públicas, como CONACS o la Dirección General de Promoción Agraria, pudieran promover una ordenanza regional que involucre a las diversas instituciones en la formulación de un plan de trabajo multisectorial y, de esta manera, se tome en consideración los resultados obtenidos al momento de evaluar el plan estratégico de desarrollo regional.

La organización de productores

Teniendo en cuenta el contexto de globalización y la primacía del libre mercado, las organizaciones de productores deben impulsarse con criterios empresariales más que con fines reivindicativos, a fin de mejorar sus posibilidades de acceso a servicios básicos como educación, asistencia técnica, crédito, información, infraestructura productiva. Asimismo, debería implementarse un programa de mejoramiento genético regional para alpacas y llamas.

Consolidación de la oferta organizada de la fibra categorizada

Este objetivo podría alcanzarse mediante la construcción e implementación de infraestructura de acopio, usando recursos de los municipios distritales, del programa Sierra Exportadora y, también, reorientando recursos de los programas sociales, como Juntos, para las familias que oferten la fibra en forma organizada, evitando la intermediación.

Además, debe considerarse la posibilidad de abrir una línea de créditos blandos en Agrobanco y otras entidades de la banca comercial, para dirigirlos a la comercialización de la fibra y la formación de capacidades en los recursos humanos locales. Por último, deberían llevarse a cabo programas de capacitación y

asistencia técnica para las comunidades campesinas, dirigidos a mejorar la calidad de presentación del producto y adiestrar a los dirigentes y líderes productores en técnicas de negociación.

El rol de los gobiernos locales

En los últimos tres años se observan algunos cambios de actitud de algunos municipios locales que apoyan la crianza de camélidos sudamericanos mediante sus aportes en la construcción de micro represas para la cosecha de agua de lluvias,⁹ siembra de pastos cultivados como avena y alfalfa, así como en la adquisición de reproductores. Sin embargo, aún están ausentes en la comercialización de la fibra. Consideramos que los municipios locales deben ser los promotores del proceso de desarrollo sostenible de los camélidos sudamericanos, más aún si reciben fondos del canon minero.

Finalmente, los líderes de las comunidades y asociaciones de productores deberían ser capacitados para el debate en torno al presupuesto participativo distrital, lo que les permitiría tener más posibilidades en la obtención de fondos que pueden emplearse en la construcción y el desarrollo de infraestructura productiva como centros de acopio, servicios sanitarios (botiquines veterinarios), infraestructura hídrica, playas de faenado o camal municipal, centros municipales de cría de reproductores y construcción de cobertizos alpaqueros en campo para protección de las crías.

⁹ Es el caso de **desco** a través del Proyecto Camelampa, en los distritos de Santa Lucía, Paratía, Lampa, Palca, Vila Vila y Ocuviiri, financiado por FONDAM, CRS y FONDOEMPLO.

Bibliografía

DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA PUNO

2006 Resolución Directoral Regional n° 00421-2006-DRA PUNO.

LENCINAS, M.

2007 «Experiencia del Comité Regional de Acopio y Comercialización de Fibra de Alpaca». Taller de estrategias de formalización del comité regional y distritales de acopio y comercialización de fibra de alpaca. Puno.

MEJÍA PALACIOS, Miguel

2003 *Estrategia de desarrollo en la cadena productiva de la alpaca*. Presidencia del IPAC.

VELARDE, Rubén

2000 *El mercado de la fibra de alpaca 1987-1999*. Arequipa: **desco**.

ENRÍQUEZ, P.

2006 «La alpaca suri de color: ¿una raza en proceso de extinción? Proyecto piloto demostrativo de conservación de biodiversidad y fortalecimiento institucional, ACRICAN ILLA». Puno.

INDECOPI

2004 Norma Técnica Peruana 231.300.



No solo de fibra viven los alpaqueros

*Aníbal Borda
Gissela Ottone
Isabel Quicaño*

Foto de Hugo Carrillo

1. Producción alpaquera y mercados

La región Huancavelica ofrece una gama de productos al mercado local y nacional (agrícolas, pecuarios, acuícolas, artesanales, minero metálicos, etc), que se distinguen por ser ofertados de manera primaria o con poco grado de transformación. Sin embargo, aportan cualitativa y cuantitativamente en la producción de otros productos derivados de éstos, cuyo valor agregado es incorporado casi en su totalidad en otras regiones.

Un aspecto preocupante, que describe la producción regional, es la ausencia de mecanismos que impulsen la eficiencia de la comercialización de los productos. Al enfrentar al llamado «mercado libre», siempre resultan desfavorecidos los productores, ya que éstos se insertan de manera desigual, sin el amparo de políticas o reglas de mercado que los favorezcan y con pocos elementos que les permitan negociar sus precios en forma competitiva. En pocas palabras, tienen una producción que requiere del soporte tecnológico para el que la oferta de servicios es limitada.

Entre los productos que el Programa Sierra Centro de **desco** ha trabajado, logrando cierto grado de posicionamiento en la región, al punto de ser considerados por los agentes del

entorno como eje de desarrollo, se encuentran los derivados de la alpaca. Entre ellos: la fibra, la carne, pieles y reproductores de la alpaca.

Estos productos se desarrollan en el siguiente contexto situacional regional.

Fibra

Huancavelica ocupa el primer lugar en producción de alpacas en la zona central del país, lo cual determina su importante presencia en el mercado. A su vez, este mercado constituye el segundo bloque comercial nacional, después del sur.

Los sistemas de crianza de alpacas en Huancavelica se ubican en su totalidad en comunidades campesinas y son manejados por pequeños productores, a diferencia de otras regiones (como Puno) donde aproximadamente el 20% es manejado por medianos productores, empresas privadas y asociativas (Bustanza, 2001).

Las calidades de fibra de alpaca en el Perú están reguladas por las Normas Técnicas Peruanas de Categorización y Clasificación de Fibra de Alpaca. Se distinguen cuatro calidades para la categorización y seis para la clasificación. Estas normas han entrado en vigencia desde el 2004, y su conocimiento aún no se ha difundido en todos los niveles, especialmente en el sector productivo, aunque la técnica es conocida aproximadamente desde 1910 por la industria arequipeña.¹ En la actualidad,

¹ La elaboración de *tops* (materia prima industrial) exportada por la industria arequipeña al mundo, requirió establecer métodos de clasificación a la fibra desde antaño. Sin embargo, éste valor agregado era exclusividad en conocimiento y económicamente para la industria, mientras que la misma industria instauraba la compra de fibra «al barrer» en el sector productivo, con lo que sus utilidades eran mayores. Cabe señalar que esta estrategia de compra por parte de la industria, provocó el engrosamiento y blanqueamiento de la fibra en el país, pero no se han responsabilizado económica, técnica ni socialmente en ningún período.

estas normas no han sido suficientemente difundidas por los empresarios que manejan el negocio, lo que favorece a la industria, debido también a la ausencia de los productores en su elaboración.

La producción de fibra extra fina y fina alcanzaba el 5,3% de la producción regional,² es decir el 94,7% de la producción regional era de calidad media y gruesa. Esta situación ha mejorado, ya que en la actualidad la producción de fibra extra fina y fina alcanza el 10%, la calidad media el 55% y la gruesa 35%.³

La generación de valor agregado de los productos de la alpaca es incipiente, para el caso de la fibra se comercializa el 80% bajo la forma tradicional, mientras que el resto llega a un primer nivel del proceso, que es el categorizado.

Las artesanías exportadas de fibra de alpaca huancavelicana todavía son exiguas. Apenas representan el 0,3% del volumen nacional exportado.⁴

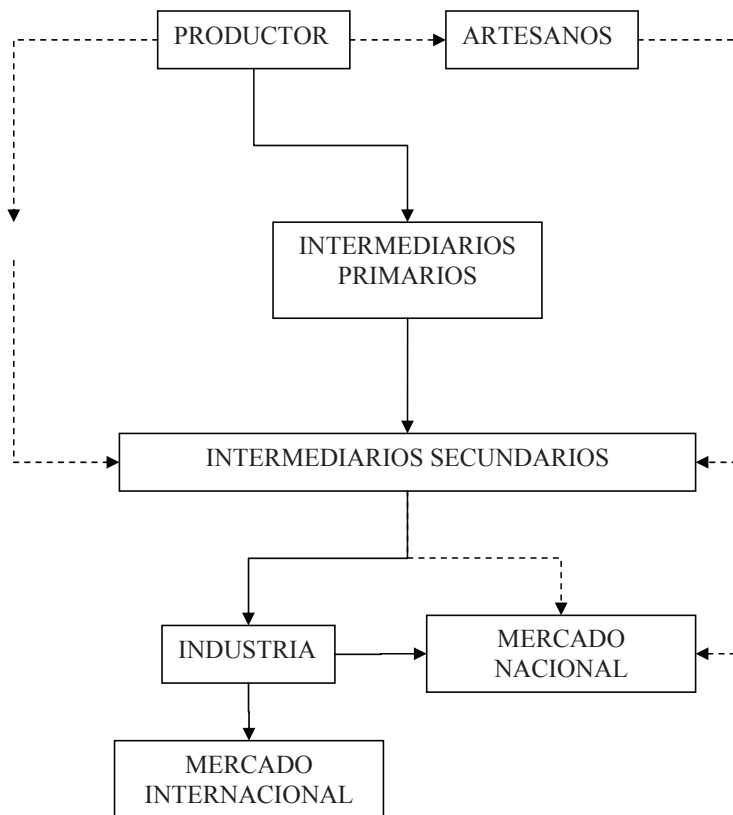
Se ha iniciado procesos de organización de la venta de la fibra de alpaca a partir de organizaciones de productores (APROAL, Asociación de Promotores Alpaqueros y Servicios Múltiples de Huancavelica), que han logrado crear una expectativa en la población alpaquera regional como alternativa de comercialización.

² UOPE-Programa de fibra de alpaca, 1999.

³ Datos de la campaña de acopio 2007. Asociación de promotores alpaqueros y servicios múltiples de Huancavelica.

⁴ CITE Textil, Huancavelica 2006.

El sistema actual de comercialización de fibra es el siguiente.



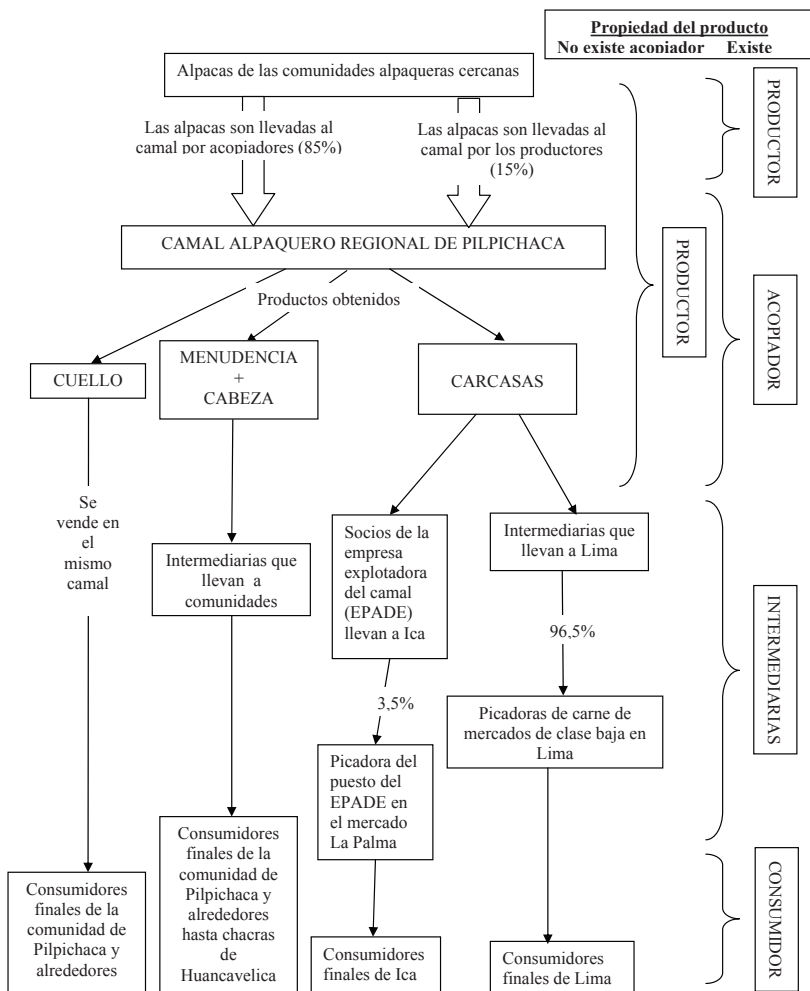
Carne

Huancavelica cuenta con el Camal Regional de Camélidos en la localidad de Pilpichaca, único en su género en el país. Existe otro recientemente instalado: el camal de Huancavelica, con características modernas que incluyen entre sus servicios a los camélidos como una línea particular de beneficio. A partir de la

instalación de estos camales, los precios de la carne de alpaca en la región han mejorado y se han mantenido estables en el mercado regional (S/. 4 por kilo carcasa, S/. 5,5 por kilo en el mercado municipal y S/. 8,50 por kilo en cortes). La demanda por carne de alpaca se ha incrementado en los últimos años. Hace siete años, la venta de carne de alpaca era clandestina y carente de nombre propio. Ahora existen cuatro puntos de venta permanentes en la ciudad de Huancavelica. Además, los precios regionales son superados en los puntos de venta de Ica, Lima y Huancayo (S/. 7,5 y S/. 13), cuyo aprovisionamiento es a partir del camal de Pilpichaca y el camal Los Andes administrado por huancavelicanos en Huancayo.

Entre las enfermedades de las alpacas de mayor importancia económica se encuentran la sarcocystiosis (>20% por carcasa), la sarna (morbilidad que puede alcanzar al 70% del rebaño) y la diarrea en crías (morbimortalidad en 35%).

En el siguiente cuadro observamos el canal de distribución actual para la carne de alpaca.



Pieles

Huancavelica ha desarrollado tradicionalmente la talabartería. Esta actividad utiliza la piel procesada de alpaca, ovino y vacuno. La materia prima del procesamiento de pieles es recolectada en Huancavelica y posteriormente elaborada en Huancayo y Lima para después retornar como insumo para los artesanos talabarteros regionales.

Las pieles de alpaca son recolectadas de los rebaños alpaceros junto con la fibra, siempre que hayan sido beneficiadas en los rebaños, y si fueron beneficiadas en el camal son recolectadas en ese mismo lugar. Los precios de las pieles sin ningún tratamiento previo en los rebaños son de S/. 0,50 por pieza de animal adulto y S/. 15 por piel de cría. En los camales se realiza un tratamiento denominado seco salado de la piel como paso previo a su procesamiento. Gracias a este proceso los precios se incrementan a S/. 5 para piezas de animal adulto y S/. 23 para piel de cría.

Existen dos plantas de procesado de pieles que se encuentran inactivas en Huancavelica, debido a la falta de organización de la oferta en campo y al inadecuado tratamiento de la piel después del beneficio.

Reproductores

Hasta el 2002, la venta de reproductores de alpaca no era percibida como fuente de ingreso en el entorno local. La oferta de reproductores mejorados que cubría la demanda nacional e internacional era exclusividad de los productores de los departamentos de Puno, Cusco y, en menor medida, de Arequipa.

En los últimos años, la demanda de reproductores de buena calidad se viene incrementando en el mercado nacional y local. La oferta actual local alcanza al 1%, sin embargo, existen

productores que han iniciado una nueva fuente de ingresos por la venta de reproductores a nivel regional, producto de la capitalización, del buen manejo y aprendizaje de las buenas prácticas de la crianza. Existen 18 planteles de reproductores de alpacas reconocidos como centros de producción de reproductores por la Universidad Nacional de Huancavelica. Esta organización ejecuta, en consorcio con **desco**, el Plan de Mejoramiento Genético Regional de la Alpaca. Cada plantel de alpacas ha vendido en promedio doce animales reproductores al año. Los rangos de venta van de 8 a 23 animales por año, y los precios promedio por reproductor se cotizan en 600 nuevos soles. Con este resultado se corrobora la generación de un mercado de semovientes en la región que anteriormente no existía.

La venta de reproductores en los mercados internacionales es un ingreso distintivo de los productores de las regiones sureñas de nuestro país (Puno y Cusco). Huancavelica no participa aún de este tipo de mercados.

Los actores del sector

Los actores del sector alpaquero han conformado un importante espacio de concertación en noviembre de 2004, al constituir la Mesa de Concertación del Sector Alpaquero de Huancavelica (MECOALP-H). Este espacio sirve en la actualidad para concertar acciones, debatir problemáticas y promover políticas de desarrollo para el sector. En esta mesa participan productores organizados, instituciones públicas y organizaciones privadas, y destacan la Sociedad de Productores Alpaqueros de la Región Huancavelica (SPAR-H), la Asociación de Promotores Alpaqueros y Servicios Múltiples de Huancavelica (APROAL-H), la Asociación de Productores de Alpacas Registradas de Huancavelica (APAR-H), la Asociación de Productores de Camélidos Sudamericanos de Huancavelica

(APROCASH),⁵ el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS),⁶ el Gobierno Regional a través de la Gerencia de Recursos Naturales y Medio Ambiente,⁷ el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA),⁸ el Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS),⁹ el Centro de Innovación Tecnológica Textil (CITE TEXTIL) Camélidos de Huancavelica,¹⁰ la Dirección Regional Agraria (DRA) de Huancavelica, la Universidad Nacional de Huancavelica, la Asociación Civil San Javier del Perú, la Asociación Madre Coraje, el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo - **desco**, el Instituto de Desarrollo Kausay, el Proyecto PRA - Buenaventura, el Servicio Integral de Cooperación Rural Ancara SICRA y Vecinos Perú.

Circuitos económicos

El espacio de la producción alpaquera en la región Huancavelica se distribuye en un corredor económico alpaquero regional, que se expande en la parte central regional y abarca varios distritos, del siguiente modo.

⁵ Estas dos últimas organizaciones permanecieron inactivas en los dos últimos años.

⁶ Absorbida recientemente por otras instancias del Ministerio de Agricultura, INRENA y la Dirección de Promoción Agraria.

⁷ Instancia regional destacada para acciones de coordinación y promoción en el sector alpaquero huancavelicano.

⁸ Oficina pública descentralizada (OPD) del Ministerio de Agricultura.

⁹ Proyecto descentralizado del Ministerio de Agricultura, con rango de OPD.

¹⁰ Instancia especializada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).

Región	Provincia	Distrito	Porcentaje de Producción Alpaquera Regional
Huancavelica	Huaytará	Pilpichaca	25 %
		Sangayaico	
	Huancavelica	Ascensión	44 %
		Huancavelica	
		Huachocolpa	
		Acobambilla	
		Yauli	
		Nuevo Occoro	
		Laria	
		Vilca	
	Castrovirreyna	Santa Ana	19%
	Angaraes	Cochaccasa	12%
		Seclla	
		Santo Tomás de Pata	
Lircay			

Fuente: Plan Estratégico Regional de Desarrollo del Sector Alpaquero de Huancavelica. MECOALP-Huancavelica, 2007.

Este espacio productivo continúa con las regiones de Ayacucho y Apurímac hacia el sur, y con Junín y Cerro de Pasco al norte. De esta manera, la región Huancavelica se convierte en el eje que dinamiza el circuito económico alpaquero de la sierra central del país.

El Programa Sierra Centro de **desco** ha intervenido en la región Huancavelica en tres provincias: Huaytará, Castrovirreyna y Huancavelica, en doce comunidades campesinas netamente

alpaqueras, con una propuesta que tuvo la finalidad de contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población dedicada a la crianza de alpacas. Esta intervención aplicó un programa de capacitación, asistencia técnica e inversión en infraestructura en las principales líneas del manejo ganadero (alimentación, sanidad, mejoramiento genético y prácticas del calendario). El programa enfatizó la participación y la formación de los recursos humanos regionales, revalorizó el conocimiento tradicional ganadero y, siguiendo la concepción andina, respetó la cosmovisión de las familias andinas y consideró a las alpacas como el elemento central de actividades económicas, relaciones sociales y expresiones culturales de la zona.

Experiencias exitosas

Según las condiciones que ofrece el medio, con la intervención de **desco** se ha logrado distinguir en Huancavelica el desarrollo de la fibra, la carne, las pieles y los reproductores como productos de la alpaca con mejores estándares de calidad en comparación con otras zonas del departamento. Este progreso ha permitido fortalecer los siguientes circuitos económicos.

- **Producto fibra:** se trabajó directamente con doce comunidades campesinas¹¹ alpaqueras e indirectamente con otras 20 y se dinamizó el corredor alpaquero central huancavelicano que involucra aproximadamente el 35% de la producción de fibra regional. La oferta de fibra de alpaca de las doce comunidades ha mejorado con respecto a la calidad de los vellones (80% color entero y 10%

¹¹ Ámbito de intervención de **desco** en la zona alpaquera de la región Huancavelica: comunidades campesinas de Carhuancho, Huaracco, Pilpichaca, Choclococha, Santa Inés, Santa Ana, Pucapampa, San José de Astobamba, Alto Andino, Pastales Huando, Cachimayo y Yauricocha.

fibra fina y extrafina en promedio) que es superior frente al resto de producción regional (datos tomados de la Campaña de ACOPIO 2007, Informes Técnicos APROAL y P.R.A. Buenaventura). En este espacio se realizó por primera vez la organización de la oferta de la fibra mediante el «acopio de fibra categorizada», que fue un primer paso fundamental en la generación de valor agregado. Esta experiencia ha sido apropiada por la APROAL, cuyo espacio de recolección ha superado las expectativas, alcanzado a cubrir casi toda la región Huancavelica.¹² En la actualidad se involucran en el proceso más de 50 comunidades alpaqueras.

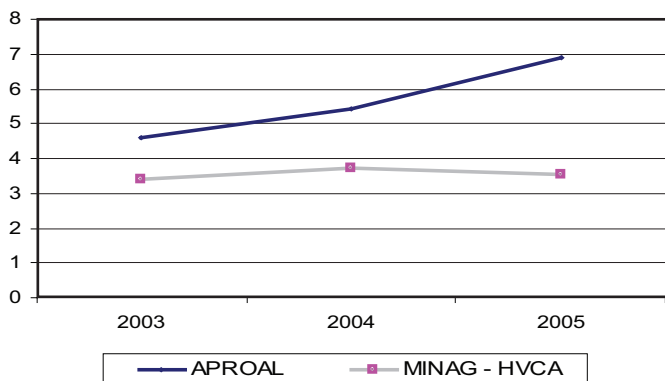
El circuito económico se inicia con concentraciones previas en los rebaños de las comunidades. Posteriormente se pasa a la ciudad de Huancavelica, a un centro de acopio regional, donde se concentra el volumen de la región para ser subastado al mejor postor a empresas intermediarias de procesamiento de fibra que proceden de Arequipa. Allí finalmente el vellón clasificado se entrega en un 90% a la industria arequipeña.

La presencia de esta alternativa de comercialización mediante la APROAL ha significado un importante elemento regulador de precios en el mercado regional, aunque el grado de transformación y las utilidades fueron inicialmente poco significativos. Esta alternativa viene incrementando la participación de los productores de toda la región.

En el siguiente cuadro se muestran los precios alcanzados por la fibra comercializada por la APROAL.

¹² En la campaña 2007, la APROAL ha acopiado la fibra de alpaca de 54 comunidades alpaqueras (de 62 existentes). Datos tomados de los Informes de campaña de acopio 2007 - APROAL Huancavelica.

Cuadro comparativo de precios (soles por libras)



Fuente: Compendio estadístico MINAG 2006.

Elaboración: Gissela Ottone Castañeda.

- Producto carne*: si bien la producción de los rebaños alpaqueros está principalmente dirigida a la producción de fibra, la comercialización de carne de alpaca es una actividad importante que contribuye significativamente en los sistemas familiares productivos, basada principalmente en la actividad denominada saca. Esta actividad no gozaba de un circuito económico eficiente, donde el beneficio y la comercialización eran precarios y deficientes. Sin embargo, mediante la propuesta de desarrollo de **desco** para este producto, se ha logrado poner en valor esta actividad. La intervención fue un desafío para los productores ya que se ha logrado generar un mercado para la carne de alpaca a pesar de que no tenían buena fama. El impulso del consumo fue un proceso lento que aún no ha concluido. Este cambio se logró interviniendo en los procesos clave de esta cadena, como los servicios prestados por los camales instalados, la recolección de

los rebaños por pequeñas empresas como EPADE de Pilpichaca, los servicios del camal para el beneficio correspondiente, obteniéndose un producto diferenciado con sello sanitario provisto por el SENASA. Estas carcasas son llevadas a los puntos de venta en Ica y Lima (del camal de Pilpichaca, parte sur de la región), Huancayo y Lima (camal Los Andes de Huancayo, parte norte de la región) y la ciudad de Huancavelica (camal provincia de Huancavelica). El flujo dinámico de este circuito ha sido reforzado con campañas de promoción al consumo de la carne y con la publicación del libro de **desco** *Alpaca: el gran sabor andino*.

- *Producto pieles*: este producto alpaquero aún presenta deficiencias en la cadena productiva, lo que perjudica a los productores. Las pieles se ofrecen desde los rebaños alpaqueros paralelamente a la fibra. Cabe señalar que la piel es adquirida por los intermediarios con la condición de llevar una longitud de fibra además de la piel. En contraste, en los camales es recolectada incluso sin fibra. Luego esta piel es procesada en Huancayo y Lima, y retorna a Huancavelica como pieles curtidas: en badana y cueros o suelas. La intervención de **desco** ha sido limitada en el desarrollo de este producto. Se han realizado capacitaciones para la organización de la oferta y el procesamiento seco salado como un primer nivel de valor agregado.
- *Producto reproductores*: esta actividad es nueva en la región. Se ha iniciado a partir del empoderamiento de las prácticas mejoradas de la crianza de alpacas por parte de promotores formados por **desco**, actualmente reconocidos como planteleros. Su promoción al mercado regional se ha iniciado en los eventos feriales ganaderos distritales como espacios de precalificación, y finalmente

en el evento ganadero regional. Cada año los alpaqueros tienen la oportunidad de competir con sus mejores animales, para promocionar o mantener vigente la venta de reproductores en el año. La demanda se incrementa en el mercado local a medida que la fibra fina, extra fina y semifina cotizan mejores precios. Actualmente los consumidores de este producto son los productores alpaqueros de la región y de las regiones vecinas como Ayacucho, para los planteleros de la provincia de Huaytará.

2. Cultura y mercado

Producción

La crianza de alpacas en Huancavelica se realiza entre los 3.800 y los 4.500 metros de altitud. Los sistemas productivos son extensivos, con ausencia de infraestructura productiva, poco grado de tecnificación en el manejo y por el número de animales manejado por la familia. De acuerdo con esta última variable, las familias se clasifican en: productores con hatos considerables (mayor a 500 alpacas en el rebaño), que representan cerca del 1% del total regional; productores medianos (desde 150 a 500 alpacas), que representan el 13% a nivel regional; y, productores pequeños (20 a 150 animales) que representan el 86% del total regional. El promedio de animales por rebaño es de 90 a nivel regional. Las sociedades pastoriles de la zona alta también han sido clasificadas como mixtas, por la presencia de otras especies ganaderas en los rebaños, tal es el caso del ovino, el vacuno y el equino. Sin embargo, estas especies, por sus requerimientos alimenticios no prosperan eficientemente en estos espacios, y constituyen una ganadería de complemento a una principal que otorga réditos económicos significativos.

La producción de fibra de alpaca es recogida anualmente. Se esquila aproximadamente el 60% del rebaño y la carne se obtiene del beneficio de aproximadamente el 10% de animales, denominándose animales de saca, lo que también se realiza anualmente. Normalmente, para la saca se escogen animales adultos y/o con defectos congénitos.

Existen dos grandes campañas de esquilado. La primera se realiza en los meses de octubre y noviembre, y coincide con el período de lluvias en la zona alta, donde se esquilan especialmente animales adultos o mayores de dos años de edad. La segunda campaña ocurre en los meses de marzo y abril, donde se esquila en su mayoría animales *tuis* o de un año. No obstante, estas dos campañas grandes de esquila de fibra de alpaca, donde se concentra el 70% de la producción anual regional, no se restringe a lo largo del año debido a las necesidades propias de los productores. La esquila es una actividad permanente en menores volúmenes, y constituye de este modo una especie de alcancía familiar comparada con la tenencia del ovino.

El beneficio de la alpaca se realiza especialmente durante los meses de abril y mayo, cuando se inicia el período seco en la zona alta. Debido a la escasez de alimentos, los animales viejos machos y hembras y defectuosos, son destinados con este fin para compensar al resto del rebaño que está compuesto en su mayoría por hembras o vientres que acaban de salir del período de monta. No obstante, la oferta de carne se mantiene durante el año, aunque en menores volúmenes. Hay que señalar que la oferta de pieles está directamente relacionada con la oferta de animales para saca, por lo tanto se obtienen las mismas cantidades en unidad.

El incremento de la demanda de reproductores sucede entre los meses de agosto a diciembre de cada año, pues esa es la época en que se eligen y preparan a los reproductores que trabajarán en la campaña de empadre (meses de diciembre a

marzo). Los estándares de calificación de un reproductor son conocidos y se valoran según su grado de finura (70% del criterio de evaluación).

Por todo lo anteriormente señalado, la fibra, la carne, las pieles y los reproductores de alpaca constituyen la principal fuente de ingresos para los productores de la zona alta que se caracterizan por ser eminentemente pastoriles. De este modo, es a partir de estos productos que se dinamiza un mercado potencial nacional y que va adquiriendo posicionamiento internacional.

En este contexto, las lógicas productivas están en función de la cantidad de animales y no en la calidad. Esto ha traído grandes problemas: un manejo deficiente del rebaño por la sobrepoblación y el sobrepastoreo de los terrenos, que caracteriza a la gran mayoría de los alpaqueros. El reto es cambiar este comportamiento, que apunta al objetivo de lograr una distribución equitativa de las ganancias entre empresarios y productores. No obstante, la lucha de intereses en beneficio de los alpaqueros es una tarea lenta que ya viene entregando sus primeros frutos. Con todo, los esfuerzos aún no son suficientes. El establecimiento de políticas sectoriales son fundamentales para lograr este objetivo.

Por otra parte, es posible afirmar que los planteleros han ingresado en la lógica de la calidad antes que de la cantidad, porque han ido reduciendo el número de animales defectuosos del rebaño e iniciando una nueva capitalización a partir de animales mejorados. Esta capacidad se debe a la venta de reproductores que les significa un ingreso más significativo (en relación a la venta de fibra, carne y pieles solamente). Con ello también se mejoran las prácticas de manejo y la utilización eficiente de los recursos naturales y productivos.

Consumidores

Los consumidores potenciales de la carne de alpaca producida en Huancavelica, se ubican en las ciudades de Ica, Huancayo, Ayacucho y Lima, cuyas preferencias dependen de la calidad de presentación del producto y la cualidad de ser una carne magra con bajos niveles de colesterol.

En los últimos cinco años ha aumentado la preferencia por el consumo de la carne de alpaca, y con ello se han incrementado los beneficios en los camales de Pilpichaca y Huancavelica, así como la necesidad de contar con capacidades para la realización de un buen beneficio de alpacas. La apertura de nuevos puntos de venta de carne de alpaca corrobora lo señalado en relación al consumo. Sin embargo, cabe indicar que el autoconsumo y el consumo marginal de la carne de alpaca no se han eliminado, así como tampoco la clandestinidad del beneficio.

Los consumidores de primer nivel de la fibra son las empresas industriales de fibra de alpaca concentradas en Arequipa. Estos cuentan con sus propios sistemas de acopio y comercialización intermediaria en las regiones productoras de fibras de alpaca. Si bien la preferencia inicial de esta industria fue la «compra al barrer» donde el peso del producto era todo lo que importaba (estrategia que ha llevado al engrosamiento de la fibra), hoy la exigencia es por una mayor calidad de la fibra determinada por la finura y el color entero del vellón.

Los consumidores finales de los productos derivados de la fibra de alpaca y de fibras de otros animales en general (prendas de vestir, entre otros artículos) se encuentran en mercados diferentes a nivel nacional. Existe una alta preferencia por fibras finas, donde la alpaca es considerada como fibra exótica con fuerte competencia por otras fibras como el *mohair*, *cashmere*, cabra, conejo angora e incluso el ovino. Estas especies han logrado un alto grado de estandarización de sus fibras gracias

a la mejora genética. No obstante, por el alto grado de heterogeneidad de la fibra de alpaca, en la actualidad está utilizada como fibra mejoradora de otras fibras en las confecciones.

Los consumidores de primer nivel en pieles lo constituyen las empresas industriales de curtiembre de las ciudades de Huancayo y Lima. Una vez procesada la piel, se distribuye en los departamentos del centro del país (Huancavelica, Ayacucho, Junín y Cerro de Pasco) siendo los principales consumidores las talabarterías, zapaterías, sastrerías, entre otros, ya que su principal insumo de producción es la piel curtida.

Finalmente, en relación a los reproductores, los consumidores son los alpaqueros de la región, cuyas exigencias aumentan por la calidad de los animales en finura de fibra y con el manto de color entero (raza Huacaya de color blanco).

Los proveedores de mano de obra

Existen muy pocos proveedores de mano de obra para la producción de la alpaca en Huancavelica, debido a que los productores asumen éste papel con tareas como el pastoreo, el manejo del rebaño y el manejo de los recursos naturales. Sin embargo, como producto de la violencia social, muchas comunidades campesinas han experimentado el desplazamiento masivo de los productores, especialmente de aquellos que están muy cerca de las ciudades. Esta situación ha provocado la participación de los pastores en las estancias de aquellas familias que se han establecido en las ciudades y que mantienen vínculos con sus comunidades mediante la ocupación de un pastor.

Los pastores son personas sin participación de tierras en una comunidad. Algunos son hijos de comuneros, y en pocos casos, provienen de ciudades. Su lógica de participación en la crianza de ganado es por un salario cuando no posee animales. Cuando tiene animales, su participación es «al partir», lo que significa

que la mitad de las crías del titular del terreno obtenidas en la parición, le son otorgadas como pago por los servicios del cuidado de alpacas, usufructuando a su vez el terreno con sus animales.

De otro lado, existe una elevada demanda insatisfecha de la mano de obra especializada para los servicios de extensión en temas como la sanidad, categorización de la fibra y mejoramiento genético. La poca oferta proviene de los servicios que prestan promotores alpaqueros y entidades públicas y privadas del sector.

Los proveedores de insumos

Existe una oferta limitada de proveedores de insumos para la crianza de alpacas en Huancavelica. Entre los que destacan están las tiendas agroveterinarias (tiendas medianas y pequeñas en las capitales de provincias y en algunos distritos) que proveen medicamentos esenciales, semillas de forrajes de cultivo, herramientas de manejo pecuario (esquiladores, jeringas, agujas, dosificadores, etc), mallas ganaderas, picos, palas, carretillas, etc. La lógica de participación es la venta al contado de los insumos que ofertan en sus establecimientos. Estas ventas no van acompañadas de ningún tipo de capacitación y asistencia técnica. Por lo general, estas tiendas se abastecen de las firmas y laboratorios de insumos ubicados en la ciudad de Lima y Huancayo, lo que origina un sobreprecio de 15 a 30% respecto a los ofertados en estas ciudades. Considerando esta realidad, **desco** ha promovido la participación de la APROAL como proveedora de insumos ganaderos con la diferencia de que se añaden los servicios de asistencia técnica y capacitación que es manejada directamente por los promotores alpaqueros formados en un programa de capacitación como agentes de extensión. Esta estrategia ha mejorado el acceso y la disponibilidad de

insumos y servicios para los alpaqueros en la región, lo que hace que este negocio sea rentable en la actualidad.

Las entidades públicas y privadas del sector también son proveedoras de insumos y servicios para la producción, ya sea en materiales, medicamentos y otros, a través de los programas y proyectos que manejan en diferentes comunidades y distritos de la región. Estas acciones, sin embargo, no han estado bien coordinadas pues existen errores en la provisión, sea porque a un mismo beneficiario se le brinda el insumo por partida doble o porque necesítandolo no se le provee en absoluto. Esto implica un manejo ineficiente de los recursos. Asimismo, la oferta de los servicios de extensión y de promoción de la crianza es prácticamente nula por parte de las instituciones del Estado y de algunas ONG. Ello es así a pesar de que existe una alta demanda de éstos servicios por parte de los productores que no es satisfecha, y a pesar de que la exigencia por la especialización de éstos servicios va en aumento, como los servicios de categorizado y clasificado de fibra, servicios sanitarios para animales y servicios de manejo de ganado.

Los acopiadores o intermediarios son de importancia para el caso de la fibra. En primer lugar tenemos a los alcanzadores o acopiadores pequeños que recolectan fibra quincenalmente de las comunidades y los distritos, y a veces en los propios rebaños. Luego, estos alcanzan la fibra a otros acopiadores que poseen establecimientos medianos en las capitales de provincia. Finalmente, éstos llevan el producto a acopiadores de mayor tamaño (por la cantidad de fibra acopiada) que se ubican en la capital de la región. Los acopiadores regionales entregan la fibra a las empresas arequipeñas de manera categorizada y obtienen un mayor beneficio económico por este proceso de valor agregado. En el caso de la carne y las pieles, también atraviesan por un período de recolección por parte de acopiadores en los rebaños, quienes luego optan por el beneficio en camal

o de manera clandestina para ser entregados en los puntos de venta regional y extraregional, y las pieles en las empresas de curtiembre de Huancayo y Lima.

Otras características

Los mercados de la fibra y la carne de alpaca en Huancavelica son antiguos. Han evolucionado en sus formas de comercialización, y para el caso de la fibra, «la compra al barrer» ha disminuido, y en el caso de la carne los beneficios son realizados en camales formales o clandestinos.

No se distinguen monopolios en los mercados de la carne y las pieles. Para el caso de la fibra en Huancavelica, las empresas intermediarias de carácter nacional (Fibra andina y Santa Isabel) han sido las que mayores compras han realizado en las campañas de los últimos cuatro años, recogiendo el acopio de intermediarios regionales y provinciales. Sin embargo, la industria arequipeña tiene un poder monopólico sobre los precios de la fibra a nivel nacional.

Los referentes para el precio de la fibra de alpaca son los mercados internacionales, la finura de la fibra, la moda que va ligada al clima, las tendencias, entre otros. En el caso de la carne, los precios se forman a partir de la calidad de la carne en términos nutricionales y a la presentación comercial.

Sin embargo, no queda exento el papel del Estado en la determinación de los precios. En la actualidad, para los productos de la alpaca, el papel del Estado es nulo, aunque es notorio que las Normas Técnicas Peruanas (NTP) favorecen al empresario industrial. Se puede enumerar los intentos que el Estado ha realizado para mejorar su papel: primero, con el Programa de compra de fibra de alpaca (1995 a 1999), que intentó regular el precio de la fibra en el país, pero que fracasó ante las estrategias de la industria y los malos manejos

presupuestales; segundo, el Programa de registros genealógicos de la alpaca peruana (1997 a 2004) fue la acción que ha dejado resultados más concretos, ya que se otorgó valor a los reproductores de alpacas por sus estándares raciales, reguló el precio y se mantiene la negociación de los precios de los reproductores hasta la actualidad. De ahí que los animales con cualidades específicas de su apariencia tienen mayor valor, además sirvió como punto de referencia para los precios de alpacas de exportación.

El mercado de la fibra de alpaca se mantiene por tradición, debido a la relación ancestral de los criadores con sus alpacas como legado de sus antepasados y como principal actividad económica. La falta de atención por parte del Estado y otros actores del sector productivo alpaquero, ha permitido la sostenibilidad de las utilidades del sector industrial, cuyo mercado se mantiene vivo gracias al desconocimiento de los recursos que poseen los productores, su analfabetismo, su alta dependencia a programas sociales, entre otros motivos. Si los productores contaran con elementos para la negociación de sus precios, con políticas concretas del Estado para lograr este fin, es muy probable que su situación mejore notablemente. No obstante, como el sector industrial es el que dinamiza su existencia en base a sus propios intereses económicos, es por esta razón que le conviene mantener esta situación de inequidad.

El mercado de la carne de alpaca ha sido promovido especialmente por el sector de las ONG y ha tenido muy poco acompañamiento por parte del Estado y el sector privado, que se han sensibilizado lentamente ante esta problemática. Este mercado se mantiene vigente debido a que existe la tendencia de consumo de productos saludables, entre ellos las carnes magras. Además, en el Perú es tradicional el consumo de distintas variedades de carne.

En el año 2000, como respuesta a la iniciativa de los productores alpaqueros planteada en un congreso del sector realizado en la provincia de Huaytará, se acordó solicitar la construcción de un camal para alpacas en la Municipalidad Distrital de Pilpichaca. Las obras se iniciaron el 2001 con fondos de FONCOMUN y un proyecto de **desco**, y concluyeron en diciembre de 2002. Este camal inició sus operaciones en junio de 2003. El costo total fue de 323.831 nuevos soles y se constituyó en la primera instalación especializada para el beneficio de alpacas a nivel nacional y, además, propició la integración de la autoridad municipal con las actividades económicas de la población.

El 2004 se iniciaron las gestiones ante la Municipalidad Provincial de Huancavelica para la construcción de un nuevo camal en la región. En este caso, la obra se valorizó en 1.100.000 nuevos soles y **desco** también contribuyó con un sistema de rieles para el beneficio de camélidos, ovinos y vacunos por un valor de 260.000 nuevos soles. La obra fue concluida en diciembre de 2006, pero todavía no funciona debido a los prolongados trámites que demandan las licencias respectivas, mientras el actual camal de la ciudad de Huancavelica continúa ofreciendo sus servicios en condiciones precarias.

Adicionalmente, se construyeron dos centros de transformación de carne de alpaca. Uno en la comunidad de Choclococha y otro en Yauricocha en la provincia de Huancavelica. Estos centros tuvieron la finalidad de mejorar las condiciones de matanza de animales para el autoconsumo de las familias productoras. Sin embargo, los productores de Choclococha han realizado coordinaciones con el Camal de Pilpichaca para que acepten las carcasas beneficiadas en su centro y puedan ser comercializadas. Debido a la demanda creciente de carne, el camal aceptó a condición de

que el médico veterinario del SENASA verifique el proceso seguido en el centro.

El mercado de los reproductores surge a partir de la necesidad de contar con los mejores animales que puedan garantizar la mejora genética del rebaño y de los productos fibra, carne y pieles. Se mantendrá vigente este mercado hasta que mejore la situación de la finura de la fibra. Es decir, durará todavía varias generaciones.

3. Mercado invisible y oportunidades

Desde 1992, con la creación del CONACS, el sector alpaquero ha sido considerado como una importante línea política estatal por los gobiernos del Perú. A partir de esta instancia se han creado diversos programas y proyectos para impulsar la calidad de los productos a nivel de campo, así como la promoción para su consumo (Programa de registros genealógicos de la alpaca en el Perú, Programa nacional de compra de fibra de alpaca, Programa de la cadena productiva de la alpaca, PROALPACA Huancavelica, Apurímac y Ayacucho, entre otras). Estos proyectos fueron implementados a nivel nacional y con mayor énfasis en las zonas productoras del sur (Puno, Cuzco y Arequipa). El 2004, el Estado promovió la Declaratoria de la Alpaca como «producto bandera del Perú». El 2007, los productores y actores del sector no distinguen políticas para el sector, con una alta debilidad institucional.

El mercado de la fibra de alpaca aparece en la contabilidad nacional como producción de la región arequipeña, aporta impuestos y está regida por las normas de exportación de fibras naturales del SENASA.

Algunas políticas públicas, como el TLC con los Estados Unidos, podrían ser favorables para acceder al mercado con productos transformados como la artesanía, siempre

y cuando los beneficios de esta actividad sean distribuidos equitativamente.

Por estas razones, el productor alpaquero huancavelicano se vuelve invisible, siendo el menos favorecido en la cadena productiva. Los intereses de los empresarios y la ausencia de políticas para el sector hacen que la tarea de insertarlos en mejores condiciones en el mercado sea difícil. Sin embargo, podemos decir que ya inició sus bases hacia un mejor futuro y está en marcha.

El grado de relación de los productores con las empresas industriales se da a través de la comercialización de la fibra. Sin embargo, esta relación no es directa sino a través de los intermediarios. Esta característica de intermediación trae un saldo negativo para los productores, debido a que los rendimientos de la fibra son cobrados por el intermediario.

La invisibilidad de este mercado implica que:

- Un grupo de empresarios gocen de altas utilidades a partir de un sector productivo sometido a sus reglas y calificado como pobre.
- No haya créditos para el sector alpaquero.
- Existan altas deficiencias en el desarrollo productivo.
- No haya inversiones y políticas de Estado para el desarrollo productivo.
- Exista una alta tasa de pobreza.
- La dependencia de políticas sociales inadecuadas para este sector sea un instrumento de sometimiento a la población.

En relación al financiamiento, las empresas arequipeñas tienen un sólido respaldo financiero y con ejercicio vigente en la banca nacional.

A nivel de los productores, el acceso al crédito es inexistente. Los programas y proyectos de desarrollo han ido estableciendo políticas de fondos rotatorios en insumos, materiales y reproductores. Sin embargo, debido al poco poder adquisitivo no logran devolver estos créditos, por tanto estos programas han fracasado.

La falta de acceso a políticas de desarrollo coherentes para el impulso de éste sector, especialmente a nivel de productores, tiene una diferencia marcada con el sector industrial del producto fibra que goza de representación y reglas favorables para su desarrollo.

Aunque el sector mantiene su cultura productiva, ésta se ve afectada por la ausencia de políticas integrales para la zona, en temas como la educación, la salud, etc.

4. Cómo hacer visible este mercado

Las políticas públicas para el sector de las alpacas han sido cambiantes dependiendo del gobierno de turno. En efecto, durante el gobierno de Alberto Fujimori, éstas se consideraban de carácter promotor y por tanto ejecutor de propuestas productivas, de transformación y comercialización de los productos. Con ello se logró un acercamiento social con el sector. Durante el gobierno de Alejandro Toledo, las políticas variaron de la promoción y ejecución al ejercicio de la supervisión y la normatividad, cuyo efecto ha sido el divorcio con el sector productivo y el acercamiento del Estado con el sector industrial. En la actualidad, se distingue un alto grado de desconocimiento del sector y sus necesidades (producto de ello se conocen escandalosos movimientos de vicuñas, por ejemplo), no existe políticas claras para el sector y tampoco se han retomado o rediseñado las ya existentes.

La experiencia ha demostrado que el trabajo en mejora genética, la promoción de alianzas estratégicas, el apoyo al proceso de comercialización, el acompañamiento en los procesos de gestión y el impulso a la generación de valor agregado, la organización de los productores basada en lazos de confianza con pleno ejercicio de liderazgo y dotados con capacidades y competencias para la gestión de sus recursos, constituyen la base para mejorar las condiciones de inserción a los mercados de los productores alpaqueros.

Se plantea así una alternativa en relación a las mejoras comerciales para la fibra de alpaca en Huancavelica. De una parte, si bien la mejora genética garantiza la calidad de fibra a futuro y, gracias a ello, mejores precios, ésta se convierte en una aspiración de largo alcance. No obstante, en el corto plazo, es necesario contar con una estrategia para el manejo de la materia prima actual. En efecto, las fibras de calidades inferiores (semifina y gruesa que constituyen alrededor del 90% de la producción regional) cuentan con una demanda potencial en el mercado internacional para la confección de tapices, alfombras y accesorios de montaña, entre otros, lo que requiere competencias específicas desarrolladas en éste campo para lograr un valor agregado. Esto lo han demostrado los artesanos de Nepal, en el norte de la India, que transforman fibras gruesas de yak y cabras de características similares a la alpaca, con altos réditos por la transformación. Para ello, se han establecido alianzas estratégicas con entidades de prestigio y solvencia científica como la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

De esta manera, en el nivel local y regional, la presencia de los productores en el mercado como agentes generadores de valor agregado tiene como efecto inmediato la mejora del precio de la fibra a favor de ellos mismos. Esto repercute en una mejor distribución de las ganancias en la cadena productiva, que involucra indirectamente a productos complementarios

como la carne y las pieles. Finalmente, posiciona al mercado de reproductores como una actividad de importancia económica potencial para la región.

Bibliografía

desco – PROGRAMA HUANCVELICA

2005 *¿Capitalizan los pobres? Experiencias de generación de ingresos en familias altoandinas*. Serie: Alternativas de desarrollo. Lima:

desco.

BUSTINZA CHOQUE, Víctor

2001 *La alpaca: crianza, manejo y mejoramiento. Libro 2*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

HOFMANN, Eric y otros

2003 *The Complete Alpaca Book*. California: Bonny Doon Press.

MECOALP Huancavelica

2006 *Plan de Desarrollo del Sector Alpaquero de Huancavelica*. Mesa de concertación alpaquera de Huancavelica.

QUICAÑO, Isabel

2004 *Plan de mejoramiento genético de la alpaca: una propuesta para la Región Puno*. Lima: CONCYTEC.

2001a *Results and Analysis of the Alpaca Genealogic Register in Puno*. Puno: Consejo Nacional de Camélidos-CONACS.

2001b *The Alpaca Fiber and Experiences in Puno*. Puno: Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos-CONACS.



Un mercado paso a paso.
Autoconstrucción en la ciudad popular*

*Mónica Bráñez
Luis García Calderón
Jaime Miyashiro
Gustavo Riofrío
Juan Tokeshi*



LAS REGLAS DE JUEGO de la producción de viviendas han reconocido durante décadas la existencia de un solo mercado y de una sola manera de desarrollo inmobiliario. Se resisten a reconocer como válida la otra cara, que apareció como pequeñas chozas a la vera de las fábricas o al pie de los cerros que rodeaban las ciudades peruanas, y que han marcado el acelerado proceso de crecimiento de Lima, donde hoy se levantan más de novecientos setenta mil viviendas¹ que cubren la ciudad como un manto de ladrillo y cemento hasta sus extremos. Es posible afirmar que dos de cada tres viviendas de la capital se asientan bajo la singular denominación de pueblos jóvenes y similares, porcentaje que aumenta a más de seis de cada diez viviendas en las demás ciudades del país.

Es difícil imaginar la modernidad o el sentido común contemporáneo fuera del paisaje urbano. Las ciudades son reflejo de la vida de sus habitantes: múltiples, diversas y en constantes

* Para efectos del presente artículo, los autores han recurrido a insumos de documentos internos del Programa Urbano de **desco**, elaborados sobre la base de sus experiencias en el tema de vivienda desde la década del ochenta. Estos se ilustran a partir de entrevistas y grupos focales realizados con maestros de obra, funcionarios municipales, profesionales de ingeniería y arquitectura, proveedores de materiales y vecinos del distrito de Villa El Salvador (VES), y recopilados en septiembre de 2007.

¹ Zolezzi, Tokeshi y Noriega (2005), p. 122.

transformaciones. Ellas deben comprenderse y tratarse como mecanismos en cambio permanente, que se expresa mediante su expansión y consolidación territorial –formal e informal–, en los impactantes procesos de inmigración y despoblamiento rural, en la autoconstrucción, en la especulación urbana, en la intensidad de usos del suelo o en la generación de economías locales.

Los primeros barrios populares de las ciudades costeras peruanas, autourbanizados y autoconstruidos,² cuarenta o cincuenta años atrás, han mostrado un gran dinamismo. Ya no son pueblos jóvenes, y el signo de la barriada que connota marginalidad, es hoy icono de diversidad, como otra forma de textura espacial de nuestras ciudades. La precariedad inicial ha cedido paso a la instalación de servicios y equipamientos, así como la sustitución de las viviendas de material precario por las de material noble. Hoy esas viviendas ofrecen espacio a nuevas generaciones de familias. En muchos casos, la vivienda que se inició como unifamiliar ya es multifamiliar y en muchos casos cuenta con áreas productivas y/o comerciales. Allí donde solo existían propietarios autoconstructores ahora existen pequeños y medianos propietarios inmobiliarios que cuentan con departamentos o habitaciones y que hoy ofrecen alojamiento a propios y extraños.

La vivienda de los sectores populares, habitada por inmigrantes y luego por mestizos culturales, se constituyó en aquello que significativamente estuvo como la otra cara de la luna, al margen de toda consideración; pero consiguió carta de ciudadanía y al construirse a pulso, adquirió la dimensión de

² Los barrios populares son autourbanizados (primero se ocupan siguiendo el ciclo de: ocupación, legalización, dotación de servicios y equipamiento, creciendo con una escalera exterior e inventando departamentos) y autoconstruidos (por etapas, sin ingeniero o arquitecto, acompañado por un maestro de obra, contando con el ahorro familiar y ahora inventando departamentos en los pisos superiores).

quienes lo habitan, no siempre con la respuesta más sugerente para la cultura oficial y técnicamente adecuada. La ausencia de políticas claras para los sectores pobres de la ciudad, creó la oportunidad de una ciudad alternativa, no convencional. La producción de vivienda para los sectores de más bajos ingresos es un asunto que tradicionalmente, en el mundo entero, se hace por los mismos pobres, lo que explica el auge de la autoconstrucción y, por cierto, los procesos de ocupación precaria del suelo y autourbanización en el Perú. La vivienda producida de manera progresiva aloja a las mayorías urbanas y tiene un significativo impacto en el Producto Bruto Interno (PBI) de la construcción, tanto en el empleo directo generado en miles de peones, albañiles y maestros de obra como en el consumo de materiales. Esta vivienda y su ignorado mercado son el objeto del presente texto.

La vivienda popular: una alternativa constructiva

La construcción de la vivienda es un proceso progresivo. La vivienda y la ciudad popular son procesos. «La construcción progresiva de la vivienda es una de las lecciones aprendidas por los habitantes urbanos del tercer mundo. La gente ‘vive construyendo’, por la fuerza que le imprime la necesidad y la obligación social de tener un hogar. Por ello, los tiempos empleados son muy disímiles entre una y otra familia y están medidos, de un lado, por formas de vida, prioridades familiares, agentes dinamizadores; y de otro lado, por desigualdad del ingreso, salarios de subsistencia, inestabilidad en los puestos de trabajo, subempleo, desempleo».³

La experiencia aprendida en el proceso de autoconstrucción en las ciudades peruanas demuestra que se conforma

³ Red CYTED. *Viviendo y construyendo. Principios*. 1996.

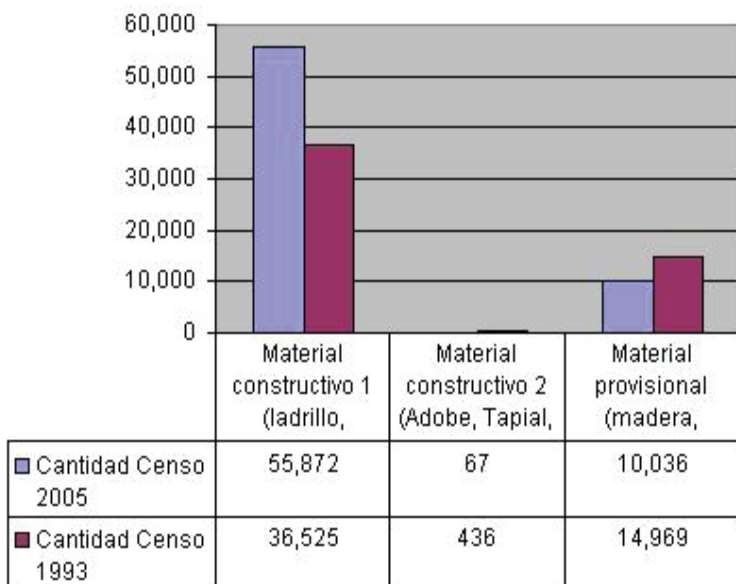
un paquete de acciones en el que identificamos diferentes estrategias: financieras (movilización de recursos familiares y ahorro en materiales), constructivas (diseño y construcción con maestros de obra locales) y sociales (organización para gestionar los servicios). Todo ocurre alrededor de un modelo de gestión donde la propia familia autoconstructora se convierte en movilizadora de los recursos y asume la responsabilidad de gerenciar la edificación de la vivienda.

La construcción de los asentamientos autourbanizados convertidos hoy en ciudad, sobre todo en los de mayor desarrollo, nos permiten observar que la participación, la solidaridad y creatividad de las familias han permitido una adecuada autogestión del territorio que ahora forman parte de las mejores tradiciones urbanas modernas. Este rasgo se observa desde Carabayllo en el norte hasta Villa El Salvador en el sur y desde Huaycán en el este hasta las urbanizaciones consolidadas en el Cercado de Lima y en el Callao.

El momento de consolidación actual de los barrios es clave. Es un punto de quiebre de viviendas que se reciclan y transforman, lo que implica la densificación de las primeras unidades de vivienda para transformarlas de unifamiliares en multifamiliares. Comparando los siguientes datos intercensales podemos tener una idea de la magnitud de este mercado alterno de producción de vivienda: entre 1993 y 2005, solo en Villa El Salvador se consolidaron o produjeron 19.000 viviendas nuevas en material noble.

Asimismo, en el caso del cemento, material prioritario en la construcción, el Presidente Alan García, en su mensaje presidencial del 28 de julio del presente año, señaló que «...el consumo de cemento se ha incrementado en un 14%, en el primer semestre, este crecimiento está en la autoedificación de los propietarios humildes, así como en los proyectos de vivienda

Producción intercensal de vivienda en Villa El Salvador



que impulsa el gobierno».⁴ El sector de la construcción, por tanto, está constituido por la producción estatal de infraestructura y equipamientos; por los proyectos del sector empresarial privado de la construcción (con o sin apoyo público) y finalmente por la autoconstrucción de viviendas. Para este último importante segmento no existen políticas públicas.

La autoconstrucción urbana puede ser claramente separada entre aquella que se realiza en los distritos consolidados en donde la familia «constructora» acepta cumplir con todos los requisitos municipales que se requieren para obtener la licencia de construcción, lo que podríamos denominar «sistema formal de autoconstrucción», y la que se realiza en el sector popular

⁴ Mensaje Presidencial, 28 de Julio 2007.

–principalmente en los asentamientos humanos– en donde se omite el cumplimiento de los requerimientos legales para la edificación de un inmueble. Esta falta de control no solo significa una menor recaudación tributaria municipal sino que influye en la calificación técnico constructiva, que es lo que nos merece preocupación.

Las familias autoconductoras han desarrollado diversas estrategias que le dan singularidad a lo que en todo el continente se llama la producción social del hábitat. Ellas merecen una atención especial: desde el diseño de la vivienda, la selección del tipo de materiales, el tipo de financiamiento, la propuesta técnica constructiva más adecuada al terreno en que se asienta el predio e incluso en la participación colectiva en faenas de construcción, sustentadas todas en la confianza mutua, en el conocimiento colectivo y empírico, que se hacen práctica permanente. Veamos algunas de ellas.

Los recursos financieros de la autoconstrucción

Fuera del Banco de Materiales (BANMAT), que opera políticamente y en una escala inapropiada para la magnitud de la situación, no existen ni créditos ni subsidios *ad hoc* para quien ya tiene un terreno y necesita movilizar sus recursos en la construcción. Los recursos financieros que permiten el desarrollo de este mercado de producción de viviendas en la ciudad popular, provienen de la capacidad de ahorro y endeudamiento de las propias familias. Para su análisis no debemos olvidar que en la ciudad popular, la gran mayoría de familias tienen como jefes de hogar a asalariados con bajos sueldos, y al amplio segmento que genera su propio empleo vinculándose a la actividad empresarial de nivel micro y pequeña empresa (Mype) generalmente informal. Para ellos, la «banca formal» no ha desarrollado productos financieros para la construcción de viviendas.

Cada familia es un caso distinto. Se pueden reconocer singularidades en su comportamiento económico, lo que se traduce en mejores posibilidades constructivas. Los asalariados y los trabajadores independientes tienen una conducta muy similar para la construcción de sus viviendas en donde los ingresos adicionales del jefe del hogar,⁵ la incorporación de algún miembro de la familia a la Población Económicamente Activa (PEA) y las actividades pro fondos incrementan la disponibilidad de recursos financieros para la construcción. También existen otras circunstancias que permiten mejores momentos financieros, como son los meses de vacaciones escolares de los hijos menores, posibles remesas del interior del país o de algunos familiares que residen en el extranjero. Esta provisión paulatina de dinero, señala el ritmo de crecimiento «paso a paso» de la vivienda familiar en donde simultáneamente van apareciendo nuevas necesidades de espacio. Afirmamos que las «viviendas crecen como las familias que la habitan».⁶

En los sectores populares, la capacidad de ahorro en efectivo es bastante limitada y la inversión y disponibilidad de dinero requerida para la construcción de una vivienda es alta en relación al nivel de ingresos de la población. Existen, por lo tanto, mecanismos que permiten financiar la autoconstrucción sin afectar gravemente la economía familiar.

El acopio gradual de materiales es la modalidad de ahorro más utilizada en los barrios populares. Este método estratégico permite contar con los materiales para iniciar la construcción independientemente de las fluctuaciones de los costos de los

⁵ Gratificaciones, reintegros, cachuelos y horas extras en el caso de los asalariados, y en los independientes los momentos de bonanza del negocio activan el proceso constructivo.

⁶ Los conceptos y ejemplos que precisamos forman parte de las lecciones aprendidas y las experiencias que nos brinda el otorgamiento de más de 1.500 créditos. Véase Zolezzi, Tokeshi y Noriega (2005), cap. 3.

mismos.⁷ Existe una gran permisividad entre los habitantes de los pueblos jóvenes sobre el uso del espacio público como depósito de los materiales, y es común en el paisaje urbano la presencia en los frentes de predios de ladrillos, piedra de zanja, hormigón u otros, aunque el proceso constructivo no tenga fecha señalada de inicio. Este mecanismo permite invertir la pequeña capacidad de ahorro lograda sin correr el peligro de que el dinero sea usado para otro fin.

Existen sistemas populares de ahorro como las juntas de dinero y los emprendimientos asociativos vecinales pro construcción de viviendas, en los que se reúnen fondos con la intermediación de proveedores locales y otros organizadores. Ello asegura un buen negocio para todas las partes, ya que la cuota se paga en materiales de construcción lo que evitó los efectos de la inflación en momentos críticos. Acumulados los materiales, los esfuerzos familiares se concentran en agenciarse el efectivo para pagar a los maestros de obra.

Este afán presenta peligros. El almacenamiento inapropiado de materiales disminuye las condiciones de resistencia de los mismos en el momento de su uso. Asimismo, cuando se construye la vivienda por segmentos, la edificación pierde calidad debido a que estructuralmente cada una de las partes construidas en momentos distintos se comporta fragmentadamente y no como unidad.

Créditos para vivienda en barrios populares

La mayoría de personas que viven en los nuevos barrios no están dispuestas a asumir créditos de largo plazo y menos aún a otorgar en garantía su único bien, prefieren el corto plazo

⁷ Este método explica porqué a pesar de la gran inflación que sufrió el país a finales de la década del ochenta la autoconstrucción no se detuvo de manera significativa.

dada la inestabilidad laboral y la irregularidad del flujo de los ingresos del autoempleo. Las familias temen no poder cumplir con los pagos⁸ y consideran excesiva cualquier tasa de interés. El crédito hipotecario para viviendas en zonas populares es un producto noble pero difícil de masificar. Sus dificultades se originan en el proceso de calificación de los prestatarios, que tiende a ser muy conservador e inadecuado a la realidad de los sectores populares. Además, generalmente busca financiar viviendas terminadas y no sus diferentes etapas. No todas las entidades crediticias aceptan estos predios como garantía, el poco valor comercial de muchos lotes deriva en la necesidad de avales adicionales.

Frente a una entidad crediticia estatal, la población muestra un comportamiento de pago irregular. Se piensa que el Estado está en la obligación de subsidiar todo aquello que otorga, cobrar bajos intereses, diferir o finalmente condonar las deudas.⁹ Los programas y créditos de vivienda que han sido promovidos por el Estado, incluso desde las desaparecidas Corporación Nacional de la Vivienda, EMADI y ENACE, hasta el actual Banco de Materiales siempre han mostrado su talón de Aquiles en la recuperación de los créditos otorgados. La idiosincrasia popular busca aprovechar las ventajas que da el Estado, aunque no se requiera del servicio ofrecido. Prueba de ello son los niveles de morosidad, que tienen comportamientos irregulares de acuerdo a la coyuntura política.¹⁰ El BANMAT es la institu-

⁸ Esta responsable actitud contrasta con la percepción de irresponsabilidad que desde fuera se achaca a la informalidad. En muchos casos se considera equivocadamente que estas familias tienen aversión al riesgo.

⁹ La condonación de deudas ha sido siempre una medida populista que ha servido a los políticos para asegurarse respaldo electoral.

¹⁰ Al cierre de julio de 2003, la cartera de colocaciones del Fondo Revolvente presentaba una morosidad de aproximadamente 87,82% según el Plan estratégico institucional período 2004-2008 del Banco de Materiales. En mayo de 2007 esta morosidad representaba el 30% de las colocaciones.

ción que coloca más recursos en créditos para vivienda en las zonas populares, sus tasas de interés oscilan entre el 7% y el 9% anual en soles. Estas tasas de interés representan únicamente el costo del dinero, no se consideran costos operativos ni el riesgo crediticio que supone el sector.

A los maestros de obra de los barrios populares no les agrada trabajar con los créditos que provienen del BANMAT, debido a que estos establecen costos unitarios de acuerdo a sus propias evaluaciones, en muchos casos muy por debajo a los del mercado local. Esto no se adecua a la realidad del territorio, que se mueve de acuerdo a provisiones de recursos para pagos semanales, independientemente del nivel de avance de la obra que no siempre depende de la dedicación del equipo de constructores.¹¹ El avance de la obra en la ciudad popular depende no sólo de los recursos económicos, sino en gran medida de la disponibilidad de materiales para la edificación. En muchos terrenos marginales hay que realizar tareas adicionales para acarrear agua y material de construcción, aumentando el presupuesto y el tiempo de cada etapa constructiva, situación que no se contempla en este tipo de créditos. El BANMAT realiza desembolsos de acuerdo a su propio cronograma, que no entiende las necesidades y la programación de obra específicas de la familia, tanto en el pago a proveedores como en la provisión de la planilla. Sin embargo, el banco recientemente realiza un aporte a las viviendas del sector popular, al condicionar los desembolsos al cumplimiento de ciertos requisitos técnicos en la obra y al controlar el uso adecuado de materiales y calificando la mano de obra contratada. Esta actividad debiera ser realizada por el gobierno local mediante la licencia de obra.

¹¹ Entrevistas a maestros de obra, realizadas por el Programa Urbano de **desco**, setiembre 2007.

Otras entidades otorgan créditos para vivienda, pero condicionan su aprobación a que el titular del predio posea un negocio propio de relativa solvencia. Se trata de créditos para fidelizar a un microempresario ya conocido. De lo contrario, se solicitarán avales adicionales. El otorgamiento masivo de títulos de propiedad no ha variado esta situación. Los costos de estos créditos son altos ya que la calificación crediticia está orientada hacia el uso del dinero como capital de trabajo. Aún no existen condiciones suficientes para garantizar que el crédito hipotecario para vivienda logre un éxito semejante al alcanzado por las instituciones de microfinanzas (IMF) con el microcrédito para Pymes.

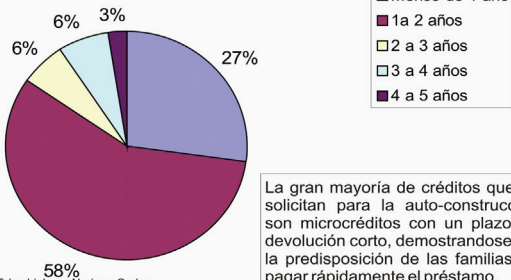
Debe quedar claro que el Programa MIVIVIENDA se dirige a familias de ingresos medios. El Programa Techo Propio se dirige a sectores de menores ingresos, pero hasta el momento solo ha financiado viviendas (o departamentos) nuevas en nuevas urbanizaciones. La vivienda que se edifica de manera progresiva no por grandes empresas sino por familias de bajos ingresos en su terreno ya titulado y registrado es aún una fórmula inaplicable que se queda en el papel.

Sin embargo, la experiencia del Programa Urbano de **desco**, con el Proyecto Paso a Paso, nos señala que sí es posible construir un producto crediticio que sea accesible y aplicable a la realidad de la autoconstrucción, como nos lo demuestra el cuadro de la página siguiente.¹²

¹² Ver al respecto Ramírez y Riofrío (2006).

Proyecto Paso a Paso (años 2002- 2005): Proyecto ejecutado por el Programa Urbano de desco, que tuvo como objetivo general facilitar a familias de bajos recursos la producción de vivienda a través de una línea de financiamiento innovadora, adaptado al modo de producción de la vivienda en los barrios marginales de nuestras ciudades.	unidad de medida	
	cantidad	
Creditos colocados	viviendas	759
Monto total colocado	US \$	604005,5
Monto promedio por credito colocado	US \$	795,79

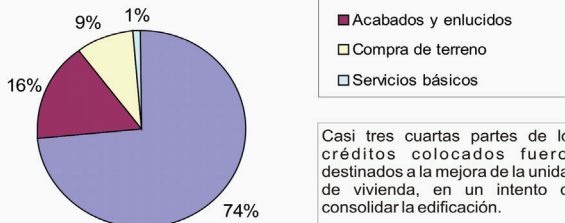
Plazo promedio de repago de créditos



Fuente: Zolezzi Mario, Tokeshi Juan, Noriega Carlos. Densificación habitacional. Una propuesta de crecimiento para la ciudad popular desco - 2005 página 78

La gran mayoría de créditos que se solicitan para la auto-construcción son microcréditos con un plazo de devolución corto, demostrándose así la predisposición de las familias de pagar rápidamente el préstamo.

Créditos por tipo de obra



Fuente: Zolezzi Mario, Tokeshi Juan, Noriega Carlos. Densificación habitacional. Una propuesta de crecimiento para la ciudad popular desco - 2005 página 79

Casi tres cuartas partes de los créditos colocados fueron destinados a la mejora de la unidad de vivienda, en un intento de consolidar la edificación.

También existen sistemas de créditos ofertados por los proveedores de materiales locales, con intereses bastante altos. Sin embargo, son populares debido a que exigen menos requisitos, establecen garantías de una manera más dinámica y se sustentan en la confianza mutua. Estas ferreterías o depósitos

de materiales solicitan créditos de capital de trabajo en las IMF y los colocan en sus clientes cercanos, de esa manera atienden los pedidos, hacen crecer su negocio y trasladan los intereses del préstamo a sus usuarios dándole una rápida rotación al dinero. Ocasionalmente, a través de albañiles cercanos al propietario del negocio, estos créditos asumen el costo de la mano de obra. Así se atiende simultáneamente el aprovisionamiento de materiales y la edificación.¹³

El proceso constructivo de la vivienda popular

Muchos estudios han mostrado que la población de la ciudad surgida desde los años cincuenta estuvo compuesta mayoritariamente por familias de provincianos que migraron a la capital. Estos inmigrantes tomaron posesión, en un inicio, de terrenos periféricos y trajeron consigo su propio bagaje social y cultural, que se adaptó a la nueva realidad y reprodujo al urbanizar. El lote inicial se ha ido acondicionando de acuerdo a las necesidades de espacio, usando material precario primero y posteriormente ladrillo, fierro y cemento, hasta llegar a un grado de consolidación que refleja el esfuerzo familiar mas no un diseño sólidamente estructurado acorde con la real potencialidad del predio. Solamente los inmigrantes pioneros de los años cincuenta han utilizado el adobe en Lima.

Los bajos ingresos de las familias originan lo que podríamos llamar un urbanismo de la pobreza, sin la oportuna disposición de capital ni recursos técnicos para la edificación. Un diseño que no contó con profesionales interesados en su realidad y el uso no siempre adecuado de los materiales de construcción dificultó los esfuerzos por un desarrollo urbanístico de calidad

¹³ En Villa El Salvador se ha hecho popular el sistema de crédito Construya, que es promovido por una ferretería del tercer sector, grupo 18, y que en la actualidad se ha extendido a gran parte del distrito.

para todo el asentamiento, poniendo en riesgo la integridad de los habitantes del predio y dando como resultado barrios altamente vulnerables, como lo demostró el terremoto del 15 de agosto de 2007 en el sur del país. No obstante, también se encuentran significativas innovaciones tecnológicas. Es el caso de la mezcla de cemento con la gravilla de ciertos suelos para hacer muros con el procedimiento del tapial.

Los nuevos barrios de hoy son edificados por familias mayoritariamente nacidas en Lima. Esta vez se ocupan terrenos marginales, en lugar de los terrenos periféricos, en medio de una mayor precariedad económica y social.¹⁴

La autoconstrucción presenta el incumplimiento de estándares de seguridad por las condiciones del terreno donde se asientan las viviendas¹⁵ (calidad del suelo o ubicación en laderas). Muchas veces se hacen gastos innecesarios, sea por el mal uso de los materiales, el sobredimensionamiento de estructuras, la deficiente distribución de ambientes, que dan como resultado viviendas de mala calidad habitacional. De manera general, puede afirmarse que las viviendas han sido previstas para soportar cargas, pero no movimientos, asunto indispensable en zonas sísmicas como la nuestra.

Los maestros de obra son los encargados de transformar las necesidades en realidad concreta. La labor de ingenieros y arquitectos es dejada de lado para ahorrar recursos, pues son los maestros de obra quienes determinan los procedimientos técnico-constructivos que se aplicarán en la obra. La mayoría de ellos se iniciaron en el oficio de manera empírica y circunstancial, ya sea por una necesidad familiar o porque algún amigo los animó a trabajar en este sector. Es importante señalar que las nuevas generaciones de constructores muestran mayor interés por acce-

¹⁴ Ver al respecto Ramírez y Ríofrío (2006).

¹⁵ Entrevistas con profesionales de ingeniería de Villa El Salvador, realizadas por el Programa Urbano de **desco**, septiembre 2007.

der a una formación técnica más especializada,¹⁶ pero aquellos maestros de obra de mayor recorrido realizan la práctica constructiva de manera automática, muchas veces sin comprender la razón de los procedimientos que emplean, construyendo «de memoria» con soluciones tipo a problemas tipo.

Existen ciertas diferencias cuando estos maestros de obra trabajan en constructoras formales o como empresarios independientes en un barrio popular. La principal de ellas está referida al control de calidad. En los trabajos independientes, son los propietarios quienes procuran hacer un control de calidad sin contar con la experiencia y el conocimiento para ello. Debido al mayor tiempo de permanencia en el hogar, son muchas las mujeres de la casa quienes supervisan la obra. Los trabajadores que en la construcción formal se especializan en una parte del proceso, asumen todas las fases de construcción de la vivienda en sus contratos independientes, es decir, son carpinteros, fierros, albañiles, electricistas, sanitarios, entre otros. El ser mil oficios los convierte en «enemigos de sus propias edificaciones». Tal como algunos maestros de obra nos manifestaron: «echando a perder se aprende». La práctica proporciona un conocimiento básico para el correcto uso de materiales. La ventaja de ser su propio patrón les da la potestad de trabajar a los ritmos que más le acomoden, contratar personal en los momentos que considere convenientes, sin tener presión, ya que la programación de la obra es su decisión. Esta independencia en el uso de los tiempos permite que quienes sean más solicitados aseguren varios trabajos simultáneamente en diferentes predios.¹⁷

¹⁶ El Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO) brinda muy buena capacitación en este rubro. También hay empresas productoras de materiales de construcción que brindan cursos de capacitación.

¹⁷ Grupo focal con maestros de obra, setiembre 2007. Participaron los señores Víctor Cortés, Pedro Chacaltana, Líder Llajaruna, Wilmer Rosas y César Seminario.

El propietario contrata al maestro de obra por la recomendación de personas de confianza, la obra «habla» de la calidad del trabajo y si se le suman precios compatibles con la economía del contratante, tenemos la mejor carta de presentación. En todo caso, el propio hecho de ser considerado «maestro de construcción» es más una suerte de reconocimiento del colectivo social local «al saber hacer», ya que el bagaje teórico no es tan relevante. Aún así, en este mercado de la autoconstrucción son los maestros de obra quienes poseen el mayor conocimiento técnico-práctico.

El equipo de trabajo de un maestro de obra es reclutado entre su círculo de confianza. Se trata de familiares, vecinos o amigos que se conocieron en el quehacer constructivo; existe la predisposición para que los salarios de la autoconstrucción le sean útiles al círculo relacional más cercano al maestro contratista de la obra. Por estas causas prefieren trabajar de manera directa con los propietarios y no con intermediarios que condicionarían la contratación a sus propios intereses.

Una debilidad del empleo generado por la autoconstrucción reside en la ausencia de beneficios sociales. No existen seguros de salud, de pensión ni contra accidentes de trabajo. Es poco probable que los trabajadores puedan ser incorporados a la brevedad posible. No es errado señalar que estos empleos son impermeables a la sindicalización ya que se sustentan en la supervivencia individual. A pesar de que existen bases sindicales muy arraigadas y relacionadas con la ciudad popular, éstas se limitan a iniciar actividades por la contratación en las obras públicas locales y en aquellas que gerencian las empresas constructoras formales. De todas formas no todos los trabajadores de construcción civil de la ciudad popular participan o se sienten representados por las organizaciones gremiales. Por ello, iniciar procesos de sensibilización sobre calidad constructiva en estas organizaciones no resolverían los problemas de

calidad profesional ni mejoraría sustancialmente la seguridad de las nuevas edificaciones.

La gran oferta de mano de obra desocupada, permite que los propietarios planteen exigencias de acuerdo a su posibilidad y no a las necesidades de su diseño. Al no existir control técnico desde la municipalidad, y como la decisión final corresponde al propietario del predio, los maestros pueden prescindir de la ética ante la mala calidad de algunos materiales y ante deficiencias técnicas del inmueble, e inclusive ante la calidad de su propio trabajo: si es que los recursos económicos son escasos, «si yo no lo hago, otro maestro lo hará»¹⁸ dando inicio a una serie de problemas que se han hecho habituales en toda Lima, en donde lo económico se impone sobre lo técnico. Un proceso de formalización de la actividad debiera proveer los mecanismos para que esto no suceda. Nuestra experiencia señala que lo importante para ello es la autoridad, la regla, la norma apropiada y no solamente la capacitación.

Contrariamente de lo que se piensa, el costo de la mano de obra para la autoconstrucción es muy similar en cualquier parte de la ciudad. Sin embargo, el mercado de trabajo está más reducido debido al proceso de consolidación de la ciudad popular y a la sobreoferta de mano de obra en relación con la demanda local. Las obras que se contratan desde los cimientos son pocas y la mayoría son viviendas que pasan paulatinamente a grados de consolidación mayor, como ampliaciones o segundos pisos, en donde la independización de los pisos superiores -a pesar de que el diseño original no lo contemplaba- preocupa a los maestros de obra. Ahora tienen que realizar obras sobre edificaciones preexistentes sin tener confianza en la solidez de esas construcciones que se iniciaron como provisionales y que mutaron sin control técnico hasta hacerse definitivas. En el

¹⁸ *Ibíd.*

mejor de los casos esto origina sobrecostos en los presupuestos. En el peor de los casos, se tratará de un desperdicio de dinero debido a que la deficiencia técnica puede demandar la demolición posterior del inmueble.¹⁹

La licencia de construcción es algo más que un trámite burocrático

La ausencia de una licencia de construcción define una serie de características de la autoconstrucción basada en un práctico aunque complejo razonamiento que define su comportamiento, sus fortalezas y debilidades.

No es casual que no exista una relación armónica entre el propietario del predio y el gobierno local. Las normas señalan que los propietarios deben de tramitar ante la municipalidad las correspondientes licencias de obra, con lo que se notifica sobre el uso del suelo, las características del diseño y la edificación del inmueble. La municipalidad supervisará que se cumplan con las normas del Reglamento Nacional de Construcciones –no siempre correctas y aplicables–, que permitan asegurar la calidad y la seguridad del inmueble, la correcta erradicación de los desmontes y el deterioro que se pueda producir de los equipamientos públicos durante el proceso constructivo. Las municipalidades deben asegurar que los planes de los constructores coincidan con los Planes de Desarrollo Urbano aprobados en su jurisdicción, así como con las normas de construcción que garanticen el bienestar social.²⁰

El gobierno local cuenta con la facultad de cobrar tasas por el servicio, pero esta tasa municipal es entendida por los propietarios como un gasto inútil sin percepción positiva de

¹⁹ Entrevista a ingenieros del distrito. Programa Urbano de **desco**, setiembre de 2007.

²⁰ Municipal Scorecard 2007, p. 3.

utilidad, además de una carga burocrática de largos y complicados trámites. Por otro lado, muchos gobiernos locales han olvidado el sentido de este servicio, elaborando toda una estrategia para recaudar recursos económicos por esta causa sin brindar ninguna prestación de servicios. Para ese efecto, muchos municipios distritales han adecuado su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) para la recaudación de tasas, sin supervisión de las edificaciones en sus jurisdicciones como si se trataran de ingresos de dinero para financiar otros rubros de su funcionamiento. Tanto el propietario del predio como el gobierno local han entendido la licencia de construcción de manera distinta a su verdadera razón de ser.

Tomemos como ejemplo el distrito de Villa El Salvador. Según su ROF, es la Gerencia de Desarrollo Urbano la encargada de fiscalizar el cumplimiento de las normas relativas a la construcción. Sin embargo, es evidente que para cumplir con todas las funciones que se le ha asignado a esta área, se necesitaría más presupuesto y mayor cantidad de personal calificado del que actualmente cuenta, por eso es poco probable que pueda asumir eficientemente la supervisión de las obras privadas.

Los requisitos para la licencia están conformes con la normativa nacional, sin embargo éstos son la causa de muchas disconformidades. Para poder adecuarse a las normas es necesario que los propietarios de predios contraten los servicios de arquitectos y/o ingenieros para la elaboración de planos que deberán ser visados por la oficina municipal de desarrollo urbano. Esta acción, bien realizada, significaría una mejor calidad de la construcción de las viviendas, pero sus costos se alejan de las posibilidades económicas de los pobladores de la ciudad popular que solo pretenden gastar lo indispensable para la edificación.

En Villa El Salvador, la contratación de profesionales que cumplan con los requisitos que solicita la municipalidad, tiene un costo que oscila entre los tres y cuatro mil nuevos soles,²¹ sin embargo ni con todos los profesionales requeridos se garantiza que los trámites se aceleren. El TUPA municipal señala veinte días para el trámite de una edificación nueva, pero una buena gestión de licencia demora un promedio de cuatro meses, cuando no hay ninguna observación. De existir alguna observación la gestión puede demorar incluso más de un año. No es ilógico suponer que muchos inician el trámite y lo abandonan en el trayecto.²² La demora significa un perjuicio económico por el incremento de los costos de materiales y mano de obra o el riesgo de gastar el dinero reservado para la construcción en otras necesidades familiares. Cuando este mismo propietario requiere que los profesionales solamente le elaboren planos, sin el compromiso ni participación en la gestión de la licencia y/o el proceso constructivo, el costo no excede los setecientos nuevos soles. Es habitual, por este motivo, que las personas manden elaborar sus planos, construyan sin licencia y regularicen después, cuando la municipalidad, bajo amenaza de multa, presiona por ello. Esta regularización siempre se hace difícil debido a que las viviendas han sido construidas sin respetar las normas, y es necesario aplicar algunas correcciones a lo ya edificado, lo cual no es sencillo por una serie de consideraciones de tipo técnico y económico.

La Municipalidad de Villa El Salvador tiene señalado en su TUPA, la existencia de una licencia para la autoconstrucción, de fácil tramitación, bajo costo, que no exige la presentación de planos y los requisitos se reducen a un formulario sencillo: la demostración de la propiedad del predio, un listado de los

²¹ Entrevistas a profesionales del distrito por el Programa Urbano de **desco**, setiembre 2007.

²² *Ibíd.*

ambientes a ser edificados y el pago de una tasa menor a los cien nuevos soles. A pesar de ese costo, la licencia no es muy atractiva para el vecindario y no garantiza que se pueda realizar un control cualitativo de la vivienda. Al parecer, estamos aquí ante un impuesto a la construcción, más que a un servicio conocido en el mundo como permiso, licencia o autorización para construir.

El análisis de los índices de proceso y de desempeño municipal, nos da pistas para entender la resistencia de los autoconstructores a la gestión de la licencia. Existe la creencia –no necesariamente cierta– de que para que los trámites municipales resulten satisfactorios, es necesario recurrir al pago de coimas a algunos funcionarios. La Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial, señala que gestionar una licencia de construcción en el Perú puede demorar más de un año desde el inicio de su tramitación, y el Concejo de Lima manifiesta que iniciar una obra nueva puede requerir hasta 206 trámites, exageración burocrática que atenta contra la iniciativa de la construcción formal. De todas formas muchas autoridades municipales son conscientes de que no están en capacidad de brindar supervisión de obra y mucho menos asistencia técnica al autoconstrutor.

El origen de toda esta situación se remonta a la promulgación de la Ley 13517 (mejor conocida como «Ley de barriadas») en 1961. Encontraremos que los problemas se originaron más bien en la actitud del Estado que en la de los pobladores, por lo que conviene recordarlo. Con el objeto de favorecer a las familias de bajos ingresos, la ley estableció que las familias no pagarían por el servicio de licencia, que la doctrina señala de prestación obligatoria. Sin embargo, la ley no proveyó a las municipalidades de los recursos fiscales para que esta tarea sea cumplida ni exigió su cumplimiento, originando que los municipios se desentendieran de su obligación. Si a esto le agregamos

una reglamentación constructiva elitista e inapropiada,²³ puede entenderse que ni autoridades ni propietarios se sintieran con la obligación de contar con asistencia técnica adecuada.

La nueva legislación convalida esta situación en vez de solucionar este grave problema. En setiembre de 2007 se promulgó la Ley 29090, de Regulación de Habilitaciones Urbanas y Edificaciones, que permite que una vivienda unifamiliar de hasta 120 metros cuadrados tenga licencia automática con la sola presentación de un formulario único firmado por el interesado. La ley no distingue entre los sistemas formal e informal de autoconstrucción y no entiende las necesidades específicas de esta última. La Comisión de Vivienda del Congreso de la República propuso esta ley argumentando que obedece a la necesidad de reducir el déficit de viviendas y el engorroso procedimiento del trámite de licencia de construcción. Lo grave en este asunto es que se exime de responsabilidades a la autoridad local en lo que al control de calidad de las edificaciones de su jurisdicción le corresponde.

El Municipal Scorecard 2007, elaborado por la International Finance Corporation, midió la eficiencia de dos procedimientos municipales: la licencia de funcionamiento y el permiso de construcción en 65 municipios de América Latina y el Caribe. Se basa en dos grupos de variables: de desempeño y de proceso. Para efectos de esa investigación se aplicaron encuestas a empleados municipales y empresarios, lo cual significó contar con dos fuentes paralelas y verificables. Para efectos del presente estudio queremos resaltar los siguientes datos referidos a Lima y el Callao en lo que a licencia de construcción se refiere.

²³ No debe olvidarse que el Reglamento de Construcciones consideraba hasta la década del ochenta la obligatoriedad de contar con un cuarto de servicio en cada vivienda.

Características de las licencias de construcción en Lima y Callao

LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN	CALLAO	LIMA
1. Índice de desempeño. Promedio simple de sub índices: tiempo, costo, número de visitas y rechazos		
1.1 Tiempo en días calendarios para atender la solicitud	135	378
1.2 Costo expresado como % del PBI per cápita *	7%	11,6%
1.3 Número de visitas a la municipalidad	7	10
1.4 Rechazos porcentaje del total	17,5%	20%
2. Índice de proceso. Cinco sub índices: información, infraestructura, herramientas, inspecciones, capacitaciones		
2.1 Información: complejidad de formularios, claridad de la información, acceso a la información, consistencia del proceso con la información recibida y conocimiento de los criterios de inspección**		
2.1.1 Complejidad de los formularios	3	3
2.1.2 Claridad de la información	3,25	3,14
2.1.3 Acceso a la información	3,13	2,86
2.1.4 Consistencia del proceso con la información recibida	3,29	4
2.1.5 Conocimiento de los criterios de inspección	2	4,33
2.2 Infraestructura, calidad de las instalaciones, uso de tics, sistema de gestión de opiniones de usuarios**		
2.2.1 Calidad de las instalaciones	2,13	2,71
2.2.2 Uso de tecnologías de información	3	2,5
2.2.3 Sistema de gestión de opiniones de los usuarios	2,67	2,67
2.3 Herramientas promedio de variación de trámite según uso de tic, delegación de firmas, zonificación, categorización de tipos de construcción, auditorías externas, internas y participación del sector privado**		
2.3.1 Variación del trámite según tipo de construcción	5	4
2.3.2 Uso de tecnologías de información para mejorar la eficiencia	3	2,5
2.3.3 Delegación de firmas para reducir el tiempo del proceso	5	3,75
2.3.4 Zonificación (cuán claro es el plan de zonificación)	2,4	4

2.3.5 Categorización de tipo de construcción (cuán adecuado está a la realidad)	3,33	3,14
2.3.6 Auditorías internas, frecuencia y exigencia	2	3
2.3.7 Auditorías externas frecuencia y exigencia	2,5	2
2.3.8 Participación del sector privado	1	5
2.4 Inspecciones promedio entre el número de ellas, conformidad y transparencia**		
2.4.1 Evalúa número de visitas de inspección que realiza la municipalidad	2	2
2.4.2 Conformidad de los empresarios con las inspecciones	4	2,33
2.4.3 Transparencia de las inspecciones, evalúa transparencia y objetividad	4	2,33
2.5 Capacitación: promedio capacitación sobre el proceso, servicio al cliente, disponibilidad de manuales**		
2.5.1 Capacitación sobre el proceso a los empleados municipales	3	1,75
2.5.2 Capacitación en servicio al cliente bajo	2,25	2,14
2.5.3 Disponibilidad de manuales	2,5	4
UBICACIÓN EN EL RANKING DE LAS 65 MUNICIPALIDADES DE A.L. y C.	32	57

* El PBI per cápita peruano del año 2006 alcanzó la cifra de US\$ 3.379,00

** 1 bajo - 5 alto.

Fuente: Marco macroeconómico multianual (MMM) 2008 - 2010 del MEF.

En realidad el problema de fondo tiene relación con el papel del Estado en la provisión de viviendas para los sectores sociales más pobres. En lugar de proveer viviendas, el Estado favoreció la entrega de suelo sin urbanizar y se desentendió de la vivienda que allí se edificaba. El Estado no asigna recursos para promover la formalización de los sistemas de autoproducción de viviendas. La «formalización» propuesta por los sectores públicos y los privados empresariales consiste solamente en arreglar papeles, mas no en solucionar estructuras ni problemas de habitabilidad originados por quien edificó sin apoyo alguno.

A manera de balance final

Lo anotado en este artículo solo hace referencia al problema de la autoconstrucción de manera superficial. Es necesario realizar un análisis más exhaustivo del comportamiento de todos los actores que intervienen en este mercado, del contexto legal, social, económico y cultural en que se desenvuelven, permitiendo establecer un sistema que apunte a dos aspectos principales: al control de calidad de las viviendas autoconstruidas y a la normalización y promoción de la autoproducción. Con estas pinceladas acerca de un mundo menospreciado por una reducida sociedad oficial, hemos querido mostrar que estamos frente a modos de producir viviendas que son diferentes a los que el sistema oficial considera convencionales y que estas maneras de hacer las cosas tienen su propia lógica, racionalidad y validez. Los problemas en la producción social del hábitat no residen en sí mismos ya que ellos solucionan de manera creativa carencias de los sistemas excluyentes. Los problemas se encuentran en la falta de procesos adecuados de normalización y control de calidad de este sistema, los que –al igual que en los sistemas considerados formales– deben estar a cargo del Estado. En vez de exigir declarativa e inútilmente que el sector privado artesanal, conformado mayoritariamente por familias de bajos ingresos, deje de producir viviendas que otros no producirán por ellos, se debe formalizar este modo de producción. Estamos frente a masivas acciones privadas que no vienen acompañadas de acciones públicas.

En lugar de buscar inútilmente «formalizar» a personas consideradas «informales», lo que se debe hacer es formalizar los sistemas de producción de vivienda que ahora se informalizan, rechazando la idea de un sistema único y un único gran grupo productor de viviendas. Para ello –al igual que en todo sistema– se necesitan procesos de normalización y control de

calidad, de incentivos y sanciones y de al menos el mismo interés que las autoridades de ministerios y municipalidades prestan a las empresas constructoras y financieras que atienden a otros sectores del mercado. Debido a que estamos ante una consuetudinaria inacción pública, lo más importante es desarrollar un proceso de sensibilización y educación que abarque a todos los actores en la vivienda y que sea consciente que los resultados no se obtendrán en un solo día.

Estamos frente a un típico problema de política pública: el problema de la vivienda. Solo en Lima y Callao, cientos de miles de viviendas han sido edificadas por esfuerzo privado popular. Hubo y hay mercado, pero no Estado. Hubo ahorro y movilización de recursos, pero no seguridad e incentivos al esfuerzo de los más pobres. Hubo iniciativa y creatividad de quienes menos tienen, pero ignorancia y hasta desprecio de quienes tienen la obligación tutelar no de construir, si no de velar por la calidad de los esfuerzos y por la sostenibilidad de las diferentes modalidades de producción de vivienda.²⁴

De lo anterior se desprende que el tema del acceso de los pobres al mercado nos remite al asunto de la existencia de diferentes mercados, que no son considerados en pie de igualdad. En nuestros días se considera que el mercado de la vivienda solo es aquel en el que participan las grandes y medianas empresas constructoras y que la acción pública solamente se debe centrar en los requerimientos de éstas,²⁵ olvidando que esta

²⁴ Para observar el tamaño de la demanda de las viviendas en proceso en todo el Perú, consideremos la información incluida en el Plan Nacional Vivienda Para Todos 2003 - 2007. El Ministerio de Vivienda se comprometía a la ejecución de 907.000 acciones de mejoramiento habitacional (culminación, ampliación, remodelación o rehabilitación) para atender el déficit cualitativo existente. Las cifras proporcionadas por el Estado dan cuenta de más de 49.000 acciones del BANMAT en estos cinco años, un porcentaje que no alcanza ni al 6% de la meta prometida.

²⁵ En su XI Estudio «El mercado de edificaciones urbanas en Lima metropolitana y el Callao» (CAPECO- Instituto de la Construcción y el Desarrollo-ICD) que da cuenta de la labor edificatoria del año 2006, clamorosamente obvia al sector de la

modalidad empresarial no es apropiada para quien no tiene recursos para adquirir una unidad habitacional, pero sí para producirla paso a paso y que ya posee un lote o una primera planta ya construida. Más allá de la miopía oficial, los procesos constructivos en la ciudad popular continuarán y su calidad dependerá de cuán diligentemente sean integrados a una política pública, que desarrolle sistemas a la escala de las necesidades de las viviendas en proceso. Estos procesos deberán ser participativos, que brinden asistencia técnica y financiamiento, con participación del ministerio del sector, los gobiernos locales, las instituciones académicas y de promoción.

La inequidad y la desigualdad en el país también se explican examinando el problema de la vivienda. Las intervenciones públicas se han orientado solamente hacia un mercado de vivienda creando una oferta cerrada que se limita a un tipo de vivienda (la vivienda llave en mano), solo un productor (las grandes empresas de construcción), y una manera de financiar (la de la gran banca privada). No se reconocen ni validan (ni formalizan) los numerosos mercados existentes, cuya vitalidad y capacidad de solucionar problemas está más que probada en el país y en el continente.

Bibliografía

desco, COMISIÓN EUROPEA

2005 *Proyecto paso a paso. Informe final, período 2001-2005.*

MUNICIPAL SCORECARD 2007

2007 *Midiendo las barreras burocráticas a nivel municipal.* Lima: International Finance Corporation.

autoconstrucción. Si las reglas de juego del mercado formal excluyen el potencial de 970 mil viviendas en proceso sus resultados son muy cuestionables

RAMÍREZ CORZO, Daniel y Gustavo RIOFRÍO BENAVIDES

2006 *Formalización de la propiedad*. Serie: Estudios Urbanos. Lima: **desco**-Programa Urbano.

TOKESHI, Juan y MARIO ZOLEZZI

2006 «Política de vivienda 2001-2006. Nuevos rumbos sin soltar viejas amarras». En: *Perú Hoy. Democracia inconclusa: transición y crecimiento*. Lima: **desco**.

ZOLEZZI, Mario; Juan TOKESHI y Carlos NORIEGA

2005 *Densificación habitacional: una propuesta de crecimiento para la ciudad popular*. Serie: Alternativas de desarrollo. Lima: **desco**-Programa Urbano.

Notas sobre los autores

Atilio Arata

Ingeniero agrónomo por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Especialización en extensión y desarrollo rural, y en técnicas de riego y gestión de regadío. Estudios de maestría en innovaciones agrarias en la Universidad Nacional Agraria La Molina. En la actualidad es jefe de la Unidad Operativa Territorial Caravelí del Programa Regional Sur de **desco**.

Percy Arrosquipa

Antropólogo por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Diplomado en Políticas Sociales: desarrollo y pobreza por la Universidad Alberto Hurtado de Chile. Trabaja como especialista en gestión comunal en Cáritas del Perú.

Aníbal Borda

Ingeniero agrónomo por la Universidad Nacional Agraria La Molina con estudios de maestría en agronegocios en la misma universidad. Ha trabajado en el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) como responsable del programa de exportación de cítricos, Citrus Survey, Zona V. Actualmente es coordinador del área agrícola del Programa Sierra Centro de **desco**.

Mónica Bráñez

Ingeniera económica. Responsable del sistema de crédito del Programa de densificación de la vivienda en zonas urbano marginales, en el Proyecto Paso a Paso 2002-2005. Responsable de la Línea de desarrollo económico del Programa Urbano de **desco**.

Manuel Chiriboga

Sociólogo por la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Diploma en Economía del desarrollo en el Instituto de países en vías de desarrollo. Fue Subsecretario de Comercio y viceministro de Agricultura y Ganadería de Ecuador, así como Secretario Ejecutivo de la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP) y Director del Programa de desarrollo rural del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Actualmente es investigador principal de RIMISP, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Es editorialista del diario *El Universo*.

Charles de Weck

Perito agrícola por el Instituto Superior de Agricultura Adolfo Mattei, Chile. Diploma en Administración Rural, especialidad en ovino-tecnia. Experto en la ejecución de proyectos de desarrollo sustentable y en temas de medio ambiente. Miembro del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo - **desco** en el área de Promoción rural. Presidente de la Red Ambiental Peruana.

Alejandro Diez

Licenciado en Antropología por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y doctor por la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París. Investigador en temas sociales y rurales con énfasis en la organización y las relaciones políticas y económicas de poblaciones costeñas y andinas del Perú. Ha trabajado diez años en investigación para el desarrollo en el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA). Es profesor de la especialidad de antropología en la Facultad de Ciencias Sociales de la PUCP desde 1996.

Luis García Calderón

Diplomado en Gestión Local para el Desarrollo Sostenible. Ex dirigente de Villa El Salvador, con experiencia en procesos de planificación concertada con organizaciones sociales de base y gobiernos locales. Trabaja en la Línea de Desarrollo Económico del Programa Urbano de **desco**.

Clever La Torre

Ingeniero agrónomo por la Universidad Nacional Agraria de la Selva de Tingo María. Especialista en cultivos tropicales con énfasis en los cultivos de café y plátano. Estudios de maestría en Sistemas ecológicos y agropecuarios. Diplomado en Gestión y evaluación de impacto ambiental y Gestión y gerencia municipal. Es miembro del directorio de la empresa ECO CAFÉ Villa Rica S.A. Coordinador del Programa Selva Central de **desco**.

Nelson Manrique

Doctor en Historia por la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París y Magíster en sociología por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha publicado diversos libros entre los que destacan *La piel y la pluma: Escritos sobre literatura, etnia y racismo*; *La sociedad virtual*; e *Historia de la República*. Actualmente, es profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Jaime Miyashiro

Bachiller en Arquitectura por la Universidad Ricardo Palma. Responsable del Área de infraestructura y diseño participativo de la Línea de Mejoramiento de Barrios del Programa Urbano de **desco**. Miembro del equipo técnico del Proyecto Paso a paso.

Luis Mesías

Ingeniero economista por la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Estudios de maestría en Economía en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha sido profesor de Econometría y Análisis de series temporales en la UNI. Es Asesor del Viceministerio de Comercio

Exterior. Representante del Perú y negociador responsable de la mesa de acceso a mercados en los Tratados de Libre Comercio (TLC) con Tailandia, Singapur, México, Canadá, EFTA y UE. Miembro del equipo negociador del ALCA y el TLC con los Estados Unidos.

Gissela Ottone

Ingeniera en Industrias alimentarias por la Universidad Nacional Agraria La Molina. En el último quinquenio ha desarrollado su profesión en el campo rural en la producción de cereales transformados, carne, fibra de alpaca y productos lácteos. Ha realizado trabajos de investigación en la generación de ingresos por la venta de fibra y carne de alpaca de los productores de Huancavelica. Actualmente realiza una investigación sobre los efectos cualitativos de la generación de ingresos de este sector.

Orlando Plaza

Magíster en Sociología por la Universidad de Wisconsin. Profesor principal de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha sido miembro de **desco**. Especialista en desarrollo rural, economía campesina, desigualdad, entre otros temas.

Isabel Quicaño

Médica veterinaria y zootecnista, con estudios de maestría en Desarrollo rural en la especialidad de Gestión de los recursos naturales y el medio ambiente en la Universidad Nacional del Altiplano. Especialista en temas técnicos productivos relacionados al sector de los camélidos en el Perú. Ha trabajado en el Consejo Nacional de Camélidos (CONACS) y actualmente es Coordinadora del área pecuaria del Programa Sierra Centro de **desco**.

Gustavo Riofrío

Sociólogo por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Urbanista por la Universidad de Grenoble II, Francia. Diplomado en Planificación para el Género. Es miembro del Observatorio Urbano del Programa Urbano de **desco**.

Juan Santa Cruz

Licenciado en Sociología por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Magíster en Desarrollo rural por la Universidad Nacional del Altiplano. Coautor de *Problemas agrarios y Teoría y técnicas de la comunicación rural* (1988), así como de *Orientaciones metodológicas para la formación de extensionistas campesinos del desarrollo rural* (2001). Responsable de la Unidad Operativa Territorial Páucar del Sara-Sara del Programa Regional Sur de **desco**.

Jean-Michel Servet

Profesor del Instituto Universitario de Estudios del Desarrollo (IUED) de Ginebra y de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Lumière Lyon 2. Cofundador del Centro Walras. Miembro del consejo de administración del Instituto Karl Polanyi (Universidad de Concordia) de Montreal. Especialista en socioeconomía, historia del pensamiento económico y financiero, y de economía social y solidaria.

Juan Tokeshi

Arquitecto y Urbanista por la Universidad Nacional de Ingeniería. Catedrático de la Facultad de Arquitectura de las Universidades Ricardo Palma y San Martín de Porres. Trabaja en la Línea de vivienda del Programa Urbano de **desco**.

Daniel Torres

Médico veterinario y zootecnista. Especialista en Extensión agraria y conducción de proyectos de desarrollo rural en el sector de los camélidos sudamericanos. Coordinador de la Unidad Operativa Territorial Lampa del Programa Regional Sur de **desco**.