



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI GENOVA

*Master en Gestión Estratégica, Finanzas e Internacionalización de las  
Empresas*

William Muñoz Marticorena

2012

*“EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL DE LAS  
COMUNIDADES CAMPESINAS CERCANAS A  
UNIDADES MINERAS”  
CASO COMUNIDAD DE MALLAY – OYON - LIMA*

**Diagnóstico y propuesta de diversificación**

**ABSTRACT**

*La relación entre las comunidades campesinas y las empresas mineras ha sido materia de permanente estudio dadas las asimetrías y generación de impactos sociales y ambientales. El presente trabajo se enfoca en determinado formato de comunidad campesina, la empresa comunal, y pretende identificar la posibilidad de convertirse, bajo ciertos supuestos, en un modelo de crecimiento sostenible y replicable en las relaciones con las empresas mineras.*

*The relationship between rural communities and the mining companies have been the subject of ongoing study given asymmetries and generating social and environmental impacts. The work focused on specific format farming community, the business community, aims to identify the possibility of becoming under certain assumptions in a model of sustainable and replicable in relationships with mining companies.*

## ÍNDICE

Índice.....	2
Resumen ejecutivo.....	3
La comunidad campesina de Mallay.....	20
Diagnóstico del impacto minero.....	32
La empresa comunal.....	51
La propuesta de mejora institucional.....	61
La diversificación y proyecciones.....	88
Conclusiones y recomendaciones.....	94
Bibliografía.....	96

## RESUMEN EJECUTIVO

Mallay es un centro poblado sobre los 3000 metros de altura, con aproximadamente doscientas familias, ubicado en el distrito y provincia de Oyón, región Lima Provincias. En el Censo de Población y Vivienda del 2007 se identificaron como principales actividades económicas, desarrolladas por sus pobladores, las de agricultura, ganadería y minería.

Desde el 2005, con el inicio de las actividades exploratorias de la Compañía de Minas Buenaventura (CMBSAA), en los predios de la comunidad campesina, se empezaron los contactos entre ambas organizaciones. Se generaron en consecuencia, dos tipos de relaciones: la primera, comunidad-empresa minera, caracterizada por priorizar las negociaciones vinculadas a la definición de la servidumbre por las tierras, aspectos ambientales y sociales; la segunda, más reciente, empresa comunal-empresa minera, caracterizada por el desarrollo de relaciones de mercado, búsqueda de eficiencia, rentabilidad y formalidad a través de la oferta de servicios de la empresa comunal hacia la mina.

En el país existen más de seis mil comunidades campesinas que congregan cerca de tres millones de personas; la mayoría de ellas comprendidas en la población pobre y de extrema pobreza. El principal activo que detentan es la posesión de tierras, principalmente andinas y de baja productividad, al mismo tiempo que un capital humano vasto pero muy limitado.

Por otro lado, existen, actualmente, compromisos de inversión minera para los próximos diez años, cercanos a los US\$ 53 000 millones, y la mayoría de estas

nuevas operaciones se ubicarían cercanas a comunidades campesinas. Este panorama trae por sí un riesgo, ya que la evidencia muestra que los conflictos sociales entre comunidades y empresas mineras, además de tener su origen en los problemas medioambientales, se agudizan por las dificultades de los comuneros para monitorear la intervención minera, y la poca capacidad de gestión de proyectos e iniciativas orientadas al mercado que pudieran ayudarlos a mejorar su calidad de vida y nivel de desarrollo.

Es en este contexto que surge la idea de formar una empresa comunal, que se gobierne como cualquier empresa de mercado: con un Gerente, y que utilice procedimientos y prácticas modernas. La empresa comunal involucra al 100% de los comuneros y esta característica le permite alinear perfectamente los intereses de la empresa con los de la comunidad. Vía la generación de empleo, provee de ingresos a las familias, y según su política de distribución de excedentes, los redistribuye a los segmentos menos favorecidos (ancianos, desvalidos, viudas). La dinámica organizacional es muy similar al de una cooperativa, donde las decisiones se toman por consenso y en asamblea.

Los promotores de la empresa comunal deben aprovechar las asambleas comunales para persuadir a los comuneros del valor y utilidad de disponer de una empresa comunal que se encargue de las actividades de mercado. Deben, en ese sentido, promover la formalización de sus transacciones y el ajuste permanente de sus estatutos a fin de dotar de flexibilidad y competitividad a la organización.

La empresa comunal Mallay inicia sus operaciones mediante la implementación de dos unidades de negocios: los servicios de transporte y de obras civiles. En ambas, utiliza la relación con la empresa minera para conjuntamente con los directivos de la comunidad, ofrecerle servicios y cobrarles por ellos.

Los logros han sido más que evidentes, fundamentalmente en lo referente a ingresos y empleo. La empresa comunal actualmente genera ingresos cercanos a los S/. 300 000.00 nuevos soles mensualmente y emplea a cerca de 65 personas. Las perspectivas no pueden ser más favorables: la mina recién ha iniciado su operación y, próximamente, el distrito de Oyón recibirá canon y regalías; con ello podrán financiar no solamente actividades empresariales, sino también sociales (infraestructura, educación, salud). Existe una cartera de iniciativas tendientes a potenciar la agricultura y ganadería, sectores que se han retraído a raíz del surgimiento de la actividad minera; tienen, además, un proyecto para fomentar el turismo aprovechando la proximidad a una fuente de aguas termales; y, otro proyecto, de reforestación en coordinación con la mina. Pero lo verdaderamente central, en su estrategia de desarrollo, es aprovechar las relaciones con Buenaventura a fin de desarrollar capacidades, mejorar el capital humano y organizacional, y buscar nuevos mercados donde puedan competir en función de la calidad y el valor entregado en sus productos y servicios.

En ese sentido, de búsqueda de otras oportunidades, el implementar una unidad de negocios de servicios de maquinaria pesada para ofrecerlos a los gobiernos locales, regionales y al sector empresarial en general, se convierte

en una alternativa para diversificar la organización, orientarse a nuevos mercados y con ello asegurar la sostenibilidad de la empresa comunal.

Finalmente, hemos de destacar como factores críticos para la replicabilidad de la experiencia de Mallay, a los siguientes elementos: i) Disponer en sus linderos de un yacimiento minero con reservas de mediano y largo plazo, ii) La existencia de una empresa minera con responsabilidad social, con ejecutivos y funcionarios de relaciones comunitarias sensibilizados y comprometidos con el desarrollo territorial; iii) Revisar permanentemente el diseño organizacional de la empresa comunal, de forma que los estatutos, funciones y sistemas de toma de decisiones, comulguen con los principios de desarrollo socio empresarial, transformación social, participación en la gestión y organización democrática; iv) Un compromiso sólido con la educación de los socios de la empresa comunal, con la profesionalización de la organización y con la tecnología e innovación; v) Una adecuada política de distribución de excedentes que contemple inversión en educación, proyectos sociales, proyectos de inversión y distribución de utilidades.

## **LAS COMUNIDADES CAMPESINAS**

Son organizaciones comunales de interés, de existencia legal y personalidad jurídica. Están integradas por familias que habitan y controlan un territorio, y ligadas generalmente por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, los cuales se expresan en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua y el desarrollo de actividades agropecuarias y multisectoriales, asentadas predominantemente en la costa y sierra.

Sus rasgos principales son:

1. El control y usufructo comunal de un espacio físico (tierra y agua).
2. El mantenimiento de una organización comunal y del trabajo colectivo, basado en la reciprocidad, la cooperación y la solidaridad.
3. La conservación de sus características sociales y culturales.

Las comunidades campesinas han soportado una permanente influencia externa: desde los violentos cambios coloniales en la forma de administrar los recursos, la intervención autoritaria de hacendados durante la República, hasta los actuales sistemas burocráticos del Estado.

Existen aproximadamente seis mil comunidades campesinas en el Perú, de este total, la mayor parte se encuentra en la sierra y se estima que aproximadamente 3 millones de personas integran estas comunidades. Las tierras que ocupan representan cerca del 40% de las tierras agropecuarias del país (la mayoría de ellas con pastos naturales). Solamente con saber esta información se podría deducir la relevancia de las mismas en las estrategias y políticas de seguridad alimentaria del país.

El 77% de las comunidades campesinas se ubican en las regiones más pobres del país (principalmente en Huánuco, Cusco, Huancavelica, Cajamarca, Apurímac, Ayacucho, Puno y Amazonas). Se conoce, además, que en la sierra existen 5818 comunidades campesinas reconocidas, de las cuales el 73% están inscritas en los Registros Públicos y 72% poseen títulos de propiedad.

En su mayoría constituyen una población que vive en situación de pobreza y pobreza extrema con carencias en servicios básicos (agua, desagüe, salud, educación, etc.).

La Constitución Política de 1993, reconoce la autonomía de las comunidades campesinas, y les confiere, de manera extraordinaria, la condición de personas jurídicas. Están facultadas por ley (Ley N. 26505 y Decreto Supremo N. 045-93-AG) para realizar actividades económicas: mediante empresas comunales y multicomunales.

Al interior de las comunidades, existen tierras conducidas por comuneros propietarios, y otras, por la propia comunidad. En la práctica, no quedan claros cuáles son los criterios y los procesos que definen la distribución intracomunal de las tierras.

Según las estadísticas correspondientes al último censo agropecuario, eran 712 000 los comuneros de las comunidades campesinas y 611 000 los productores agrarios identificados.

Muchas de las actividades extractivas, como las mineras, petroleras y gasíferas, requieren de las autorizaciones, por parte de las comunidades campesinas, para poder utilizar las superficies de las tierras comuneras en sus operaciones. Este ha sido un punto sensible de conflicto, al no respetarse siempre los derechos de los comuneros u operar con estándares que afectan el medioambiente, en particular el agua, y perjudicar el desempeño de la agricultura y ganadería de las zonas.



## **LA COMUNIDAD CAMPESINA DE MALLAY**

La Comunidad Campesina de Mallay es una organización de interés público, con existencia legal y personería jurídica. Como todo grupo de esta naturaleza, lo integran familias relacionadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, y que se encargan de cuidar el espacio en el que se desarrollan. La unión a partir de este lazo se expresa en la propiedad, el trabajo y ayuda comunales; así como en el gobierno democrático y el desarrollo de actividades multisectoriales que se orientan a la realización plena de sus miembros y del país.

La Comunidad Campesina de Mallay se encuentra ubicada en el distrito y provincia de Oyón, departamento de Lima. Fue reconocida mediante Resolución Suprema S/N de fecha 1 de Abril de 1936 e inscrita en la ficha N. 0050 que continúa en la Partida Electrónica N. 40008888 del Registro de Personas Jurídicas de Huacho. Actualmente, esta comunidad es propietaria de un área total de 6 803 hectáreas.

La comunidad posee títulos desde 1712, otorgados por el juez de mensuras de tierras del partido de Cajatambo (hoy provincia de Oyón). En el año 1793, la Comunidad de Andajes había atentado contra la posesión de los terrenos de la Comunidad de Mallay y, ante dicha situación, esta última solicitó al Juez Subdelegado del Partido de Cajatambo, de la época, que ampare su posesión; procediendo con el deslinde y amojonamiento de sus terrenos. Debido al deterioro de los títulos de la Comunidad y actuados judiciales, el 26 de junio de 1928, el Juez de Cajatambo ordenó su archivamiento en la Notaria de la

provincia. Y con fecha 6 de mayo de 1950, se archivó en la Notaría Genaro Quinteros y Salcedo de la ciudad de Cajatambo.

Según los resultados del censo realizado en noviembre del 2007, la población de la comunidad de Mallay era de 522 habitantes. Se observó, además, que la comunidad presentaba una población joven, que emigraba cada vez menos en busca de oportunidades en comparación a hace 5 años, y que crece moderadamente debido a un flujo inmigratorio reciente.

Asimismo, la información obtenida nos muestra que casi el 50% de los pobladores de Mallay presenta algún estado de pobreza (extrema o no extrema). De este grupo, el 12% se encuentra en estado de pobreza extrema.

Por otro lado, de acuerdo al Ministerio de Educación (MINEDU) y a una observación realizada, Mallay cuenta con dos centros educativos de gestión pública. De estos, en el C.E. Alexander Von Humboldt se imparte tanto educación primaria como secundaria, y en el C.E.I. 437 se brinda educación inicial a niños de 3 a 5 años.

El nivel y los logros educativos de la población de Mallay son moderados debido a que la mayoría de pobladores acceden únicamente a la educación básica. La mayoría de la población no ha tenido acceso a educación técnica o superior; por lo tanto, sus oportunidades laborales y empleabilidad son limitadas.

En cuanto a la atención sanitaria, existe un establecimiento de salud en el centro poblado perteneciente al Ministerio de Salud. Se trata de un puesto de servicios médicos que provee atención de nivel básico, dada su categoría de primer nivel de complejidad, elemental equipamiento que posee y limitaciones de personal.

Respecto a las viviendas, un 24% de los pobladores ocupan espacios que no son de su propiedad, por consiguiente, hay un déficit significativo en el acceso a vivienda propia por parte de las familias que residen de manera permanente en Mallay.

Los datos sobre la actividad laboral muestran que el 42% de la población en edad de trabajar (PET) no constituye Población Económicamente Activa (PEA). Ello indica que una proporción significativa de la población en edad de trabajar no se inserta o busca insertarse en el mercado laboral y permanece inactiva. Este grupo está conformado, principalmente, por amas de casa que decidieron dedicarse a tiempo completo a las labores del hogar y al cuidado de los hijos, y por estudiantes que se dedican a tiempo completo a sus estudios sin realizar alguna otra actividad.

En relación a la actividad económica se conoce que durante el año 2007, la superficie cultivada por la comunidad en los ocho principales cultivos (papa, maíz trigo, cebada, olluco, oca, habas y alfalfa) fue de 10.5 hectáreas distribuidas en 122 parcelas.

Luego de la actividad minera, la ganadería se constituye como la segunda actividad económica por nivel de importancia. Aproximadamente, el 79% de familias de Mallay complementa sus ingresos provenientes de su empleo en la minería con actividades ganaderas, dedicándose a la crianza de animales mayores para fines de auto-consumo y venta.

El 92% de familias de la comunidad posee parcelas de cultivo. La baja rentabilidad de la actividad agropecuaria, en comparación con la de la minería y el comercio, ha originado un abandono progresivo de zonas aptas para uso agropecuario. Asimismo, ha generado una disponibilidad del recurso tierra para actividades agropecuarias. La tenencia de la tierra en la comunidad campesina de Mallay está orientada principalmente a la posesión y usufructo familiar privado.

A partir del 2005, la Compañía de Minas Buenaventura, inicia sus trabajos de exploración mediante sondajes diamantinos, previamente habría de suscribir una servidumbre con los directivos de la comunidad a efectos de que estos autoricen las operaciones en sus terrenos.

Posteriormente habría de celebrarse una segunda servidumbre, esta vez para iniciar el proyecto de explotación "Mallay". La comunidad campesina, en pleno uso de sus facultades, negocia y representa legalmente a todos los comuneros. Esta tenía poderes para acordar contratos, realizar compras, recurrir al sistema financiero y de ser el caso enajenar terrenos comunales.

## **LA EMPRESA BUENAVENTURA**

Buenaventura es una de las más grandes compañías mineras, productoras de metales preciosos, en el Perú e importante poseedor de derechos mineros.

La empresa minera se encuentra comprometida con la explotación, tratamiento, y exploración de oro, plata y otros metales. Estos procesos son ejecutados tanto en minas totalmente de su propiedad (100%), como en aquellas en las que solamente participa con importantes paquetes accionariado.

Actualmente, opera en siete minas de Perú: Orcopampa, Ucu-chacua, Antapite, Julcani, Recuperada, Shila-Paula e Ishihuinca. Tiene control en la compañía minera El Brocal y otros intereses minoritarios en diversas compañías mineras.

Los intereses minoritarios mencionados incluyen una participación significativa en Yanacocha (43.65%), mediante la asociación con Newmont Mining (una de las compañías mineras productoras de oro más importantes a nivel mundial), y en Cerro Verde (18.50%), una gran productora peruana de cobre ubicada al sur del país.

Buenaventura se estableció originalmente como Sociedad Anónima bajo las leyes de Perú en el año 1953, y es en 1971 que ingresa a la Bolsa de Valores de Lima y en 1996 a la Bolsa de Nueva York. Actualmente, es una sociedad anónima abierta que opera bajo las leyes de Perú.

Como hemos descrito previamente, la estrategia corporativa que despliega la compañía comprende la gestión de sus propias operaciones y de sus

inversiones en aquellas mineras donde participa. Sus ventajas competitivas radican en su vasta información geológica, producto de sus exploraciones; sus conexiones con los principales operadores globales del sector minero y su acceso a la Bolsa de Nueva York.

Buenaventura es consciente de la importancia de mantener buenas relaciones con las comunidades aledañas a sus operaciones, de respetar su cultura (costumbres locales e idiosincrasia) y de cuidar el ecosistema circundante, ya que esto permitirá asegurar un desarrollo sostenible en el largo plazo.

En este sentido, la compañía contribuye con el desarrollo descentralizado del Perú, realizando importantes inversiones en infraestructura pública y en programas de desarrollo social. Sus operaciones proveen de infraestructura diversa a 107 poblados.

En la provincia de Oyón, Lima, la empresa ha invertido más de quinientos mil dólares (US\$ 500 000.00) en proyectos para el mejoramiento de pastos, mejora de infraestructura en las comunidades, programas para el desarrollo de la piscicultura y en la construcción de un Instituto Superior Tecnológico, para apoyar la formación técnica de la población.

Trabajan respetando a las autoridades locales y sentando las bases para construir relaciones apoyadas en la confianza y el diálogo; por ello, su política es de buena vecindad. Las relaciones comunitarias son el conjunto de actividades que realiza la empresa con el objetivo de establecer vínculos de armonía y de cooperación con los actores sociales de su entorno, a saber:

- Autoridades locales
- Autoridades regionales
- Comunidades campesinas
- Rondas campesinas
- Juntas de regantes
- Organizaciones de base (vaso de leche, clubes de madres, etc.)
- Organizaciones no gubernamentales (las ONGs)
- Iglesia

La *protección ambiental* y la *responsabilidad social* se han convertido en aspectos importantes para la actividad minera a lo largo de las diversas etapas de un proyecto. La sostenibilidad de las iniciativas se mide por el impacto que ellas puedan tener en impulsar actividades distintas o complementarias en otros sectores, creando bienestar en las poblaciones del entorno y contribuyendo a elevar su nivel de vida.

Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (Buenaventura) no ha permanecido al margen de esta tendencia global, ya que es consciente de sus responsabilidades sociales y ambientales. Inspirada en los principios con que fue fundada, y en concordancia con su política corporativa, ha puesto en marcha diversos proyectos e iniciativas en estos campos, entre ellos el denominado SHEB (Safety, Health & Environment Buenaventura).

El SHEB tiene dos componentes: ambiental y de seguridad. El componente ambiental se basa en el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001; el componente de seguridad se basa en el sistema NOSA, de origen sudafricano.

Todas las unidades de la empresa minera, sin excepción alguna, cuentan con su respectivo Plan de Contingencias, el cual establece los lineamientos de acción y planes de respuesta ante emergencias e imprevistos. Para el efecto realizan simulacros en forma periódica, a fin de mantener al personal preparado y alerta ante cualquier situación de emergencia que se suscite dentro y fuera de sus operaciones.

El proyecto Mallay es una inversión de Buenaventura que ha requerido de una serie de permisos y/o autorizaciones para su ejecución:

1. Aprobación de títulos de las concesiones mineras.
2. Aprobación de la Evaluación Ambiental del proyecto Mallay.
3. Uso del terreno superficial.
4. Uso de aguas para consumo industrial y doméstico.

El proyecto minero considera que la explotación será mediante el método de minado subterráneo, corte y relleno ascendente, utilizando para ello relleno detrítico e hidráulico. Asimismo incluye las fases de construcción, operación o explotación y cierre.

El Proyecto Mallay es un yacimiento de mineral de Zinc, Plomo y Plata en el cual se ha estimado un recurso del orden de 1 300 580 TCS con leyes de 5,06 % Zn, 3,88 % Pb, 7,37 Oz Ag/TCS y 2,62 gr Au/TCS.

El Estudio de Impacto ambiental prevé mediciones de indicadores que aseguren un control adecuado y la mitigación de impactos a la calidad del agua, del suelo, del aire y de sus residuos.



Durante los procesos de exploración y explotación, la empresa minera tiene previsto: contratar mano de obra local (que genere ingresos para los pobladores de la zona), desarrollar actividades de apoyo y colaboración con la población en actividades de educación y salud, construcción de infraestructura y el pago de servidumbres, así como otras obligaciones definidas en los convenios.

### **LA EMPRESA COMUNAL DE MALLAY**

Mediante Asamblea General Extraordinaria celebrada el 14 de marzo del 2010, la comunidad campesina de Mallay acordó constituir su empresa comunal bajo la denominación de EMPRESA COMUNAL DE MULTISERVICIOS MALLAY, la misma que se rige por las normas legales vigentes y su estatuto, que tiene como fines organizar y administrar las actividades económicas de la comunidad en forma empresarial, mediante la generación de unidades productivas de bienes y servicios comunales, para asegurar el bienestar de sus miembros y contribuir al desarrollo de la comunidad en su conjunto.

Dadas las exigencias en la calidad e integridad de los servicios demandados por Buenaventura, los comuneros han desarrollado aprendizajes y recibido transferencias de tecnologías en procesos y buenas prácticas. La mano de obra se está capacitando y especializando, con ello sus ingresos se van incrementando. Por ejemplo, los trabajadores de obras civiles se dividen en: construcción civil, donde están los que trabajan con fierro, cemento y ladrillo en obras como el Palacio Municipal y el local comunal; y trabajos de

medioambiente, donde se encuentran aquellos que realizan las reparaciones de pasivos ambientales, tapan huecos, tratan residuos y limpian los caminos y carreteras. En general, hay una mayor división del trabajo y especialización.

El carácter asambleísta de las comunidades campesinas, es parecido al estilo cooperativista. La comunidad decide en un pleno las decisiones trascendentes para la búsqueda del bienestar de todos y promueve el desarrollo de bienes públicos. La empresa comunal permite incorporar mayor eficiencia y eficacia en la dinámica económica de los comuneros. Asume compromisos y obligaciones, y permite la diversificación de actividades, creando nuevas unidades de negocios sin perder el control corporativo de todas sus iniciativas.

## **LOS PLANES FUTUROS**

La mina recién ha iniciado su producción. Pese a ello La posición de activos y deuda de la empresa comunal en su Balance son muy favorables, lo que posibilita la acumulación. Una vez que comiencen a recibir canon y regalías podrán financiar nuevos emprendimientos y fortalecer los ya existentes. Existen proyectos vinculados a turismo con aguas termales y reforestación. Se desea transferir el manejo pecuario a la empresa comunal, actualmente es gestionado por la comunidad campesina.

El propósito estratégico en la relación con la compañía minera es proveerse de recursos y capacidades para poder desarrollar productos y servicios que puedan ofrecerse en mercados competitivos. La mina no operará

indeterminadamente, hay que aprovechar el período de producción para generar una inercia virtuosa que saque de la pobreza a los comuneros de Mallay.

## **LA COMUNIDAD CAMPESINA DE MALLAY**

### **UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

La Comunidad Campesina de Mallay se encuentra en el Perú, región Lima, provincia y distrito de Oyón, el pueblo se ubica a 3666 msnm, aproximadamente entre las coordenadas geográficas 10.72789-S latitud sur y 76.861339-W de longitud.

La forma de llegar, partiendo de la ciudad de Lima, es tomando la Panamericana Norte hasta la ciudad de Huaura, desde donde se coge el desvío hacia la ciudad de Sayán; se continúa hacia la sierra, se llega al balneario turístico de Churín que está a 2300 msnm; se sigue hacia Oyón, habiendo avanzado unos 10 kilómetros hasta el puente Mallay, que está a 2600 msnm, se toma el desvío hacia la izquierda y se sube unos 6 kilómetros hasta el pueblo. La distancia total es de aproximadamente 230 kilómetros, que se recorren en un rango de 5 a 6 horas desde Lima.

### **TERRITORIO COMUNAL Y TÍTULOS**

La Comunidad Campesina de Mallay es reconocida jurídicamente mediante Resolución Suprema S/N de fecha 01 de Abril de 1936 e inscrita en la Ficha N. 0050 de la Partida Electrónica N. 40008888 del Registro de Personas Jurídicas de Huacho.

Sus posesiones territoriales hoy suman 6 802.65 ha. Históricamente, le fueron reconocidas mediante Título de Composición aprobado por auto de fecha 06 de agosto de 1712, expedido por el Juez de Mensuras de Tierras, en mérito a la medición que practicó el comisionado, oidor y juez para la composición de tierras encargada por su Majestad el Rey de España. Durante los años 1793 a 1795, el Juez Subdelegado del Partido de Cajatambo de la época confirma sus posesiones procediendo con el deslinde y amojonamiento de sus terrenos<sup>1</sup>.

### **FORMACION, SIGNIFICADO Y CULTURA**

Según refiere el presidente 2010-2011 de la Comunidad, don Aníbal Tolentino Salinas<sup>2</sup>, por los años 1700 existían 2 pueblos pequeños, uno llamado Barrios y otro llamado Mallay. Ambos se podían observar, pues estaban a escasos 3 kilómetros de distancia, separados por una quebrada accidentada y un riachuelo; Barrios estaba a unos 500 metros más bajo y tenía un clima menos frío que Mallay. Ocurrió que las 5 familias que habitaban Barrios fueron presa de la epidemia de la Tembladera, quedaron vivas solo 5 mujeres, las que emigraron a Mallay, donde nadie fue presa de tal epidemia. Así desapareció el pueblo de Barrios y quedó solamente Mallay, con cinco familias fundadoras, los Azucena, Borja, Meléndez, Tiburcio y Vicente.

Posiblemente Mallay es un nombre que etimológicamente deriva del dialecto quechua de la región, del vocablo “*Mayay*” que significa “escucha”, debido a

---

<sup>1</sup> Debido al deterioro de estos títulos, el 26 de junio de 1928, el Juez de Cajatambo ordena su archivamiento en la Notaría de la provincia, y con fecha 06 de mayo de 1950, se archiva en la Notaría Genaro Quinteros y Salcedo de la ciudad de Cajatambo.

<sup>2</sup> El presidente asegura tener la certeza de la veracidad de sus datos, recogidos en base a versiones y escritos de antiguos comuneros, investigadores y poseionarios del acervo de muchas generaciones previas

que por su ubicación topográfica, los sonidos o llamados fuertes se pueden escuchar a grandes distancias.

El pueblo posee una bella iglesia que data, según refiere Tolentino, de fines del siglo XVIII e inicios del siglo XIX. En su interior guarda hermosas obras en tallado y pintura estilo barroco, además de un potente órgano misal. Comprende el conjunto arquitectónico un pequeño parque y una hermosa torre campanario que a la vez es un portal, con tres campanas de diferentes pero hermosos tañidos, que se escuchan en toda la comarca.



Mallay es un pueblo que habiendo sido católico, hoy comparte su religiosidad con una minoría evangélica. Celebran dos fiestas patronales: la más concurrida y devota es la realizada en agosto cuando *los negritos* de Mallay danzan en honor a la Virgen de las Nieves, y la otra es en mayo, cuando las pallas danzan en honor al Señor de la Ascensión. Estas fiestas tienen su réplica en la ciudad de Lima, ofrecida por los mallanistas residentes en esa ciudad.

En el plano de la dinámica socio económica, aunque menos frecuente, subsiste todavía la “huashca”, una cooperación o trabajo solidario del tipo “hoy por ti, mañana por mí”, para efectuar tareas de construcción de casas y algunos

quehaceres de mejoramiento de predios. Existen las “faenas” para construir o dar mantenimiento a la infraestructura básica comunal, como caminos, acequias, calles, agua potable, propiedades comunales, defensa de los linderos comunales, entre otras.

Su actividad económica predominante ha sido la agricultura, principalmente de autoconsumo; pocos comuneros tienen chacras de regadío y la mayoría ha recibido terrenos comunales (chacras de secano) para el sembrío de papas o cebada. Por otro lado, existe una micro-industria láctea, así como una pequeña ganadería vacuna y ovina de carne para el comercio. Antiguamente Mallay era reconocido como un pueblo productor de buenos quesos.

## **POBLACION, EDUCACION, SALUD, ESTADO**

Según el último censo<sup>3</sup> encargado por la comunidad campesina, Mallay cuenta actualmente con una población de 680 habitantes. Es evidente que años atrás muchos pobladores emigraban, unos al terminar la educación primaria y otros al terminar la secundaria; entonces se podían ubicar numerosas viviendas deshabitadas. Hoy el panorama es distinto, y más bien, hay escasez de viviendas, por lo que se está planificando lotizar terrenos comunales adyacentes al pueblo para fines urbanos.

El pueblo cuenta con un colegio estatal que atiende los tres niveles de la educación básica regular: inicial, primaria y secundaria, donde estudian aproximadamente 180 personas. Hasta la reforma educativa de los años 80, la

---

<sup>3</sup> El censo se ha efectuado entre fines de julio y primeros días de agosto del 2012, con apoyo técnico de profesionales de la Universidad Católica Sedes Sapientiae y personal libre con experiencia en censos efectuados por el INEI.

escuela era pre-vocacional, contando con talleres equipados de carpintería, mecánica y una granja agropecuaria, que actualmente ya no existen. Los pobladores recuerdan con añoranza aquellas épocas y quisieran recuperar, al menos, la educación agropecuaria.

Para el gobierno del pueblo, la comunidad elige a un alcalde y le asignan un teniente gobernador. Para la administración de justicia, está en trámite el nombramiento de un juez de paz. Sin embargo, estas autoridades políticas no son actores importantes en la vida comunitaria. Más preponderancia y protagonismo asumen las autoridades de la Comunidad Campesina.

## **LLEGA LA EMPRESA MINERA**

Según describen las personas más antiguas, Mallay no poseía una gran tradición minera; salvo cierta evidencia de restos de actividad minera artesanal, realizada aproximadamente durante los últimos años del siglo XIX y primeros años del siglo XX, justamente en el lugar donde ahora se ha asentado la unidad minera. Ningún entrevistado recuerda haber tenido algún familiar que haya laborado en dicha mina.

La historia minera reciente nace con la visión del comunero don Fortunato Ríos Castillo, quien tuvo 10 hijos; de los cuales 6 de ellos, lograron graduarse y convertirse en exitosos ingenieros de minas de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Ríos Castillo pudo educarlos gracias a la producción agrícola y pecuaria que pudo obtener de su fundo en Mallay.



Isaac, hijo mayor de don Fortunato, luego de haberse desempeñado como ejecutivo en varias empresas mineras, logró interesar a la Compañía de Minas Río Pallanga por explorar en la zona, lo que coadyuvó a la construcción de una carretera afirmada de 7 kilómetros a Mallay. Esta obra fue celebrada por la comunidad, pero, desafortunadamente, la empresa quebró y el proyecto quedó trunco. Tiempo después, la UNI se interesó en el proyecto, realizando algunas inversiones que también quedaron trucas. Finalmente, y luego de varios años; don Alberto Benavides, presidente de la Compañía de Minas Buenaventura (CMBSAA), se entusiasma por el tema. De esta forma, Buenaventura llega a Mallay en el año 2005, y el 2006 firma con la Comunidad de Mallay el primer contrato de servidumbre minera por 20 ha., poco relevante en términos económicos. En el 2008 se firma el segundo contrato<sup>4</sup> de servidumbre por 400 ha. En el 2010 se firma otro contrato de servidumbre por 68 ha. En el 2012, la Minera ha iniciado negociaciones para obtener más áreas en servidumbre.

La exploración comenzó en abril del 2005, la construcción de la unidad minera el 2010 y la explotación en abril del 2012. La mina es de tipo subterránea, la producción es polimetálica (zinc, plomo y plata), cuenta con una planta de 400 TMS por día. Al 31 de diciembre del 2011 contaba con 625 trabajadores, 39 en su propia planilla y 586 correspondientes a las contratas.

En contraprestación por la servidumbre sobre el terreno superficial, CMBSAA, se comprometió a pagar a la comunidad campesina de Mallay, S/. 1 200 000.00 nuevos soles, llamados “Fondo Dinerario” mediante desembolsos

---

<sup>4</sup> Contrato de Servidumbre Minera otorgado por escritura pública ante notario de Lima Dr. Gustavo Correa Miller, el 01 de Abril del año 2008.

destinados a proyectos de desarrollo sostenible para la comunidad, además de un pago de S/. 100 000.00 nuevos soles anuales durante el funcionamiento de la planta minera.

**Cuadro N. 1**  
**Reservas probables y probadas – Unidad minera Mallay**

Mineral	Reservas probables y probadas	Mineral fuera de reservas	
		Onzas(000)	Tcs(000)
ORO	10	12	
PLATA	5714	17	
ZINC	49		21
PLOMO	34		16

Fuente: Memoria Anual 2011 - Cía de Minas Buenaventura.  
Elaboración propia.

El S/. 1 200 000.00 nuevos soles se ha invertido de la siguiente manera: 14% en pago de asesorías, 22% en la construcción del local comunal y el 64% en la adquisición de vehículos para prestar servicios a la CMBSAA. Durante el período 2010-2012 la empresa minera incurrió en faltas contra el medio ambiente (derrame de relaves, otros), las que ha debido compensar a la comunidad mediante obras.

Cuando se han negociado los términos de las contraprestaciones (desde el año 2005 a la fecha), la comunidad prácticamente nunca ha recurrido a los servicios de asesores o especialistas sobre las materias en trato. En el mejor de los casos, han aplicado mínimamente algún consejo recibido de los profesionales

de Mallay afincados en Lima <sup>5</sup>. Actualmente, los comuneros, tienen la percepción de haber recibido menos de lo que pudo ser justo<sup>6</sup>, ya que conocen experiencias positivas de otros pueblos, en los que han ingresado a operar mineras y creen que estos han recibido un mayor beneficio.

## **CONSECUENCIAS DE LA ACTIVIDAD MINERA EN LA ECONOMÍA LOCAL**

Antes de la aparición de la empresa minera, Mallay era una comunidad de aproximadamente 200 familias <sup>7</sup>, sus miembros se dedicaban a labores agrícolas para el autoconsumo y algunos a la ganadería y elaboración y comercialización de productos lácteos en cantidades reducidas. Los jornales reales que éstas actividades pagaban, oscilaban entre S/. 15.00 a S/. 32.00 nuevos soles diarios; El período de labor era de 4 a 5 días por semana y la remuneración variaba en función al género y a la actividad por realizar<sup>8</sup>. Actualmente, los comuneros que trabajan para la mina perciben una remuneración real de S/. 54.00 nuevos soles. Todos los que están físicamente aptos está trabajando; no hay desempleo.

Los adultos mayores de 55 años de edad, las personas con alguna limitación física y la mayoría de las mujeres, no son candidatos a obtener un empleo; como consecuencia de su productividad (la tasa de productividad de los

---

<sup>5</sup> Hemos consultado con dos abogados, uno de ellos juez y dos experimentados ingenieros de minas, quienes manifiestan haberlos orientado y aconsejado sobre sus especialidades, sin embargo, dichos consejos poco los han aplicado.

<sup>6</sup> En Nava, un pueblo vecino, una empresa que explota arena y piedra de su playa de río, le paga, dicen, S/. 600.00 nuevos soles mensuales en efectivo a cada comunero. Refieren que en la comunidad campesina de Huacho han recibido 10 mil dólares cada comunero. El nuevo gerente de la empresa comunal, que es un profesional titulado, en la primera asamblea comunal a la que asistió, informó también de otros casos de contraprestaciones directas y por montos importantes.

<sup>7</sup> Según padrón de comuneros de la Comunidad Campesina de Mallay vigente al año 2005, antes del inicio de las labores de exploración.

<sup>8</sup> Según testimonio de doña Nora Samanamud, una comunera frecuentemente empleadora, y del presidente de la comunidad campesina don Aníbal Tolentino.

adultos mayores se considera baja), riesgo de seguridad (una mayor tasa de accidentes con personas mayores y discapacitadas), la competencia laboral de trabajadores de otros lugares (llegan muchos jóvenes buscando empleo) y por el tipo de labor (construcción o minas, que por la rudeza del trabajo requieren personal masculino con aptitudes físicas).

Debido al traslado de la fuerza laboral de las actividades agropecuarias hacia la actividad minera y a la escasez de la mano de obra para labores en el campo, su costo ha subido desde S/. 32.00 nuevos soles hasta S/. 47.00 nuevos soles diarios, es decir alrededor de 40% más. La productividad del trabajador agropecuario ha caído, pues ahora son principalmente adultos mayores. Lo anterior ha afectado la viabilidad de la producción agropecuaria, ocasionando, por tanto, el abandono, en muchos casos, de tierras de cultivo y la venta del poco ganado vacuno que poseían. Las actividades agrícolas o pecuarias, ahora ya no son tan rentables.

Antes de la llegada de la mina, los productores locales abastecían las necesidades de consumo de productos agrícolas y pecuarios; ahora, paradójicamente, la mayoría de estos productos los proveen comerciantes foráneos que llegan desde Lima.

La economía de la comunidad se ha vuelto muy dependiente de la actividad minera y, en consecuencia, se han abandonado las ancestrales actividades agrícolas y pecuarias. Actualmente, se pueden observar campos y parcelas de cultivos abandonados, secos o cubiertos de mala hierba.

Gracias a la colaboración del Ing. M.Sc. Eloy Munive Jáuregui, especialista en suelos y docente de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, se tomaron

muestras de tierras de diferentes zonas y pisos ecológicos, los mismos que se analizaron en los laboratorios de la Universidad Nacional Agraria de la Molina. Con base en dichos resultados, el Ing. Munive recomendó, para el largo plazo, la forestación de un número importante de hectáreas con variedades ad hoc de eucalipto y pino, y en el mediano plazo, desarrollar cultivos de altura como la quinua y otros granos andinos, previa fertilización de los suelos.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**

CMBSAA ha entregado algunas obras a la comunidad como el aplanamiento de un terreno para convertirlo en el estadio local; la habilitación de algunas parcelas para el sembrado de alfalfa, alimento para el futuro ganado vacuno; la construcción de un local comunal; el empedrado de calles, entre otras. Sin embargo, estas contraprestaciones se pactaron luego de negociar resarcimientos por daños al medioambiente o por áreas adicionales de servidumbre.

Siguiendo su compromiso de ejecutar inversión social, a fin de mantener un clima razonable y equilibrio en las expectativas de los comuneros de Mallay, CMBSAA realiza pequeñas inversiones en campañas de control de salud, enseñanza de labores de tejido a croché para las mujeres, recojo de residuos sólidos y pequeñas donaciones al colegio o al templo local.

### **RESCATANDO LO POSITIVO**

Lo favorable de la presencia de CMBSAA se aprecia fundamentalmente en la evolución del empleo e ingresos en la comunidad. Los habitantes en condiciones físicas de trabajar tienen empleo, su jornal diario real ha subido de

un rango de S/. 15.00 y S/. 34.00 nuevos soles, a S/. 54.00 nuevos soles como mínimo, generando con ello ciertas mejorías en la calidad de vida de dichos trabajadores y sus familias. Actualmente, los comuneros calificados son 105 personas jefes de familia; de ellos, 80 están laborando para la CMBSAA. A ninguno de los otros 25 comuneros se les ha negado trabajo; se les ha solicitado, en cambio, que aprueben los exámenes médicos de salud.

Los trabajadores también cuentan con seguro de salud por estar en planilla, que es un gran beneficio. Asimismo, gracias a la presencia de la mina, aunque como consecuencia de contraprestaciones por daños causados, ha sido posible la ejecución de algunas obras, que han mejorado la calidad de vida de la población; entre ellas, la mejora de la captación y abastecimiento del agua potable, el empedrado de las calles del pueblo, la construcción del local comunal. Igualmente, como consecuencia del movimiento de tierras, la creación de espacios nuevos para el estacionamiento de vehículos y un campo deportivo. Así como distintas acciones de responsabilidad social.

### **TAREA CONJUNTA PENDIENTE “COMUNIDAD – EMPRESA MINERA”**

La empresa minera, además de conservar, mitigar o compensar daños al medio ambiente, con igual o mayor preocupación, debería ejecutar acciones de responsabilidad social para resarcir los daños o impactos negativos causados en la estructura socio económica de la comunidad<sup>9</sup>, y el súbito incremento de la delincuencia, aparición de prostitución<sup>10</sup> y la drogadicción, colapso de algunos

---

<sup>9</sup> Como el hecho de desplazar trabajadores hasta el punto casi de extinción en la agricultura y la ganadería, así como, empobrecer al grupo de personas con dificultad para emplearse.

<sup>10</sup> La prostitución infantil y el consumo de drogas han sido detectado por los censadores, en agosto del 2012.

servicios básicos como el agua, planta de tratamiento de agua, limpieza pública, entre otras.

Una herramienta estratégica poderosa que surge para facilitar el alineamiento de los objetivos y actividades de todos los actores es el Plan de Desarrollo, cuya formulación democrática y participativa compromete en la misma línea de acción a todos los grupos de interés, comuneros, dirigentes, gobiernos locales, empresa minera. De modo que se vuelve efectiva la gestión de los recursos y el logro de los resultados. Queda, como una tarea pendiente. involucrar a CMBSAA en el desarrollo y actualización permanente del Plan de Largo Plazo de Mallay.

## **DIAGNÓSTICO IMPACTO MINERO**

A fin de entender los impactos que pudieran derivarse de la relación de la Compañía de Minas Buenaventura (CMBSAA) con la comunidad campesina Mallay (CCM). Efectuamos, en primer lugar, la comparación de determinados indicadores socioeconómicos y demográficos mediante el uso de información censal (INEI 2007)<sup>11</sup> y el levantamiento de un censo coordinado con la comunidad<sup>12</sup>.

### **COMPARACIÓN CENSAL 2007-2012**

Desde el año 2005 se inician las relaciones y contratos de servidumbre entre la CCM y la EMBSAA, al principio, con cargo al proyecto de exploración y luego vinculados a la explotación. Como es natural en el sector, los últimos tres años han sido intensivos en demanda de mano de obra; justificada por la implementación de la unidad minera, su campamento y accesos.

El contraste de la información censal pretende comparar dos momentos en el tiempo, el primero (2007), cuando la actividad económica relacionada a la operación de CMBSAA era mínima; y el segundo momento, cuando la mina ha comenzado su producción (2012).

Tal como se aprecia en el cuadro N. 2, el inicio de las operaciones en la unidad minera Mallay trajo consigo una mayor ocupación de las viviendas (99%), motivada por la llegada de trabajadores de las contratistas mineras. Las viviendas son pequeñas: 52% de ellas alcanzan un área construida menor a los

---

<sup>11</sup> Información secundaria.

<sup>12</sup> Tomado en julio del 2012.



50 metros cuadrados; solamente el 3% superan los 120 metros cuadrados. Pese a que el 64% de las viviendas disponen de conexión a televisión por cable, el 83% del total mantienen pisos de tierra y el 98% paredes de adobe o tapia, lo que ha mejorado significativamente es el servicio de agua en la vivienda (60%) y el servicio de alcantarillado (61%). Existe una amplia cobertura del alumbrado eléctrico (98%). 62% de las viviendas cocinan aún con leña y la cobertura de telefonía móvil llega al 32%.

En síntesis, podemos afirmar que la actividad minera ha dinamizado la economía del centro poblado Malla, actualmente, prácticamente, no hay viviendas desocupadas. La cobertura de servicios de agua y alcantarillado ha mejorado, sin embargo, existe aún un déficit cercano al 40%. Las condiciones de las viviendas son todavía precarias, existen muchas casas muy pequeñas, con pocas habitaciones, pisos de tierra, paredes de adobes, que cocinan con leña y sin internet ni telefonía fija.

En cuanto a la población (cuadro N. 3), el número de mujeres ha superado ligeramente al total de hombres. El grupo de edades entre 15 a 29 años se ha incrementado en cuatro puntos porcentuales. Este grupo es uno de los que enfrenta mayores dificultades para acceder al empleo (desempleo juvenil); sin embargo, como veremos más adelante, la demanda por mano de obra generada por la actividad minera y su sistema de proveeduría local<sup>13</sup>, ha logrado absorber razonablemente la oferta laboral adicional.

---

<sup>13</sup> Conformada por servicios ofrecidos por contratistas, restaurantes, comercios, transporte y diversos oficios

**Cuadro N. 2**  
**Comparativo Censos 2007/2012 –Indicadores Vivienda**

DETALLE	CENSO 2007	CENSO 2012 (*)
LA VIVIENDA SE ENCUENTRA OCUPADA	79%	99%
MATERIAL DEL PISO - TIERRA	91%	83%
MATERIAL DEL PISO - CEMENTO	5%	10%
MATERIAL DEL PISO - MADERA	4%	7%
MATERIAL DE LAS PAREDES - ADOBE/TAPIA	99%	98%
AGUA EN VIVIENDA - RED PÚBLICA DENTRO DE LA VIVIENDA	19%	60%
AGUA EN VIVIENDA - RED PÚBLICA FUERA DE LA VIVIENDA	71%	36%
VIVIENDA CON ALUMBRADO ELÉCTRICO	95%	98%
CONEXIÓN DE BAÑO - RED PÚBLICA DE DESAGÜE DENTRO DE LA VIVIENDA	3%	61%
CONEXIÓN DE BAÑO - RED PÚBLICA DE DESAGÜE FUERA DE LA VIVIENDA	6%	38%
VIVIENDA PROPIA	56%	62%
VIVIENDA ALQUILADA	21%	22%
COMBUSTIBLE PARA COCINAR - LEÑA	78%	62%
COMBUSTIBLE PARA COCINAR - GAS	15%	35%
SI TIENE TELÉFONO FIJO	0%	3%
SI TIENE TELÉFONO CELULAR	1%	32%

Fuente: INEI Censo 2007 C.C.P.P., (\*) Censo 2012 ECM

**Cuadro N. 3**  
**Comparativo Censos 2007/2012 –Indicadores Población**

DETALLE	CENSO 2007	CENSO 2012 (*)
GÉNERO HOMBRE	50%	49%
GÉNERO MUJER	50%	51%
RANGO DE EDAD 0-14 AÑOS	36%	36%
RANGO DE EDAD 15-29 AÑOS	21%	25%
RANGO DE EDAD 30-44 AÑOS	17%	16%
RANGO DE EDAD 45-59 AÑOS	14%	11%
RANGO DE EDAD MÁS DE 60 AÑOS	13%	11%

Fuente: INEI Censo 2007 C.C.P.P., (\*) Censo 2012 ECM

Es de destacar que la población de Mallay es mayoritariamente joven: al 2007, el 27% de su población era mayor de 45 años, y al 2012, solamente el 22%.

Esta situación permite considerar que si se capacita adecuadamente a la población joven, la comunidad estaría en posibilidades de capitalizar la ventana demográfica existente, manteniendo un elevado nivel de trabajadores activos que obtendrían los ingresos necesarios para mantener a los menores, ancianos e indigentes.

El nivel educativo es un factor determinante para estimar la pobreza y el capital humano, la literatura señala que a mayor nivel educativo hay una menor probabilidad de ser pobre. Asimismo, la demanda laboral cada vez exige mayores calificaciones. En Malla, el 87% de los pobladores sabe leer y escribir (cuadro N. 4), y el porcentaje de población sin ningún nivel de instrucción ha caído del 15% al 8%, esto es positivo. Sin embargo, salvo en la secundaria, donde la población que ha alcanzado este nivel ahora representa el 42%, la población con educación superior no universitaria y universitaria es mínima.

Es importante mencionar que el 57% de los padres de familia consideran que la educación básica que reciben sus hijos no es buena. Además, el 76% de los que no estudian manifiestan que no lo hacen porque no tienen dinero o porque trabajan<sup>14</sup>. A ello se suma el hecho que el 60% de las familias declararon su interés por capacitarse en técnicas de manejo de la tierra, siembra, riego, aporque y cosecha; que el 65%, deseaba aprender técnicas para mejorar la raza de sus animales, el ordeño y la reproducción; que el 59%, deseaba aprender el proceso agroindustrial lácteo; y 50%, conocer de artesanías. Sería

---

<sup>14</sup> Considerando que el 45% de las familias crían animales; mayoritariamente en pequeñas cantidades, como asnos, ganado vacuno y lanar; y el 37% de las familias dispone de chacras de regadío muy pequeñas

necesario, evaluar la posibilidad de disponer de un centro técnico productivo; cuarenta años atrás, Mallay disponía de una escuela técnica que formó las bases de conocimiento de toda una generación de profesionales.

**Cuadro N. 4**  
**Comparativo Censos 2007/2012 –Indicadores Educación**

DETALLE	CENSO 2007	CENSO 2012 (*)
SI SABE LEER Y ESCRIBIR	87%	87%
NO SABE LEER Y ESCRIBIR	13%	13%
SIN NINGUN NIVEL DE INSTRUCCIÓN	15%	8%
NIVEL DE INSTRUCCIÓN - EDUCACIÓN INICIAL	4%	6%
NIVEL DE INSTRUCCIÓN - PRIMARIA	42%	37%
NIVEL DE INSTRUCCIÓN - SECUNDARIA	28%	42%
NIVEL DE INSTRUCCIÓN - SUPERIOR NO UNIVERSITARIA INCOMPLETA	4%	1%
NIVEL DE INSTRUCCIÓN - SUPERIOR NO UNIVERSITARIA COMPLETA	1%	2%
NIVEL DE INSTRUCCIÓN - SUPERIOR UNIVERSITARIA INCOMPLETA	1%	2%
NIVEL DE INSTRUCCIÓN - SUPERIOR UNIVERSITARIA COMPLETA	4%	2%

Fuente: INEI Censo 2007 C.C.P.P., (\*) Censo 2012 ECM

Los indicadores de salud (cuadro N. 5) permiten apreciar que el porcentaje de personas discapacitadas ha caído al 2%. Muestran además, que gracias al empleo generado por la actividad minera, el porcentaje de las personas asistidas por ESSALUD se ha incrementado en once puntos porcentuales (44%). Lamentablemente, existe todavía un 53% de la población sin ningún tipo de seguro. Tanto el hacinamiento como el hecho que las cocinas (se cocina con leña) no tengan chimeneas, así como el alto nivel de hogares con animales, incide en el número de casos de enfermedades pulmonares y estomacales. En las entrevistas realizadas, la mayoría de comuneros se

quejaban del servicio de la posta médica, sus horarios y la falta de medicamentos.

**Cuadro N. 5**  
**Comparativo Censos 2007/2012 –Indicadores Salud**

DETALLE	CENSO 2007	CENSO 2012 (*)
ESTADO DE SALUD - SANO	ND	91%
ESTADO DE SALUD - ENFERMO	ND	9%
PRESENTA DISCAPACIDAD	7%	2%
NO PRESENTA DISCAPACIDAD	93%	96%
TIPO DE SEGURO - SIS	5%	4%
TIPO DE SEGURO - ESSALUD	33%	44%
NO TIENE NINGUN SEGURO	56%	53%
LA COCINA TIENE CHIMENEA	8%	33%
EN LA COCINA CRIAN CUYES	ND	34%

Fuente: INEI Censo 2007 C.C.P.P., (\*) Censo 2012 ECM

La información laboral es bastante ilustrativa (cuadro N. 6), hace evidente que la actividad minera ha incrementado el empleo. Las personas que estaban trabajando la semana anterior el 2007 eran el 11%, al 2012, la cantidad de personas trabajando se incrementó al 60% (muy significativo). Consecuentemente, el número de personas que no trabajaban cayó de 89% a 35%. Llama la atención la reducción de personas que no trabajaban por estar estudiando (antes 44%, y al 2012, 28%); preocuparía que personas en edad de estudiar (jóvenes) opten por trabajar, probablemente en puestos poco calificados. Se ha incrementado, asimismo, el número de personas que se dedican al cuidado del hogar; posiblemente mujeres, eran 45% el 2007 y llegaron a ser el 58% el 2012. Las categorías de obreros y trabajadores independientes son las que explican el 46% y 32% de las ocupaciones; adicionalmente, las personas que trabajan en empresas con más de cinco

colaboradores pasaron de representar el 31% de la fuerza laboral a ser el 49%. Estos últimos indicadores reforzarían la afirmación que el sector minero ha sido uno de los principales demandantes directo e indirecto de trabajadores.

**Cuadro N. 6**  
**Comparativo Censos 2007/2012 –Indicadores Trabajo**

DETALLE	CENSO 2007	CENSO 2012 (*)
SI TRABAJÓ LA SEMANA PASADA	11%	60%
NO TRABAJÓ LA SEMANA PASADA	89%	35%
NO TRABAJÓ LA SEMANA PASADA, ESTUVO BUSCANDO TRABAJO	1%	2%
NO TRABAJÓ LA SEMANA PASADA, ESTUVO ESTUDIANDO	44%	28%
NO TRABAJÓ LA SEMANA PASADA, VIVE DE SU PENSIÓN	6%	3%
NO TRABAJÓ LA SEMANA PASADA, SE DEDICA AL CUIDADO DE SU HOGAR	45%	58%
OCUPACIÓN EMPLEADO	15%	11%
OCUPACIÓN OBRERO	47%	46%
OCUPACIÓN INDEPENDIENTE	29%	32%
OCUPACIÓN TFNR	8%	11%
TRABAJA EN EMPRESA DE 1 A 5 COLABORADORES	69%	51%
TRABAJA EN EMPRESA DE MÁS DE 5 COLABORADORES	31%	49%

Fuente: INEI Censo 2007 C.C.P.P., (\*) Censo 2012 ECM

## VERIFICACIÓN ECONOMÉTRICA

### *Motivación, objetivos e hipótesis*

Yamada y Castro (2008) señalan que las políticas sociales no pueden solo limitarse a una transferencia de recursos que incremente, transitoriamente, el consumo de las familias por encima de determinada línea de pobreza. La política social debe apuntar, más bien, a transferir los activos que permitan a los hogares acceder y asegurar mayores niveles de consumo en forma permanente. Dentro del conjunto de estos activos, la educación destaca como vehículo de movilidad social<sup>15</sup>.

El trabajo de estos dos investigadores evalúa el rol que tiene el grado de instrucción del individuo como determinante de su situación de pobreza, analizan información de Guatemala. La hipótesis que buscan verificar es que, si bien todos los ciclos de instrucción exhiben un impacto marginal significativo en reducir la probabilidad de ser pobre, este es mayor en el caso de la educación básica. Ello se debe a que en Guatemala el acceso a dicho nivel de instrucción es aún limitado, lo que implica que la mano de obra con educación básica completa se encuentre en un nivel superior y perciba una prima de salario significativa en el mercado de trabajo.

Para el Caso de Mally, consideramos que la estructura de análisis que Yamada y Castro presentan es la que cuantitativamente mejor se adapta a sus circunstancias.

---

<sup>15</sup> Tomado in extenso de Yamada y Castro (2008)

El objetivo es verificar como la probabilidad de ser pobre disminuye a medida que cambian los niveles de educación del individuo controlado por algunas características personales.

### *Metodología*

#### **Justificación de un modelo probabilístico**

En nuestro caso, la variable dependiente que subyace a la definición de pobreza si es observable y se refiere al ingreso per cápita del hogar al que pertenece el individuo. En un sentido estricto la pobreza debiera de ser medida usando como variable continua el consumo per cápita, pero, al no disponer de esta información, usamos el ingreso.

El interés recae en estimar la probabilidad de observar uno de dos eventos posibles (pobre o no pobre) sobre la base de un conjunto de controles, por ello, el modelo probabilístico se convierte en el más apropiado.

#### **Base de datos, variables utilizadas y ecuaciones para estimar**

La base de datos empleada corresponde a la Encuesta a Hogares de la comunidad de MALLAY, tomada en julio del 2012. La muestra corresponde a todos los individuos mayores de 14 años.

Tomando en cuenta los objetivos e hipótesis del trabajo, las variables a considerar son:



<b>Variable dependiente</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
Pobreza	Caracteriza la condición del individuo en la muestra. Toma dos valores: (i) 1, si el ingreso per cápita de su hogar se encuentra por debajo de la línea de pobreza; y (ii) 0, de otro modo.

<b>Variables explicativas de interés</b>	
<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
Pri_inc	Toma dos valores: (i) 1, si el mayor grado y nivel educativo alcanzado por el individuo es el de primaria incompleta; y (ii) 0, si no lo es.
Pri_com	Toma dos valores: (i) 1, si el mayor grado y nivel educativo alcanzado por el individuo es el de primaria completa; y (ii) 0, si no lo es.
Sec_inc	Toma dos valores: (i) 1, si el mayor grado y nivel educativo alcanzado por el individuo es el de secundaria incompleta; y (ii) 0, si no lo es.
Sec_com	Toma dos valores: (i) 1, si el mayor grado y nivel educativo alcanzado por el individuo es el de secundaria completa; y (ii) 0, si no lo es.
Sup_inc	Toma dos valores: (i) 1, Si el mayor grado y nivel educativo alcanzado por el individuo es el de superior incompleta; y (ii) 0, si no lo es.
Sup_com	Toma dos valores: (i) 1, Si el mayor grado y nivel educativo alcanzado por el individuo es el de superior completa; y (ii) 0, si no lo es.

Hasta aquí hemos definido tanto la variable dependiente como las variables explicativas de interés para el estudio. Lo que sigue es incorporar las variables explicativas de control sugeridas en el estudio de Yamada y Castro (2008) pero adaptadas a las condiciones de la encuesta Mally. Se introdujeron controles referidos a: (i) características específicas del individuo (edad, sexo, estado civil); (ii) si la actividad económica realizada por el individuo está ligada a la actividad minera.

Todos estos elementos influyen, potencialmente, sobre la capacidad de ingreso y gasto del hogar al que pertenece el individuo y, por tanto, sobre la probabilidad de que sea pobre. La línea de pobreza utilizada ha sido la reportada por el Instituto Nacional de Estadística (INEI 2011) para el código de ubigeo correspondiente al distrito de Oyón.

Metodológicamente deseamos aislar el impacto de la educación a fin de poder evaluar sus efectos sobre la probabilidad de ser pobre. Así estaremos en mejor posición para cuantificar el efecto que tiene un mayor grado de instrucción sobre la condición de pobreza de un individuo “promedio”, es decir, dejando constantes todas las demás características que afectan al fenómeno.

<b>Variables explicativas de control</b>		
<b>Clase</b>	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
Características de los individuos	Edad	Edad del individuo
	Edad 2	Edad del individuo al cuadrado.
	Estaciv	Toma dos valores: (i) 1, si el individuo es casado; y (ii) 0, si no lo es.
	rsex	Toma dos valores: (i) 1, si el individuo es mujer; y (ii) 0, si es hombre.
Actividad económica a la que pertenece	Traba_mineria	Si la actividad principal del individuo está asociada a la minería Toma dos valores: (i) 1, si el individuo trabaja en una actividad asociada a la minería; y (ii) 0, de otro modo.

Tomando en cuenta lo anterior, nuestro modelo puede resumirse de la siguiente manera:

$$Y_i \begin{cases} 1 \text{ si el individuo (i) es pobre} \\ 0 \text{ de otro modo} \end{cases}$$

$$E(Y_i / data) = \Pr(Y_i = 1) = F \left[ \begin{array}{l} \alpha_1 PRI\_INC_1 + \alpha_2 PRI\_COM_1 + \alpha_3 SEC\_INC_1 + \alpha_4 SEC\_COM_1 + \dots \\ \dots \alpha_5 SUP\_INC_1 + \alpha_6 SUP\_COM_1 + X_1' \beta \end{array} \right]$$

Donde  $X_i$  es el vector de controles, incluyendo el intercepto, y  $F(\cdot)$ , la Función de Distribución Acumulada de una distribución logística.

### Del modelo de hipótesis

De acuerdo con la hipótesis de trabajo, se espera que la probabilidad de ser pobre se reduzca conforme el nivel educativo alcanzado se incremente, y que las reducciones marginales más importantes se presenten cuando se accede a los primeros niveles de instrucción (primaria y secundaria); asimismo esperamos que trabajar en una actividad asociada a la minería reduzca la probabilidad de ser pobre.

Para validar la primera parte de la hipótesis, es necesario que los efectos impacto de las variables asociadas al nivel educativo (calculados respecto a un individuo sin instrucción) sean todos negativos y crecientes en valor absoluto. A continuación, se detalla el cálculo para el caso de educación secundaria completa (variable  $X_4$ ).

$$El_{Sec\_com} = F \left[ \begin{array}{l} \hat{\alpha}_1(0) + \hat{\alpha}_2(0) + \hat{\alpha}_3(0) + \hat{\alpha}_4(1) + \dots \\ \dots + \hat{\alpha}_5(0) + \hat{\alpha}_6(0) + \bar{X}'\hat{\beta} \end{array} \right] - F \left[ \begin{array}{l} \hat{\alpha}_1(0) + \hat{\alpha}_2(0) + \hat{\alpha}_3(0) + \hat{\alpha}_4 + \dots \\ \dots + \hat{\alpha}_5(0) + \hat{\alpha}_6(0) + \bar{X}'\hat{\beta} \end{array} \right]$$

Los valores asignados a las variables asociadas al grado de instrucción responden a la forma como se han construido las mismas. Estas toman el valor de 1 solo si el grado especificado es el último cursado por el individuo. Así, un individuo con educación secundaria completa presenta el valor de uno en la variable SEC\_COM y cero en el resto.

La segunda parte de la hipótesis, por otro lado, implica que la diferencia entre los efectos impacto de tener educación superior completa y secundaria completa es menor en valor absoluto que la correspondiente a los efectos impacto de alcanzar secundaria completa y primaria completa, así como el efecto impacto asociado a alcanzar este último nivel (dado que es la variación de la probabilidad de ser pobre de una persona con primaria completa respecto a una sin educación).

La tercera parte de la hipótesis, a su vez, implica que el beta asociado a esta variable sea negativo y significativo dada la estructura.

Como se puede apreciar, la forma como se calculan los efectos impacto afectará la lectura de los resultados. Si se toma como referencia a un individuo con el grado de instrucción anterior y no a uno sin instrucción (como en el ejemplo líneas arriba), para verificar las dos partes de la hipótesis de trabajo se necesitaría que estos efectos impacto sean negativos y que los mayores en valor absoluto sean los asociados a la instrucción básica (primaria y secundaria).

A continuación se muestra el cálculo del efecto impacto que recoge la variación en la probabilidad de ser pobre producto de culminar estudios secundarios (cambiar el nivel de instrucción alcanzado de secundaria incompleta a secundaria completa).

$$EL_{Sec\_com} = F \left[ \begin{matrix} \hat{a}_1(0) + \hat{a}_2(0) + \hat{a}_3(0) + \hat{a}_4(1) + \dots \\ \dots + \hat{a}_5(0) + \hat{a}_6(0) + \bar{x}'\hat{\beta} \end{matrix} \right] - F \left[ \begin{matrix} \hat{a}_1(0) + \hat{a}_2(0) + \hat{a}_3(1) + \hat{a}_4(0) + \dots \\ \dots + \hat{a}_5(0) + \hat{a}_6(0) + \bar{x}'\hat{\beta} \end{matrix} \right]$$

Cabe señalar que estas formas de cálculo representan caminos alternativos para llegar al mismo resultado.

#### *Proceso de estimación y análisis de resultados*

#### **Estimación de coeficientes y su significancia**

Una vez identificadas las variables de interés, se procede a realizar la estimación, asumiendo una distribución logística. Así, para estimar los coeficientes del modelo logístico para la probabilidad de ser pobre en Malla, en función de los niveles de educación y otras características del individuo, se utiliza el siguiente comando:

```
*** Modelo Logit***
logit pobreza pri_inc pri_com sec_inc sec_com sup_inc sup_com edad edad 2
estadciv sex edad edad2 estaciv rsexo traba_mineria
```

Con ello se obtiene

**Cuadro N° 7**  
**Regresión Logit de los determinantes de la pobreza**

Logistic regression		Number of obs = 464				
Log likelihood = -248.63309		LR chi2(11) = 88.20				
		Prob > chi2 = 0.0000				
		Pseudo R2 = 0.1507				
-----						
pobreza	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
-----						
pri_inc	.4115023	0,4717342	0,87	0,383	-.5130798	1.336084
pri_com	-.5119128	0,4485	-1,14	0,254	-1.390957	.367131
sec_inc	-.5519504	0,4828459	-1,14	0,253	-1.498311	.3944102
sec_com	-1.153852	0,4907069	-2,35	0,019	-2,3077039	
sup_inc	-1.004481	0,7205904	-1,39	0,163	-2.416812	.4078506
sup_com	-1.85699	0,7500566	-2,48	0,013	-3,7139798	
p205	-.0187106	0,029024	-0,64	0,519	-.0755965	.0381754
edad2	.0002941	0,000302	0,97	0,33	-.0002978	.000886
estaciv	-.0104483	0,2753947	-0,04	0,97	-.5502119	.5293154
trab_minero	-1.613924	0,3199456	-5,04	0	-3,2278484	
rsexo	-.5391373	0,2513039	-2,15	0,032	-1,0782748	
_cons	.7322209	0,7387366	0,99	0,322	-.7156761	2.180118
-----						

Fuente: Base de datos Censo 2012 ECM

Los coeficientes asociados a la primaria incompleta, primaria completa, secundaria incompleta, superior incompleta, edad, edad al cuadrado y estado civil resultaron no ser distinto de cero al 90% de confianza, por lo que el modelo capta parcialmente las singularidades de la realidad de Mallay. Las variables más significativas son: Secundaria completa, Superior completa, el sexo y trabajar en la minería.

De los resultados mostrados, vale la pena adelantar algunas conclusiones importantes:

- El signo de los coeficientes asociados a todas las variables de educación confirma que haber cursado cualquier nivel de instrucción reduce la probabilidad de ser pobre respecto a un individuo sin ninguna

instrucción, excepto el caso de la primaria incompleta. De acuerdo con lo discutido en el acápite anterior, no es posible vincular directamente el impacto de cada grado educativo al valor de su coeficiente asociado. No obstante, si tomamos en cuenta la naturaleza dicotómica de estos regresores, el hecho de que sus coeficientes sean crecientes en valor absoluto es evidencia a favor de que cada subsiguiente nivel exhibe un aporte marginal positivo en la reducción de la probabilidad de ser pobre. Sin embargo, como lo hemos señalado, en este caso debemos precisar que solo son significativos las variables Secundaria y Superior completa.

- En lo que respecta a las demás características específicas del individuo, cabe resaltar el efecto significativo que tiene el hecho de trabajar en alguna actividad relacionada a la minería. Si tomamos en cuenta que el modelo está controlado por el nivel educativo del individuo, esto puede resultar como evidencia a favor de la existencia de un efecto favorable de la minería en la región. En particular, estaríamos captando el hecho de que trabajar para actividades que están asociadas a la minería constituye para los individuos una especie de graduación no formal, en el sentido de que la educación es en muchos casos el vehículo para encontrar trabajo y, en este caso, trabajar en la actividad minera constituye la graduación.

### **Efectos impacto**

Como se mencionó en la referencia teórica, para cuantificar el efecto de las variables discretas sobre la probabilidad de ser pobre se recurre al cálculo de

los efectos impacto. Tal y como se discutió anteriormente, los efectos impacto de las variables de interés pueden calcularse tomando como base a un individuo sin educación o a un individuo con el nivel de instrucción anterior. En este caso elegimos la primera alternativa.

Para calcular los efectos impacto de cada una de las variables de interés se ha fijado el resto de las mismas en cero. Así, el efecto capturado es el cambio en la probabilidad de ser pobre cuando se pasa de no tener ninguna educación al nivel educativo que señala la variable en cuestión. Por ejemplo, la probabilidad de ser pobre en Mallay si se tiene como último nivel educativo secundaria completa, es 24,09 puntos porcentuales menos que la correspondiente a no tener ningún nivel educativo; y, asimismo, la probabilidad de ser pobre en Mallay si se tiene como último nivel educativo superior completa, es 32,99 puntos porcentuales menos que la correspondiente a no tener ningún nivel educativo.

**Cuadro N° 8**  
**Cálculo de los efectos de impacto de las variables de interés**

variable	dy/dx	Std. Err.	z	P> z	[	95% C.I.	]	X
pri_inc*	.1024731	0.11657	0.88	0.379	-.	125997	.330	0
pri_com*	-0.1197081	0.10729	-1.12	0.265	-.	329989	.090	0
sec_inc*	-.1283435	0.11478	-1.12	0.263	-.	353302	.096	0
sec_com*	-0.2409669	0.1096	-2.2	0.028	-.	455771	-.026	0
sup_inc*	-.2161899	0.14361	-1.51	0.132	-.	497654	.065	0
sup_com*	-0.3299987	0.11573	-2.85	0.004	-.	556822	-.103	0
p205	-.0046076	0.00715	-0.64	0.519	-.	018616	.009	38.472
edad2	.0000724	0.00007	0.97	0.330	-.	000073	.000	1878.18
estaciv	-.0025723	0.06776	-0.04	0.970	-.	135387	.130	0.3125
trab_minero	-.3615262	0.06763	-5.35	0.000	-.	494079	-.228	0.329741
rsexo*	-.1320937	0.06201	-2.13	0.033	-.	253631	-.010	0.510776

(\*) dy/dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1

Fuente: Base de datos Censo 2012 ECM



Si graficamos estas probabilidades para cada nivel de instrucción, es posible observar de manera más o menos clara que no solo todos los niveles contribuyen a reducir la pobreza respecto a una situación sin ninguna instrucción (cinco de los seis coeficientes son negativos), sino que, además, todos exhiben un aporte marginal no despreciable (los coeficientes son crecientes en valor absoluto y por lo mismo, la función es estrictamente decreciente).

### *Conclusiones*

Los resultados reportados permiten discutir con mayor precisión las conclusiones preliminares presentadas líneas arriba y validar nuestra hipótesis de trabajo.

- En lo que respecta a la primera parte de la hipótesis, se confirma que todos los efectos impacto referidos a las variables de educación son negativos y, más importante aún, que son crecientes en valor absoluto. Pero es preciso mencionar que los efectos son más claros en los casos en los que el individuo ha concluido la secundaria y la instrucción superior respectivamente.
- Para contrastar la segunda parte de la hipótesis es necesario evaluar el diferencial de efectos impacto para grados consecutivos. Se confirma que esta diferencia es menor para el caso de educación superior. Este resultado debería servir para confirmar el importante rol que podría tener una expansión en la oferta de educación básica pública como mecanismo para igualar las oportunidades de generación de ingresos.

- Por último, se confirma que la probabilidad de caer en pobreza también se ve afectada por características inherentes del individuo, como el sexo y el hecho de trabajar en la minería; situación que sugiere la existencia de evidencia a favor de que la actividad minera tiene en el corto plazo efectos positivos en los ingresos de las personas que trabajan en actividades relacionadas a ella.

## **LA EMPRESA COMUNAL**

Mediante Asamblea General Extraordinaria celebrada el 14 de marzo del 2010, la comunidad campesina de Mallay acordó constituir su empresa comunal bajo la denominación de EMPRESA COMUNAL DE MULTISERVICIOS MALLAY, la misma que se rige por las normas legales vigentes y su estatuto. Esta tiene como fines organizar y administrar las actividades económicas de la comunidad en forma empresarial, mediante la generación de unidades productivas de bienes y servicios comunales, para asegurar el bienestar de sus miembros y contribuir al desarrollo de la comunidad en su conjunto.

Antes de la creación de la empresa comunal, la directiva de la comunidad campesina coordinaba todas las relaciones con la CMBSAA; es así que, ante la necesidad de la compañía de una autorización para realizar trabajos de exploración, suscriben ambas partes, un primer convenio de servidumbre mediante el cual CMBSAA se comprometía a realizar labores de nivelación de tierras y la construcción de una cancha de fútbol.

Durante el 2009 se suscribe un segundo convenio de servidumbre, esta vez vinculado a la explotación del Proyecto Mallay; ahora, la minera se comprometía a desembolsar un pago inicial de S/. 1 200 000.00 nuevos soles y pagos anuales de S/. 100 000.00 nuevos soles, durante toda la vida del proyecto.

Con cargo a recursos provenientes del primer desembolso, los técnicos de la mina, sugirieron a los directivos desarrollar un proyecto turístico que aproveche unas fuentes termales cercanas: Para ello, se pagaron S/. 150 000.00 nuevos soles a la empresa consultora Kraft Associates; sin embargo, el proyecto no fue viable debido a que los terrenos seleccionados estaban en conflictos legales (otros propietarios).

Aníbal Tolentino (48 años) agricultor y comunero ha sido el Presidente de la comunidad campesina en el período 2010-2011. Él, durante el 2010, también coordinó con cargo al desembolso inicial, la construcción de un local comunal por S/. 254 000.00 nuevos soles (se comenta que el valor real de la obra no superaba los S/. 100 000.00 nuevo soles) y la adquisición de una custer valorizada en US\$ 65 000.00, el propósito perseguido era brindar servicios de transporte a la minera. A inicios del 2010, y esta vez con recursos de la comunidad, se compró otra custer con el mismo fin de transportar trabajadores de la mina. Sin embargo, posteriormente se detectaría que existía una mala gestión del servicio, sin controles adecuados y preparándose malas declaraciones de impuestos para la SUNAT.

Como se puede apreciar, existían problemas para gestionar adecuadamente los recursos y las iniciativas comunales; en parte por la visión de corto plazo y poco estratégica de los comuneros y la falta de habilidad para negociar con la compañía minera. Luego de un tiempo, se darían cuenta que otras comunidades campesinas habían negociado servidumbres similares,

obteniendo ingresos iniciales superiores a los S/. 5 000 000.00 de nuevos soles.

En marzo del 2010, surge la propuesta de la empresa comunal, con la intención de independizar roles de las personas, tanto en la comunidad campesina como en la nueva empresa comunal. Se deseaba operar como una empresa seria con jefaturas y principios de autoridad, ordenada, manteniendo controles de caja, bancos, respetando una jerarquía, manejando relaciones y planificando las actividades. En junio del 2010, previo planteamiento en asamblea, se aprobaron los estatutos de la empresa comunal.

La formalización de la empresa comunal concluye en marzo del 2011. El retraso es debido a que el Estudio de Abogados Alvarado-Dodero identifica un problema administrativo para abrir la cuenta corriente en un banco: no se habían actualizado los nombres de los directivos en la minuta de constitución; adicionalmente, el estudio sugiere que haya un comité de gerencia, aspecto que hubiera restado flexibilidad a la toma de decisiones. Luego de ciertas fricciones se logró cambiar el estatuto a fin de facilitar la independencia de poderes de los directivos.

A mediados del 2010, la empresa minera por exigencias del proyecto, requiere utilizar 100 hectáreas adicionales de la comunidad campesina, entonces inicia las negociaciones con sus directivos y acuerdan entregarles a cambio un ómnibus de 40 pasajeros (en el mercado no existen buses de 40 pasajeros). Para esa fecha, la empresa comunal ya tenía un asesor-contador y, al

enterarse de esta negociación poco favorable, coordina con los directivos renegociar con la empresa apoyándose en el argumento que no existía en el mercado un ómnibus con la capacidad especificada. Luego de una dura negociación obtienen 2 custers y un camión de seis toneladas. Con esta flota se estaba organizando la futura unidad de negocios de servicios de transporte de la empresa comunal.

En abril del 2011, con la participación del Presidente de la comunidad y el asesor, se coordina con CMBSAA brindarles servicios de construcción de obras civiles menores; la compañía les exige determinados estándares y especificaciones, como disponer de equipos de trabajo conformados por el personal operario, el capataz y un ingeniero residente. La empresa comunal logra cumplir con este requerimiento.

Con sus propios recursos, la empresa comunal, obtiene una variedad de vehículos. En junio del 2011, adquieren una combi por US\$ 40 000.00; en agosto del mismo año, un camión de seis toneladas por un valor de US\$ 75 000.00; en octubre del 2011, se acuerda adquirir 2 ómnibus de 53 pasajeros cada uno, con un aporte del 50% de la empresa comunal y 50% de la comunidad campesina (aporte inicial de la mina); en noviembre del 2011, se adquiere una camioneta 4X4, valorada en US\$ 36 000.00, mediante un *leasing* con el Scotiabank, a pagar también con recursos propios.

Gracias a gestiones de los directivos, la comunidad campesina incrementa el número de animales, que ascendía a un rebaño de 150 ovejas. El gobierno

regional de Lima Provincias donó a la comunidad 30 vacas Brown Swiss jóvenes y 50 alpacas; asimismo, ofrecía asistencia técnica y maquinaria básica para la industria láctea.

La directiva, organiza las dos unidades de negocios de la empresa comunal: servicios de transporte y servicios de construcción; en ambos casos, teniendo a la empresa minera como su principal cliente. Actualmente, la unidad de transporte ocupa a 15 choferes y la unidad de construcción a cerca de 62 trabajadores entre ingenieros residentes, jefe de seguridad industrial, 2 capataces, 2 oficiales y operarios. Los ingresos de la empresa comunal al mes de abril del 2011 bordeaban los S/. 30 000.00 nuevos soles, ahora se encuentran cercanos a los S/. 300 000.00 nuevos soles.

La transformación al interior de la comunidad, generada por los directivos y los mismos comuneros, ha demandado del desarrollo de una nueva institucionalidad. La presencia de la minera ha implicado el aprendizaje, la negociación y la gestión de convenios de servidumbre. La organización de la comunidad ha evolucionado hasta separar los roles de la comunidad campesina y la empresa comunal, cada organización mantiene su propio estatuto, los roles de los comuneros varían de acuerdo a las actividades que desempeñan.

Dadas las exigencias en la calidad e integridad de los servicios demandados por Buenaventura, los comuneros han desarrollado aprendizajes y recibido transferencias de tecnologías en procesos y buenas prácticas. La mano de obra se está capacitando y especializando, con ello sus ingresos se van

incrementando. Por ejemplo, los trabajadores de obras civiles se dividen en: construcción civil, donde están los que trabajan con fierro, cemento y ladrillo en obras como el Palacio Municipal y el local comunal; y trabajos de medioambiente, donde se encuentran aquellos que realizan las reparaciones de pasivos ambientales, tapan huecos, tratan residuos y limpian los caminos y carreteras. En general, hay una mayor división del trabajo y especialización.

El carácter asambleísta de las comunidades campesinas, es parecido al estilo cooperativista, la comunidad decide en un pleno las decisiones trascendentes para la búsqueda del bienestar de todos, para ello, ha de desarrollar bienes públicos. La empresa comunal, permite incorporar mayor eficiencia y eficacia en la dinámica económica de los comuneros. Asume compromisos y obligaciones y permite la diversificación de actividades creando nuevas unidades de negocios sin perder el control corporativo de todas sus iniciativas.

En el primer semestre del 2012 se adquieren 2 ómnibus de 53 pasajeros adicionales y otro camión, un minibús para transporte de personal propio, un camión-grúa y una camioneta para supervisión de obras. Paralelamente la empresa adquirió máquinas y herramientas necesarias para las obras que realiza.

Los resultados económicos de la empresa comunal son estimulantes (cuadros N. 9 y 10), recordemos que en el 2011 fueron solamente 8 meses de operación y a diciembre del 2012 acumulaban 20 meses operativos. Durante el 2011 y 2012 en términos monetarios el segmento obras es el que ha aportado



mayores utilidades, y hay que subrayar que por el tipo de trabajos realizados, se requiere poca inversión en activos fijos.

Los resultados no llegan solos, son consecuencia de la actuación en un determinado sentido por parte de los actores involucrados, en especial de sus directores, técnicos y definitivamente el socio principal, la CMBSAA. El liderazgo claro, comprometido y transparente del presidente de la directiva comunal don Aníbal Tolentino Salinas, fue un factor clave, luego el apoyo profesional que recibió para organizar la empresa, cubrir las necesidades de personal idóneo, el orden en las cuentas, en las finanzas, generaron un clima adecuado de gestión en el primer año.

**Cuadro N. 9**  
**Resultados 2011 y 2012**

<b>RESULTADOS</b>	<b>(En nuevos soles S/.)</b>		
	<u>De May 2011 a Dic 2011</u>	<u>De Ene 2012 a Dic 2012</u>	<u>De May 2011 a Dic 2012</u>
Utilidad del ejercicio	350,319	950,739	1,301,058
Rentabilidad sobre capital	46%	62%	85%
Rentabilidad sobre ventas	22%	24%	24%
(*) Por los meses de setiembre a diciembre del 2012, son una proyección.			

Fuente: Elaboración propia

En una entrevista realizada al Vicepresidente de Relaciones Comunitarias de la CMBSAA, don Alejandro Hermosa Maraví (recogiendo información para éste documento), comentó su satisfacción por el exitoso proceso inicial de la

empresa comunal, sin embargo hizo votos por que esta experiencia no pase a sumar las estadísticas de las empresas comunales que fracasan o entran en crisis de continuidad entre el primer y tercer año de operaciones. Recomendó a su vez la diversificación hacia los servicios de maquinaria pesada, comprometiendo a su institución en el apoyo para desarrollar una cartera de clientes.

**Cuadro N. 10**  
**Evolución de Resultados por segmentos**

<b>EVOLUCIÓN DE RESULTADOS POR SEGMENTOS</b>		
<b>Año</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<hr/>		
Concepto	Segmento Transportes	
Margen Comercial	117,981	391,372
Margen porcentual	32%	35%
<hr/>		
Concepto	Segmento Obras	
Margen Comercial	374,152	1,072,818
Margen porcentual	30%	37%
<hr/>		
Concepto	Gastos Administr y Financs	
Gastos Administración y Financieros	-141,813	-513,451
Gastos en porcentaje	-9%	-13%
<hr/>		
<b>Utilidad del período</b>	<b>350,319</b>	<b>950,739</b>
<b>% Sobre ingresos</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>
<b>% Sobre patrimonio</b>	<b>46%</b>	<b>62%</b>

Fuente: Elaboración propia

En el aspecto laboral, a setiembre del 2012 la empresa contaba con 62 trabajadores, de los cuales 16 eran comuneros y los otros 46 no comuneros, que podían ser residentes o no residentes en la comunidad (cuadro N. 11).

**Cuadro N° 11**  
**Estructura de la Planilla de trabajadores**

Tipo de trabajador	Total	Administrativos		Choferes	Obras y construcción civil		
	Setbre 2012	Profesional	Técnico		Operarios	Oficiales	Obreros
Trabajadores Comuneros	<b>16</b>				<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>
Trabajadores No comuneros	<b>46</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>22</b>
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>35</b>

Fuente: Elaboración propia

La política de gestión del personal es de trato similar para todos los trabajadores, sin diferencias, tanto con los comuneros como con los no comuneros. Se busca separar en los comuneros sus distintos roles: trabajador de la empresa, accionista de la empresa y dirigente; donde en cada rol tienen obligaciones que cumplir, como también, derechos por recibir (las compensaciones que les correspondan). Este es un asunto crítico que con esfuerzo se está logrando cambiar<sup>16</sup>.

Otro asunto crítico que requiere un proceso de aprendizaje de los comuneros y en especial de los dirigentes es la prudencia con que se deben tratar las relaciones con todos los *stakeholders*, como por ejemplo, el trato a los trabajadores de la empresa comunal, en especial a los ejecutivos y técnicos, que coordinan los servicios con el cliente CMBSAA y se vuelven factores estratégicos para el desarrollo empresarial.

---

<sup>16</sup> Han sucedido casos en los que trabajadores comuneros se resistían a cumplir con sus obligaciones laborales, enfrentando a sus jefes no comuneros, amenazando con hacerlos despedir en la asamblea de comuneros. También, en otras circunstancias, comuneros presionaban y recomendaban a sus familiares para que ocupen puestos de trabajo para los cuales no tenían las competencias mínimas del caso.

Compartimos un anécdota en ese sentido, ocurrió que a los 6 meses de vida de la empresa, se inició la campaña electoral de los postulantes a la Directiva Comunal que gobernaría los años 2012 y 2013, que a su vez habrían de constituir el “directorio” de la empresa comunal; una promesa de campaña, de una lista de candidatos, era que iban a despedir a todos los ejecutivos, y cada día repetían la cuenta regresiva para tal acción. Los ejecutivos amenazados, se buscaron otro trabajo y abandonaron la empresa generando una crisis que implicó dejar de percibir ingresos de unos S/. 100 000 nuevos soles, adicionalmente, fue muy complicado recomponer el equipo de profesionales ya que es difícil encontrar profesionales competentes que quieran laborar para una empresa comunal a cerca de 4000 metros de altura, en un clima muy frío y con pocas comodidades.

En cuanto al establecimiento de una visión de largo plazo y un alineamiento de todos los actores con dicha dirección, ésta necesidad aún no es asimilada por los dirigentes y líderes de opinión de la comunidad, a pesar de que la mayoría en asamblea pareciera percibir su importancia.

## LA PROPUESTA DE MEJORA INSTITUCIONAL

Luego del análisis estadístico y de ejecutar determinadas validaciones econométricas, realizamos entrevistas a diferentes actores en la finalidad de entender sus intereses y percepciones en relación a la viabilidad de la empresa comunal. Seguidamente, entrevistamos a expertos del sector minero intentando resaltar el principal problema de la empresa comunal para cumplir con sus roles de generar empleo y redistribuir recursos al interior de la comunidad. A continuación, identificamos experiencias locales e internacionales, cuyas buenas prácticas y *benchmarking* pudieran ayudar a bosquejar una ruta en perspectiva que corrija la problemática actual y asegure la sostenibilidad y replicabilidad de la experiencia de la empresa comunal Mallay (ECM).

### IDENTIFICACIÓN DE ACTORES Y ENTREVISTAS

Una de las principales conclusiones rescatadas de las entrevistas con los diferentes actores identificados en el entorno de la empresa comunal, que además fuera validada por los resultados del Censo del 2012, consistía en las dificultades que presentaban los comuneros para comunicarse y relacionarse con sus *stakeholders*. Salvo la relación con la empresa minera, las interacciones con el resto de *stakeholders* son mínimas; en esto tendría que ver, la pasividad y poca relevancia que asume el Alcalde del Centro poblado, quien no se preocupa por preparar proyectos para ser financiados por el presupuesto participativo<sup>17</sup>, ni monitorea el cumplimiento y calidad de los

---

<sup>17</sup> Aspecto que se volverá crítico al momento de que el municipio distrital comience a recibir canon y sean los proyectos el vehículo por el cual se podrá acceder a estos recursos.

diversos servicios que recibe Mallay (educación, salud, saneamiento, entre otros); además de la actitud de autosuficiencia de los pobladores, que históricamente han tratado de resolver con sus propios medios la mayoría de sus necesidades.

Apoyados en la Teoría de Mitchell<sup>18</sup> (Gráfico N. 1), verificamos que los actores principales son efectivamente, por un lado, la empresa minera, y por otro lado, tanto los comuneros como los directivos de la empresa comunal. Una situación ideal para asegurar un desarrollo sostenible implicaría que el resto de instituciones, sobre todo las del gobierno (en particular las sectoriales de salud y educación), estuvieran más involucradas y ejecutaran iniciativas en favor de Mallay.

**Gráfico N. 1**  
**Categorización de Stakeholders – Teoría de Mitchell**

STAKEHOLDER	CATEGORÍA TEORÍA DE MITCHELL	DESCRIPCIÓN
<b>DIRECTOS</b>		
1 MUNICIPALIDAD DISTRITAL (FUNCIONARIOS)	DOMINANTE	CON PODER Y LEGITIMIDAD PERO SIN URGENCIA
2 ALCALDE CENTRO POBLADO	IRRELEVANTE	SIN PODER, NI LEGITIMIDAD NI URGENCIA
4 CENTRO DE SALUD	DEPENDIENTE	CON URGENCIA Y LEGITIMIDAD SIN PODER
5 CENTRO EDUCATIVO	DEPENDIENTE	CON URGENCIA Y LEGITIMIDAD SIN PODER
6 APAFA	IRRELEVANTE	SIN PODER, NI LEGITIMIDAD NI URGENCIA
7 JUNTA DE VASO DE LECHE	EXIGENTE	CON URGENCIA, SIN PODER NI LEGITIMIDAD
8 VICEPRESIDENTE MINA	DEFINITIVO	CON PODER, URGENCIA Y LEGITIMIDAD
9 STAFF MINA	DEPENDIENTE	CON URGENCIA Y LEGITIMIDAD SIN PODER
10 TRABAJADORES MINA	DEPENDIENTE	CON URGENCIA Y LEGITIMIDAD SIN PODER
11 TRABAJADORES EMPRESA COMUNAL	DEPENDIENTE	CON URGENCIA Y LEGITIMIDAD SIN PODER
12 COMUNEROS	DEFINITIVO	CON PODER, URGENCIA Y LEGITIMIDAD
13 DIRECTIVOS EMPRESA COMUNAL	DEFINITIVO	CON PODER, URGENCIA Y LEGITIMIDAD
<b>INDIRECTOS</b>		
14 OSINERGMIN	DOMINANTE	CON PODER Y LEGITIMIDAD PERO SIN URGENCIA
15 MINISTERIO DEL AMBIENTE	DOMINANTE	CON PODER Y LEGITIMIDAD PERO SIN URGENCIA
16 INRENA	DOMINANTE	CON PODER Y LEGITIMIDAD PERO SIN URGENCIA
17 DIGESA	DOMINANTE	CON PODER Y LEGITIMIDAD PERO SIN URGENCIA
18 MINISTERIO DE AGRICULTURA	DOMINANTE	CON PODER Y LEGITIMIDAD PERO SIN URGENCIA
19 UGEL	IRRELEVANTE	SIN PODER, NI LEGITIMIDAD NI URGENCIA
20 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL	DOMINANTE	CON PODER Y LEGITIMIDAD PERO SIN URGENCIA
21 REGIÓN	DOMINANTE	CON PODER Y LEGITIMIDAD PERO SIN URGENCIA
22 EDEGEL	DOMINANTE	CON PODER Y LEGITIMIDAD PERO SIN URGENCIA

Fuente: Elaboración propia

<sup>18</sup> La Teoría de Mitchell, permite mediante la participación de expertos y el uso de determinados criterios (grado de poder, legitimidad y urgencia), clasificar según su capacidad de incidencia y disponibilidad a los principales actores en un escenario.

A continuación presentamos la síntesis de las principales respuestas, de los distintos actores, al cuestionario de preguntas preparado para rescatar sus valoraciones y recomendaciones en relación a la empresa comunal.

1. *Que entiende por empresa comunal*

La mayoría de entrevistados consideran que la empresa comunal es un ente derivado de la comunidad campesina, necesario para sostener una relación eficiente con la empresa minera y con el mercado, principalmente porque incorpora el concurso de profesionales y porque aporta una visión de largo plazo.

2. *Que entiende por relaciones mina-empresa*

Es una oportunidad, pero que implica saber avanzar juntos y superar los problemas, la mina falla, afecta el ambiente, pero se conversa y se acuerdan las reparaciones.

3. *Cómo evalúa las relaciones comunitarias de la mina*

Muchas veces va a depender de la calidad del responsable de relaciones comunitarias y que este sea respaldado, sobre todo, con recursos para favorecer a la comunidad.

4. *Qué elementos debiera considerar el modelo de desarrollo sostenible de la empresa comunal*

Gestión profesional, desarrollo de nuevos mercados, reparto de utilidades y sensibilidad social con los más desvalidos.

5. *Qué propondría para mejorar el modelo de desarrollo sostenible de la empresa comunal*

Elevar la productividad de las actividades agrícolas y pecuarias, aprovechar los recursos naturales para realizar piscigranjas, forestar, turismo con las aguas termales.

6. *Desde que esquema debiera monitorearse la gestión de la empresa comunal*

Mediante rendición de cuentas en las asambleas, mejorar los estatutos y cuidar el despilfarro.

7. *Cuáles son los factores claves que conllevan a una gestión exitosa de la comunidad*

Buena relación con la mina, contar con profesionales capaces, estar atentos a los problemas del pueblo y ayudar.

8. *Cómo medir el desarrollo de proyectos sostenibles*

Por los ingresos y empleo que generan.

9. *Cuál cree que es el rol de la empresa comunal en la vida de la comunidad*

Crear la riqueza y el crecimiento, dar empleo a los que tienen dificultad para conseguirlo y atender los problemas sociales.

10. *Cuál cree que es el rol de la mina en la vida de la comunidad*

Debe ser un aliado, tratar bien a los comuneros, acordar previamente, no imponer sus proyectos y pensar más en el futuro del pueblo.

11. *Cuál es el papel que desempeñan las instituciones locales en relación al vínculo mina-empresa*

Es mínimo, tal vez cuando se disponga de canon esto cambie, no están involucrados.

12. *Qué sectores económicos considera debieran ser potenciados*



Principalmente ganadería, luego agricultura, piscicultura, turismo, forestal y maquinaria pesada.

13. *Qué proyectos sociales debieran emprenderse*

La ayuda a los ancianos e indigentes, mejorar las viviendas y el saneamiento, hay que habilitar más terrenos para construir casas.

14. *Qué aspectos debieran ser fortalecidos en la empresa comunal*

El nivel profesional, la rendición de cuentas, la incorporación de más trabajadores locales.

15. *Cuál es el rol que debiera jugar el estado en favor de la sostenibilidad de la empresa comunal (y de la comunidad)*

Un mayor involucramiento, las políticas no son pensadas para comunidades campesinas, el poder es de la directiva comunal y no del alcalde. El gobierno debiera favorecer la creación y crecimiento de las empresas comunales.

16. *Cómo depender cada vez menos de la mina en cuanto a generación de ingresos*

Mejorando la agricultura y ganadería, brindando servicios a otros pueblos.

17. *Que entiende por responsabilidad social empresarial*

Es una inversión desinteresada que realiza la empresa minera

18. *Que entiende por impacto social y ambiental de la actividad minera*

El impacto social es el empleo y las pequeñas ayudas a la escuela y la iglesia, el daño ambiental es cuando contamina los ríos y campos.

## ENTREVISTAS A EXPERTOS

Con el propósito de identificar la principal problemática que limite a la empresa comunal a cumplir con su rol de ente generador de empleo y redistribuidor de ingresos. Identificamos a un grupo de 5 expertos en el sector minero y en las relaciones comunitarias<sup>19</sup>, a quienes requerimos señalen los tres principales problemas que limitan el crecimiento de la empresa comunal de Mallay. Luego de ponderar las respuestas (cuadro N. 12), rescatamos la baja productividad de la empresa comunal como la limitante más crítica. Con los aportes de los expertos elaboramos un árbol de problemas (gráfico N. 2) que nos ayudara a identificar los elementos que requieren ser mejorados a fin de levantar las restricciones; rescatamos la necesidad de mejorar la organización comunal, la capacidad profesional e innovativa; así como; la importancia de contar con un

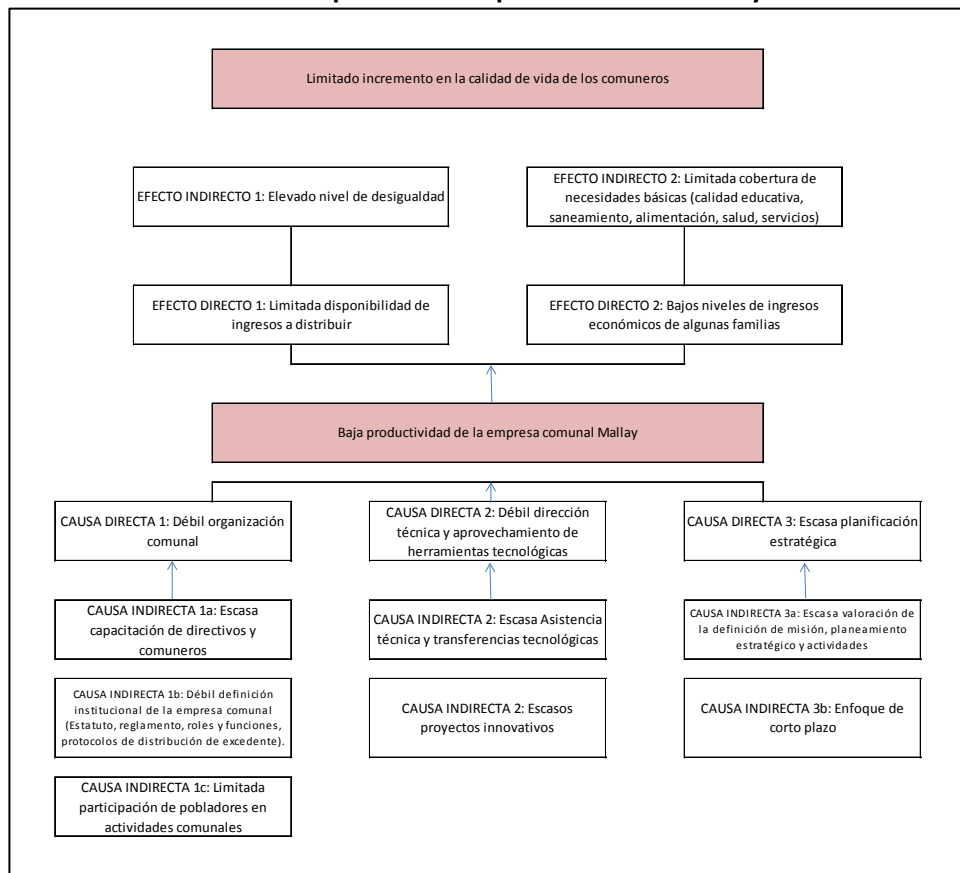
**Cuadro N. 12**  
**Identificación de problema de la empresa comunal Mallay para su sostenibilidad**

PROBLEMA	ANALISTA 1	ANALISTA 2	ANALISTA 3	ANALISTA 4	ANALISTA 5	TOTAL
Sobreexpectativa formada del rol de la mina	1					1
Ineficiente comunicación mina-comunidad sobre actividades que realiza la mina			1	1		2
Baja participación de la comunidad en actividades de la mina		1	1		1	3
Desconfianza de stakeholders en la relación mina-comunidad	1	1				2
Imagen negativa percibida de la mina						0
Baja productividad de la empresa comunal	1	1	1	1	1	5
Inexistencia de políticas o criterios para gestionar la relación mina-comunidad				1	1	2

Fuente: Elaboración propia

<sup>19</sup> Ingeniero Rómulo Mucho (Presidente del Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, Ex viceministro de Minas), Ingeniero Isaac Rios (Director General CETEMIN, Ex Gerente General Río Pallanga), Ingeniero Noel Barrenechea (Coordinador de Relaciones Comunitarias CMBSAA - Operación Mallay), Ingeniero Alex Hermoza (Vicepresidente de Asuntos Sociales y Ambientales CMBSAA), Ingeniero Nilo Ríos (Experto Minero).

**Gráfico N° 2**  
**Árbol de problema empresa comunal Mallay**



Fuente: Elaboración propia

planeamiento de largo plazo. En tal sentido los expertos recomendaban mejorar los estatutos de la empresa a fin de fortalecer la institucionalidad mediante el carácter vinculante del Plan de Largo Plazo, la obligatoriedad de la rendición de cuentas y reuniones de evaluación y coordinación de la gestión, definir una política de reparto del excedente, la identificación de perfiles profesionales para cargos ejecutivos, entre otros aportes.

Sobre el crecimiento y sostenibilidad, la mayoría de expertos coincidieron en señalar que crear una unidad de negocios en maquinaria pesada, era una decisión acertada, en tanto, la empresa comunal ya se había involucrado en obras y sabía gestionar el concurso de profesionales y personal técnico

calificado, estas capacidades son necesarias para gestionar proyectos de mayor nivel técnico. Incluso, el Vicepresidente de CMBSAA comprometió el apoyo de su organización para la búsqueda de clientes y asistencia técnica.

## **EXPERIENCIAS LOCALES E INTERNACIONALES**

Luego de investigar diferentes fuentes y consultar a expertos, seleccionamos tres experiencias valiosas sobre emprendimiento colectivo; dos peruanas, las de las empresas comunales de las comunidades campesinas de Rancas y Huaraucaca (ambas de Pasco), y una internacional, la del Grupo Cooperativo Mondragón del País Vasco en España. La evaluación de las mismas permite identificar aspectos importantes a considerar en la gestión de las empresas comunales, así como sus principios y modelo de negocios; que serán de utilidad al momento de definir la propuesta para Mallay.

### *Empresa Comunal Rancas (ECOSERM)*

En 1990, mediante un convenio único en su género, la comunidad campesina de San Antonio de Rancas cedió a CENTROMÍN Perú 141 hectáreas del paraje denominado Ocroyoc, a cambio de 2,5 millones de dólares que la compañía estatal le pagó por el uso de este territorio durante los siguientes 20 años.

Con el dinero, en agosto de 1990, los pobladores constituyeron la Empresa Comunal de Servicios Múltiples (Ecoserm-Rancas), compraron sofisticadas maquinarias para prestar servicios a las mineras de la zona. Al año siguiente, la empresa comenzó a operar de manera independiente de la comunidad, y fue

gobernada por su directorio, elegido cada tres años en asamblea general comunal.

Lo relevante de Rancas es que la comunidad, básicamente ganadera, pasó a ser en medida apreciable proveedora de servicios especializados de: tractores de orugas, motoniveladoras, rodillos vibratorios y cargadores frontales, de las mineras de la zona. Estos servicios implicaron que más de 100 comuneros pasaran a la planilla de la empresa comunal, lo cual marcó un giro drástico en la economía local.

Se calcula que su capital actual bordea los US\$ 8 millones. Un solo cargador frontal cuesta US\$ 300 000.00 dólares y un volquete US\$ 150 000.00 dólares. En Rancas, el promedio de cabezas de ganado vacuno por familia es de 20 a 30, y el de ovinos es de 200 a 300 criados en sus respectivas estancias. Los más pobres tienen un solo vacuno, y no tienen acceso a la tierra comunal. ECOSERM da empleo a 126 personas en planilla, gente que percibe 15 remuneraciones anuales, tienen CTS, beneficios sociales y aguinaldos. En promedio, deben ganar S/. 1 200.00 nuevos soles al mes, se trata de obreros calificados con jornadas de ocho horas, con derecho a sobretiempo.

Actualmente la empresa comunal tiene una gran experiencia en los trabajos de prestación de servicios mineros, por ejemplo, es uno de los principales proveedores de maquinaria en Volcan-unidad Paragsha (Cerro de Pasco) y la Sociedad Minera El Brocal. El principal objetivo de ECOSERM ha sido firmar un convenio de trabajo por 20 años con la empresa Volcan para realizar obras

mineras en sus diferentes unidades de producción, así como servir a otros proyectos mineros con máquinas de última generación. La visión de ECOSERM es ser una empresa competitiva líder, dinámica, respetada por su capacidad y recursos profesionales, así como ser modelo empresarial comunal en el ámbito nacional. Tiene como misión el apoyo social a la comunidad contribuyendo en su desarrollo, diversificando las áreas de producción e incrementando y renovando su parque de máquinas. En los últimos años, ha adquirido a Ferreyros una flota de maquinaria Caterpillar compuesta por dos tractores de orugas D9N y D8R, una motoniveladora 140H, un rodillo vibratorio CS-533C y un cargador frontal 966G.

#### *Empresa Comunal Huaraucaca (ECOSEM)*

La historia de éxito de Huaraucaca comienza en 1998, cuando los pobladores de la comunidad campesina ingresaron a un programa de responsabilidad social denominado “Creciendo Juntos”, organizado por Sociedad Minera El Brocal, tradicional productor polimetálico de la Sierra Central del Perú.

La finalidad del proyecto era que las poblaciones del entorno de la compañía minera, constituyan una empresa de servicios a la mina, que les permita generar su propio desarrollo, de esta forma nació la Empresa Comunal de Servicios Múltiples (ECOSEM) para cumplir esa función.

Los primeros trabajos realizados por la empresa comunal fueron labores básicas como la limpieza de los ríos Blanco y Jupayragra, el control del dique en la laguna de Pun Rún, el alquiler de vehículos, entre otras funciones más.

Casi 10 años más tarde, a fines de 2008, El Brocal vio que el potencial de ECOSEM era mucho mayor y que podían emprender mejores iniciativas que seguir alquilando vehículos y realizar tareas menudas, por lo que decidió contratar a un grupo de ingenieros, encabezados por David Landeo, para que asesorara a la comunidad.

La nueva meta, propuesta por el grupo de ingenieros, era posicionarse como una de las mejores empresas en los sectores de minería y construcción de la zona. Esto calzó con los intereses de los comuneros. Por ello, cuando les presentaron el proyecto que mejoraría su empresa, la asamblea compuesta de 380 socios, aprobaron unánimemente la colaboración técnica.

La fórmula de éxito no fue sencilla. Tuvieron que rediseñar el rumbo que querían seguir, planteándose preguntas que se hacían por primera vez: ¿Qué somos? ¿A dónde vamos? ¿Qué queremos conseguir?, propias del planeamiento estratégico. Con las respuestas en mano, y un análisis interno y externo de la empresa, en poco más de dos años han aumentado su productividad en 200%. Han incursionado en proyectos de construcción e infraestructura, realizan movimientos de tierra, presas de relaves, rellenos estructurales, obras civiles, proyectos eléctricos. Es decir con la ayuda de los ingenieros han realizado un salto cualitativo en la oferta de sus servicios.

Ahora El Brocal ya no es su cliente exclusivo, pero sí su socio estratégico, en particular, en la construcción de la presa de relaves más grande del centro del

Perú: Huarachocaja. La obra está valorizada en unos US\$ 40 millones y tendrá una capacidad de almacenamiento de 50 millones de metros cúbicos de relave y un promedio de vida de 20 años.

La comunidad además de poseer ECOSEM, tiene la Empresa de Servicios ESGH Huaraucaca, que brinda servicios a EL Brocal en: vigilancia, lavandería, entre otros.

### *Corporación Mondragón*

MONDRAGON Corporación Cooperativa es una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa. Está comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo, que: se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.

Impulsa la participación y la integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal. Promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas, y aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la Cooperación.



La Corporación Mondragón es un grupo de cooperativas y empresas originario del País Vasco y actualmente extendido por el resto de España y por los cinco continentes. Constituye el primer grupo empresarial del País Vasco y el séptimo de España, así como, el mayor grupo cooperativo del mundo. A finales de 2011 contaba con 83 869 trabajadores. Su principal impulsor fue el sacerdote José María Arizmendiarieta y su sede central se ubica en la ciudad de Mondragón, en la industrial comarca del Alto Deva (Guipúzcoa). El 1 de abril de 2008 anunció que cambiaba su marca corporativamente de MCC a Mondragón. La Corporación Mondragón está compuesta actualmente por 256 empresas y entidades distribuidas en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento.

Entre los proyectos empresariales que ha llevado a cabo últimamente la Corporación Mondragón, uno de los principales es la creación de un polígono industrial en China, cerca de su capital económica, Shanghái, si bien este proceso de internacionalización ya se había extendido antes a otros 16 países como por ejemplo Francia, México y Brasil.

Las Cooperativas de Mondragón están estrechamente vinculadas entre sí por una filosofía y una cultura empresarial común. Comparten los mismos Valores Corporativos y las mismas Políticas Generales de carácter empresarial. Estos vínculos se han ido plasmando a lo largo de los años en una serie de estatutos y normas de funcionamiento aprobadas mayoritariamente en los Congresos Cooperativos, que regulan la actividad de los Órganos de Gobierno de la Corporación (Comisión Permanente, Consejo General), de las Cooperativas de

Base y de las Agrupaciones y Divisiones a las que pertenecen, tanto desde el punto de vista organizativo e institucional como patrimonial y retributivo.

Todo este entramado de cultura empresarial se ha ido configurando partiendo de una cultura común derivada de los 10 Principios Básicos Cooperativos: Libre Adhesión, Organización Democrática, Soberanía del Trabajo, Carácter instrumental y subordinado del Capital, Participación en la Gestión, Solidaridad Retributiva, Intercooperación, Transformación Social, Carácter Universal y Educación.

Esta filosofía se complementa con la definición de los cuatro Valores Corporativos: a) Cooperación, actuando como propietarios y protagonistas; b) Participación, que se plasma en un compromiso en la gestión; c) Responsabilidad Social, mediante la distribución solidaria de la riqueza; y d) Innovación, dirigida hacia una renovación permanente en todos los ámbitos.

Esta Cultura empresarial se traduce en el cumplimiento de unos Objetivos Básicos (Orientación al Cliente, Desarrollo, Innovación, Rentabilidad, Personas en Cooperación e Implicación en el Entorno) y de unas Políticas Generales aprobadas por el Congreso Cooperativo, que son asumidas por todos los niveles organizativos de la Corporación, incorporándose en las planificaciones estratégicas cuatrienales y en los planes de gestión anuales de la Cooperativa individual, de la Agrupación, División y del conjunto de la Corporación.

La actividad de las empresas de la Corporación se desarrolla en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento, constituyendo esta última, uno de los diferenciales más característicos de Mondragón como grupo

empresarial. En lo que respecta a cifras, la Corporación obtuvo en 2010 unos Ingresos Totales de 14.755 millones de euros.

Su Modelo de Gestión Corporativo (MGC) lo expresan mediante un gráfico circular (gráfico N. 3) girando permanentemente, que pretende transmitir la interrelación de los diferentes conceptos que aglutina y el dinamismo que requiere su puesta en práctica y adaptación continua. En el centro del gráfico, y como punto de partida, se sitúan los **Principios Básicos Cooperativos**, que aportan pautas de comportamiento a las **Personas en Cooperación** para poner en práctica los valores de la Cooperativa. Son estas personas quienes construyen un **Proyecto Compartido** y se dotan de una **Organización Participativa** para llevarlo a la práctica. Pero este proyecto se lleva a cabo en un contexto de producto mercado, con clientes, proveedores, aliados, etc., en el mismo entorno en el que se desarrollan sus competidores. Si bien el propio hecho cooperativo les proporciona claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión, es necesario ponerlos en práctica para conseguir ser una **Empresa Excelente**.

Los resultados obtenidos constituyen el principal punto de evaluación de la eficacia de la aplicación del MGC. Consideran que no existen empresas excelentes con resultados deficientes. Por lo tanto es fundamental dotarse de un tablero de mando adecuado, seleccionando los indicadores relevantes para comprobar que están obteniendo buenos **Resultados Socioempresariales**.

**Gráfico N° 3**  
**Modelo de Gestión Corporativo – Grupo Mondragón**



Fuente: Modelo de Gestión Corporativo –Grupo Mondragón

Luego de revisar los tres modelos anteriores, considerando la importancia de incluir a todos los comuneros en el formato institucional, así como la centralidad de la persona como pilar fundamental del diseño organizacional, además de la vocación hacia la diversificación en las estrategias de largo plazo; nos hemos inclinado por asumir el modelo de la Corporación Mondragón como aquel que pudiera ser de mayor utilidad o referente en el proceso de reestructuración organizacional y construcción del plan de largo plazo para la empresa comunal Mallay. En el Gráfico N. 4 mostramos el esquema de análisis comparativo de las tres organizaciones.

**Gráfico N° 4****Análisis comparativo de las experiencias exitosas de gestión comunal/cooperativa**

DETALLE	RANCAS	HUARAUCACA	MONDRAGÓN
PARTICIPACIÓN DEL 100% DE COMUNEROS	NO	NO	SI
PRINCIPAL CLIENTE	MINERA VOLCAN	MINERA EL BROCAL	DIVERSIFICADO
SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	SERVICIOS MINEROS	SERVICIOS MINEROS	DIVERSIFICADO
POLÍTICA EXPLÍCITA DE REPARTO DE EXCEDENTE	NO	NO	SI
PLANEAMIENTO DE LARGO PLAZO	NO IDENTIFICADO	NO IDENTIFICADO	SI
COMPONENTE EDUCATIVO CENTRAL EN LA ESTRATEGIA	NO	NO	SI
GESTIÓN SOFISTICADA DE LA DIRECCIÓN	NO	SI	SI
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	NO	NO	SI
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	NO IDENTIFICADO	NO IDENTIFICADO	SI

Fuente: Elaboración propia

Habiendo seleccionado la organización de referencia, con la ayuda de expertos e inspirados en su modelo de gestión corporativo, formulamos una propuesta de ajustes al estatuto de la empresa comunal; en tanto el actual, es demasiado genérico, ambiguo y limitado para encauzar la gestión y fortalecer la institucionalidad. Entre sus aspectos más destacados, la nueva versión considera la pertinencia de orientarse por un enfoque estratégico vía el planeamiento del largo plazo, así como el carácter vinculante de sus propuestas; además sugiere la profesionalización y selección adecuada de los cargos ejecutivos; una permanente rendición de cuentas y mayor formalidad en el desarrollo de las reuniones de los órganos de gobierno; así como, políticas muy definidas para la distribución del excedente. Consideramos que estos cambios coadyuvarán a solidificar el desarrollo institucional de la comunidad de Mallay y soportarán los proyectos de diversificación y crecimiento.

## **PROPUESTA DE AJUSTE AL ESTATUTO DE LA EMPRESA COMUNAL MALLAY**

### ***Antecedentes***

#### **MARCO LEGAL Y FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA COMUNAL DE COMUNIDAD CAMPESINA**

Tanto la Constitución Política del Perú, como la Ley de Comunidades Campesinas, definen el marco de referencia en el cual ha de desenvolverse la operatividad de una empresa comunal perteneciente a una comunidad campesina.

#### **CONSTITUCION POLITICA VIGENTE (1993):**

La constitución política del Perú (1993), en el artículo 88, refiere que el derecho a la propiedad de la tierra puede ser comunal, añade en el artículo 89, su sustento legal y define su autonomía económica y administrativa.

Artículo 89º.- Las Comunidades Campesinas y las Nativas tienen existencia legal y son personas jurídicas. Son autónomas en su organización, en el trabajo comunal y en el uso y la libre disposición de sus tierras, así como en lo económico y administrativo, dentro del marco que la ley establece. La propiedad de sus tierras es imprescriptible, salvo en el caso de abandono previsto en el artículo anterior. El Estado respeta la identidad cultural de las Comunidades Campesinas y Nativas.

#### **LEY DE COMUNIDADES CAMPESINAS**

El 14 de abril de 1987 se publicó la Ley N. 24656 denominada “Ley general de comunidades campesinas”, cuyo Título quinto trata sobre el régimen administrativo de las mismas, y se establece como órganos de gobierno de la

comunidad, tanto a la Asamblea General, como a la Directiva Comunal y Comités Especializados. Asimismo, en el artículo 20, se designa que la Directiva Comunal será elegida por un período máximo de 2 años, con la posibilidad de ser reelegidos por un período igual. El artículo 86 establece que la directiva comunal se elegirá por listas completas.

Sobre la capacidad de la directiva comunal para gestionar de manera efectiva tanto los aspectos operativos como estratégicos de la empresa comunal, es pertinente realizar determinados comentarios. La Directiva Comunal es un órgano llamado a coordinar las relaciones sociales, culturales y de tenencia o asignación de tierras y aguas, asuntos en los que los comuneros tienen experiencia ancestral, además, para cumplir con este mandato las capacidades y competencias de los directivos son básicamente políticas y relacionales, pudiendo incluso ser una función no profesionalizada. Gestionar una empresa implica conocer aspectos administrativos y financieros, disponer de capacidad para monitorear y evaluar resultados operativos y comerciales, negociar contratos y atender demandas y notificaciones judiciales, entre otras tareas con mayor componente técnico y profesional. Un directivo sin este perfil, deberá capacitarse y/o asesorarse durante un largo período de aprendizaje. Debido a ello, el período de 2 años de ejercicio, en realidad, resulta ser muy reducido, ya que el directivo culmina su período, cuando apenas va adquiriendo ciertas competencias gerenciales.

Otra modalidad de empresa con propiedad colectiva es la cooperativa, que, buscando darle continuidad a la dirección, y sostenibilidad a las iniciativas de

largo plazo; renueva sus dirigentes por tercios, no por listas completas. Por otro lado, en las empresas mercantiles privadas la estabilidad del directorio es una norma y un aspecto crítico.

Esto constituye una gran debilidad para el buen gobierno de las empresas comunales, que podría mejorar ampliando el período del mandato de los directivos hasta por 4 años reelegibles por una única vez. Así como, posibilitando la renovación de los dirigentes por tercios o mitades. Adicionalmente, debieran ejecutarse determinadas acciones como: la capacitación obligatoria de los comuneros en temas de gestión empresarial y exigir estas competencias a los postulantes a cargos estratégicos como los de: Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Fiscal; también nombrar y potenciar el rol del Comité Consultivo y de Asesoramiento que prevé el artículo 69 del Decreto Supremo 008-91-TR Reglamento Administrativo de la Ley de Comunidades Campesinas.

#### ESTATUTO DE LA EMPRESA COMUNAL DE MULTISERVICIOS MALLAY

En Asamblea Comunal del 14-03-2010 se acordó la constitución de la Empresa Comunal de Multiservicios Mallay, de propiedad en un 100% de la Comunidad Campesina de Mallay, es decir, de todos sus comuneros. En esta sesión se aprobó su primer Estatuto. Durante el primer año de existencia la empresa no operó, luego, el 13-3-2011 se modificó algunos artículos del Estatuto, los que están vigentes hasta el presente. Sin embargo, a la luz del recorrido efectuado y de la ponderación de las perspectivas futuras, consideramos necesario



introducir algunas mejoras, que permitan el crecimiento de la empresa y establezcan a sus órganos directivos y ejecutivos, con el objetivo de diseñar, implementar, mantener y sostener los proyectos de largo plazo, la distribución de excedentes y la responsabilidad social empresarial.

A continuación presentamos una propuesta de mejora estatutaria que tiene por finalidad potenciar el alcance de mercado, el diseño organizacional y las políticas de capacitación, gestión del conocimiento y distribución del excedente.

Artículo 2: Denominación social	
Estatuto actual:  Empresa Comunal de Multiservicios Mallay - Multiservicios Mallay E.C.	Cambio propuesto:  Empresa Comunal Mallay - EMCOM
Objetivo estratégico:  Un nombre corto de fácil recordación, tema importante en el marketing, ya que favorece la recordación de marca.	

Artículo 6: Capital de riesgo	
Estatuto actual:  Capital aportado en S/. 10 500  Equivalente en US\$ 4 038 Al cambio de S/. 2.60 x US\$ 1.00	Cambio propuesto:  Nuevo capital S/. 2 600 000.00  Equivalente en US\$ 1 000 000 Al cambio de S/. 2.60 x US\$ 1.00
Objetivo estratégico:  El tamaño del capital puesto en riesgo es muestra de la seriedad con que el propietario de una empresa garantiza sus compromisos con sus acreedores, como son los bancos o los proveedores. También potencia su capacidad de contratación con sus clientes, lo cual es un signo de garantía de cumplimiento de sus compromisos	

asumidos. Ambos aspectos constituyen la condición necesaria para el crecimiento de las operaciones de la empresa (tamaño de capital y capacidad negociadora).

El monto propuesto como nuevo capital se puede obtener mediante la conversión de parte de un préstamo otorgado por la Comunidad de Mallay a la Empresa comunal por un importe de S/. 1 000 000; así como la capitalización de las utilidades acumuladas a diciembre del 2012 por un aproximado de S/. 1 200 000 y cubriendo el saldo de S/. 600 000 con cargo a la capitalización de futuras utilidades.

## Sobre el Plan de Desarrollo de la Empresa Comunal

### Artículo 7: Facultades de la Asamblea General

#### Estatuto actual:

Existe un único acápite relacionado a la economía de la empresa comunal, el d) que establece la facultad para aprobar los estados financieros.

#### Cambio propuesto:

Incluir un acápite que establezca la necesidad de que la Asamblea desarrolle y actualice anualmente un **plan de desarrollo a largo plazo**, el cual deberá aprobar y convertirse en el instrumento de orientación estratégica y de alineamiento de actividades en las distintas unidades de negocios de la empresa comunal. Este debe ser utilizado por los órganos directivos y ejecutivos de la empresa.

La Asamblea General debe ser el único órgano facultado para aprobar y/o modificar dicho plan.

#### Objetivo estratégico:

Toda organización necesita de una visión, misión y objetivos estratégicos, que sirvan de guía, de motivación e inspiración y de herramienta de alineamiento de todo el personal directivo y ejecutivo.

Un objetivo estratégico específico, especial y muy importante es el cumplimiento y logro del plan de desarrollo de la empresa comunal. Esta herramienta debe constituirse en la principal guía y en el instrumento catalizador de las políticas y estrategias en el corto, mediano y largo plazo; disminuyendo o evitando los vaivenes a que se expone la empresa por iniciativas cortoplacistas o por sesgos personalistas; sea de parte de los directivos o de los ejecutivos de la empresa, así como de facciones de comuneros.

## Sobre el Plan de Desarrollo de la Empresa Comunal

Artículo 7: Facultades y obligaciones de la Directiva Comunal	
<p>Estatuto actual:</p> <p>El enfoque en cuanto a la asignación de las facultades y responsabilidades de la Directiva Comunal está referido a la gestión del corto plazo. No se alude al largo plazo ni a la defensa ni creación de ventajas competitivas sostenibles. Aspectos que tienen que ver con la visión de largo plazo y el fortalecimiento de la institucionalidad.</p>	<p>Cambio propuesto:</p> <p>Incluir un acápite que establezca la obligación específica de la Directiva Comunal de subordinar su actuación cotidiana al logro de los objetivos estratégicos aprobados y contenidos en el Plan de Desarrollo a Largo Plazo.</p> <p>Establecer otra obligación específica de la Directiva Comunal, la de presentar cada 6 meses una evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos del Plan de Desarrollo (rendición de cuentas).</p>
<p>Objetivo estratégico:</p> <p>El Plan de Desarrollo constituye una herramienta técnica central para la gestión de la empresa, alineando en el corto, mediano y largo plazo la actuación de los dirigentes de turno hacia el logro de las metas y los objetivos. Esto ayuda y potencia el orden, la coherencia y la estabilidad de los órganos de gobierno de la empresa, mantiene la confianza de los comuneros y brinda señales de buen gobierno corporativo al mercado.</p>	

Sobre mejoras de las competencias de gestión empresarial de los directivos	
Artículo 7: Facultades y obligaciones de la Directiva Comunal	
<p>Estatuto actual:</p> <p>No se establecen filtros ni obligaciones relacionadas a las competencias y capacidades en temas de gestión empresarial, como requisitos para candidatear a los puestos directivos comunales.</p>	<p>Cambio propuesto:</p> <p>Debe incluirse en el Estatuto, un acápite que señale la obligación constitutiva para la permanencia en el cargo de un miembro de la Directiva Comunal, que participe o acredite haber participado en un programa de capacitación en gestión empresarial, con un mínimo de 60 horas, especialmente diseñado para el perfil del dirigente comunal, dictado por una institución educativa superior.</p> <p>La empresa comunal dispondrá anualmente la contratación de los</p>

	servicios de capacitación con instituciones educativas reconocidas donde podrán participar los comuneros interesados.
<p>Objetivo estratégico:</p> <p>Mejorar y fortalecer la calidad de la dirección, así como, las competencias en gestión empresarial de los directivos de la empresa comunal, para de esta forma, alinear su actuación a los principios elementales de la administración de empresas. Familiarizarlos con el conocimiento y uso de herramientas y técnicas de gestión y alcanzar una mayor profesionalización de la dirección.</p>	

<p>Sobre información y participación de los comuneros, en la gestión</p> <p>Artículo 7: Facultades y obligaciones de la Directiva Comunal</p>	
<p>Estatuto actual:</p> <p>Se establece como obligación de la Directiva Comunal reunirse en sesión, al menos una vez al mes, para evaluar la gestión y desenvolvimiento de la empresa comunal.</p> <p>Entre las obligaciones de informar de la Directiva Comunal, no está definida la necesidad de presentar ante la Asamblea los estados financieros actualizados de la empresa. Aunque esta última si tenga la facultad de aprobarlos.</p> <p>No se define una línea formal de información o un canal fluido desde la empresa hacia los comuneros propietarios de la misma.</p>	<p>Cambio propuesto:</p> <p>Debe incluirse en el Estatuto un acápite donde se señale la obligación de la Directiva Comunal a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Efectuar mensualmente reuniones de trabajo formales con los ejecutivos de la empresa y publicar el acta de reunión de la misma.</li> <li>b) Celebrar sesiones exclusivas de evaluación de la empresa trimestralmente.</li> <li>c) Presentar a la Asamblea un informe sobre la situación de la empresa al mes de junio, a más tardar durante el mes de Agosto.</li> <li>d) Presentar a la Asamblea los estados financieros a diciembre de cada año, a más tardar en marzo del siguiente año.</li> </ol>
<p>Objetivo estratégico:</p> <p>Es necesario generar un alto nivel de compromiso y confianza del comunero hacia la gestión de la empresa, con ello se consolida la estabilidad y se generan las condiciones para el desarrollo en el largo plazo.</p> <p>También es derecho del comunero, obtener un apropiado y oportuno flujo de</p>	

información desde la empresa, para que conozca su situación, eficiencia, rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos de largo plazo en su empresa comunal.

## Sobre información y fiscalización de la gestión

### Artículo 7: Comité de fiscalización

#### Estatuto actual:

Las actividades de fiscalización de la gestión de la empresa están medianamente estipuladas en el estatuto.

Se incluye en el acápite g) de la lista de facultades de la Asamblea, "Disponer investigaciones y auditorías de la Empresa Comunal".

También se establece el cargo de Fiscal para un miembro de la Directiva Comunal.

#### Cambio propuesto:

Incluir como un mandato del estatuto la institución del Comité de Fiscalización, integrado por tres miembros, un presidente, un secretario y un vocal. El órgano al que deberá informar este comité es la Asamblea.

Su función sería la de fiscalizar el razonable cumplimiento de las obligaciones de los órganos de la comunidad y de la empresa, presupuestos y planes operativos anuales.

Para ello, según su criterio, puede apoyarse en la asistencia técnica de especialistas.

En ningún caso sus atribuciones pueden incluir la interferencia, veto, paralización o similares de las funciones o decisiones de los órganos fiscalizados.

Antes de emitir cualquier informe sobre observaciones halladas, necesariamente debe respetar el principio legal del derecho a defensa y recoger el descargo de las personas pertinentes, a las que debe proporcionar el texto y documentación que sustenta las observaciones.

#### Objetivo estratégico:

Dado el volumen de dinero y el flujo de las operaciones que administra la empresa comunal, se requiere de un órgano asociativo que vele por el seguimiento y cumplimiento, por parte de los órganos directivos y ejecutivos, de los acuerdos, políticas, metas y objetivos de largo plazo; así como de la seguridad y transparencia con que se manejan los recursos de la empresa.

Sobre Fortalecimiento y profesionalización de la gerencia.

Artículo 7: Sobre la gerencia

Estatuto actual:

No se establece ningún perfil o requisito para ocupar el cargo de Gerente de la empresa.

Cambio propuesto:

Obligatoriamente cuando la empresa supere la probable condición inicial de microempresa, según parámetros de la correspondiente ley peruana de micro y pequeñas empresas, se debe contratar un gerente con un perfil técnico que incluya como mínimo un título profesional y una experiencia razonable en la administración de empresas de igual o mayor envergadura y en sectores o actividades similares.

Objetivo estratégico:

En el contexto empresarial actual, altamente competitivo, para lograr el éxito en los negocios y en la empresa, es condición necesaria que se apliquen las herramientas técnicas y criterios más pertinentes en las distintas áreas de la empresa.

Esto será posible solo mediante el concurso de una gerencia profesional y experimentada, la que liderará y motivará un desempeño superior en los niveles inferiores al suyo, y una coordinación efectiva con el nivel de los dirigentes de la empresa.

Sobre el destino de las utilidades

Artículo 12: Distribución de utilidades

Estatuto actual:

- a) A los comuneros, según faenas cumplidas en la comunidad.
- b) A la reinversión en la propia empresa.
- c) Al financiamiento de nuevas empresas, obras o servicios de carácter comunal.

Cambio propuesto:

- a) Distribución a los comuneros del 30% de la utilidad de cada año, en proporción al cumplimiento de las siguientes obligaciones comunales:
  - Asistir a las asambleas.
  - Emitir su voto en las elecciones comunales.
  - Cumplir las faenas.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar al día en el pago de todas las cuotas, multas y demás obligaciones económicas establecidas por Asamblea.</li> <li>b) Un 10% de las utilidades anuales para capacitación de los dirigentes y de comuneros calificados en temas de gestión empresarial y comunal.</li> <li>c) Un 40% para reserva patrimonial capitalizable y para financiar proyectos de inversión.</li> <li>d) Un 20% para inversión social, que se materialice en infraestructura, servicios o solidaridad social, atendiendo aspectos críticos de la comunidad en general o de comuneros adultos mayores, indigentes, viudas o niños en estado de abandono en particular.</li> </ul>
<p>Objetivo estratégico:</p> <p>Aun cuando el capital social de la empresa no haya implicado aportes de los comuneros, ellos deben percibir objetivamente un beneficio concreto y directo de parte de su empresa comunal, de libre disponibilidad, que les permita mejorar sus ingresos y atender gastos que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida. Se pretende que este incentivo motive y favorezca el vínculo con la empresa comunal.</p> <p>Otro beneficio directo, que el comunero puede recibir, es su capacitación en temas de gestión empresarial y comunal, que a la vez, permitirá formar líderes competentes para la empresa y la comunidad, en el mediano plazo, debieran ser los comuneros quienes asuman cargos gerenciales y técnicos en los negocios de la empresa comunal.</p> <p>Las obras de infraestructura o servicios que la empresa ejecute como parte de su presupuesto de inversión social beneficiarán también a los comuneros no calificados y habitantes en general del pueblo de Mallay. Estas iniciativas estarán alineadas con la función redistributiva y la responsabilidad social empresarial de la empresa comunal.</p>	

## **LA DIVERSIFICACIÓN Y PROYECCIONES**

A continuación, realizaremos la evaluación de recursos y capacidades de la empresa comunal Mallay, para luego, definir su alcance en función de una propuesta de diversificación. Culminaremos la presentación de nuestra propuesta comentando los estados financieros proyectados derivados de la inclusión de una nueva unidad de negocios sugerida.

### **ANÁLISIS DE RECURSOS**

Conforme refieren Collis y Montgomery (2007), la estrategia corporativa es la forma en que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado. Estudiar la base de recursos de una empresa, permite valorarlos y ponderar su utilidad para sostener ventajas competitivas en los sectores donde compite y en aquellos donde desearía competir o diversificarse. Es por ello, que, nos ha interesado evaluar los recursos valiosos de la empresa comunal Mallay (cuadro N. 5). Encontrando que, salvo el yacimiento minero subyacente y el desarrollo de capacidades organizacionales para la entrega de servicios, apoyados fundamentalmente en la contratación de profesionales externos a la comunidad (ingenieros residentes, ingenieros de seguridad, contadores, administradores), la empresa no posee mayores recursos valiosos.

Sin embargo, consideramos, que estos son suficientes para iniciar un proceso de diversificación, en tanto, son pocos, pero muy valiosos (cuadro N. 6) y pueden posibilitar el desarrollo de una nueva unidad de negocios, específicamente la de servicios de maquinaria pesada (cuadro N. 7); ya que



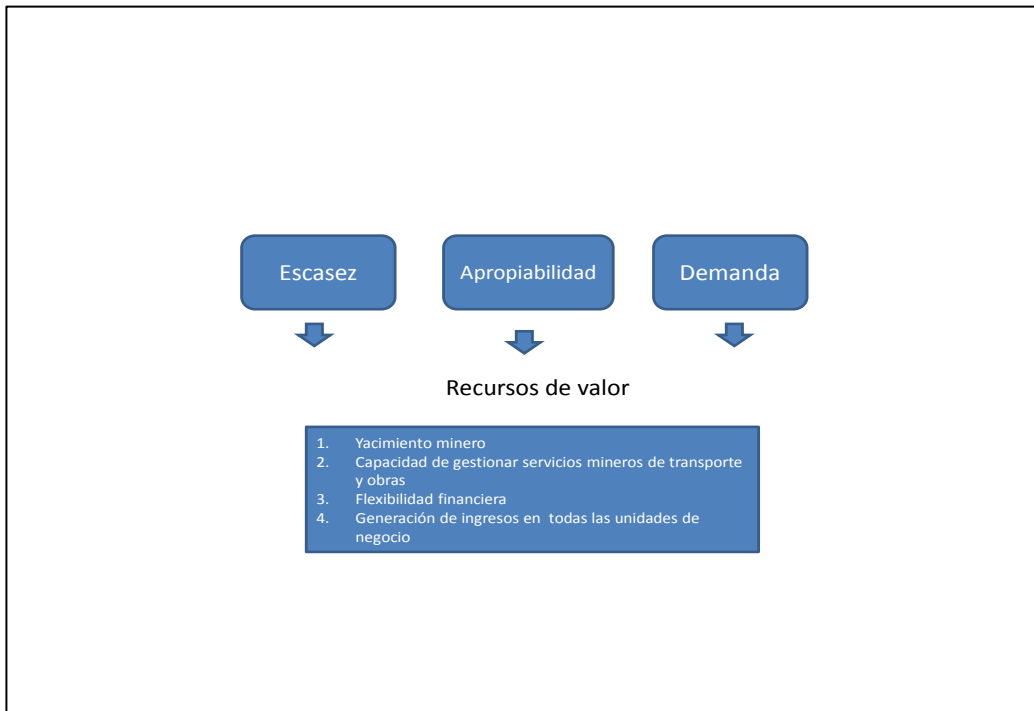
partiendo de su actual base de recursos, que le ha permitido proveer de obras y transporte a la CMBSAA, y de su estructura organizacional, que incluso podría fortalecerse mediante la contratación de profesionales y técnicos competentes. Se diversificaría hacia una nueva unidad de negocios, con la que la empresa desarrollaría un entramado sinérgico entre las distintas unidades de negocios, pudiendo, también, compartir choferes profesionales e ingenieros indistintamente. El alcance estaría focalizado en desarrollar en el corto plazo la nueva unidad de negocios para brindar servicios en el territorio de la provincia de Oyón y la región Lima. Quedaría para el mediano y largo plazo incursionar en las actividades forestales, agropecuarias y de turismo.

**Gráfico N. 5**  
**Recursos claves de la empresa**

Bienes Tangibles	Yacimiento minero con reservas de mediano plazo Flota de vehículos, maquinaria y equipo Edificio comunal
Bienes Intangibles	
Competencias	Capacidad consistente de generar ingresos por servicios a la mina
Competencias dinámicas	Capacidad para añadir nuevas unidades de negocios relacionadas con los servicios mineros

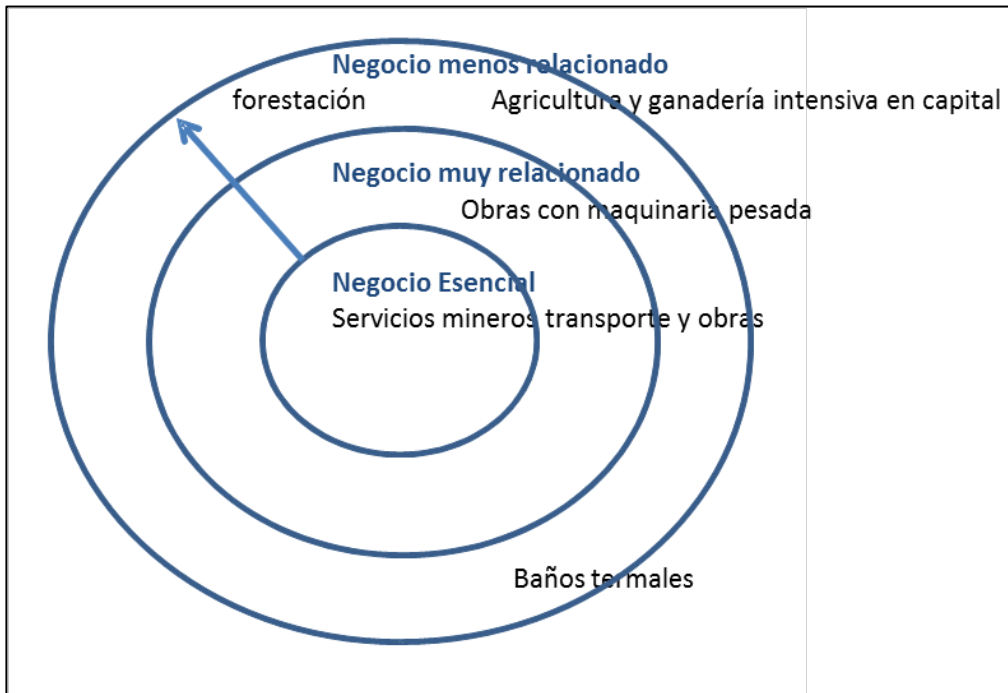
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N. 6**  
**Recursos de valor**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N. 7**  
**Patrón de diversificación**



Fuente: Elaboración propia

## PROPUESTA DE DIVERSIFICACIÓN

De acuerdo a las coordinaciones efectuadas con el anterior gerente de la unidad minera, consultadas las opiniones de expertos en movimiento de tierras y en minería, y, asumiendo la estabilidad en los niveles de rentabilidad que logra actualmente la empresa comunal. Se proyecta que a partir de enero del 2013, se tramitará la adquisición de un grupo de maquinarias de equipo pesado para movimiento de tierra, compuesto por un cargador frontal CAT 962H y dos volquetes VOLVO FMX. Estos se pagarían en un 40 % al contado, y el saldo financiado con un préstamo o leasing a 24 meses, con una TREA del 12%. Este paquete de maquinarias entraría a operar a partir de julio del 2013. Los resultados estimados han de incluir el efecto de la ejecución de este proyecto.



Los ingresos por servicios de transporte de personal y de materiales, así como, por movimiento de tierras, generan un rendimiento ligeramente menor a los ingresos por obras, sin embargo, tienen la ventaja de que se contratan generalmente por el año completo, es decir, tienen una demanda sostenida; obteniendo con ello, un ingreso permanente y seguro. En cambio, el negocio de la construcción puede generar mayores márgenes, pero con cierta

incertidumbre, dado que puede o no haber demanda; debido a que se trata de obras que tienen una corta duración, y a que es difícil calzar las fechas de término entre una y otra actividad, estando durante ese período, la unidad sin carga operativa.

Los cuadros N. 13, 14 y 15, muestran las proyecciones de los resultados al 2015, asumiendo la inclusión de la nueva unidad de negocios, asimismo, se muestran la estructura de gastos y las proyecciones de entregas de utilidades a los comuneros.

La rentabilidad sobre el patrimonio se mantiene sobre el 50%; debido a que la empresa logra ahorros en los procesos de producción de los servicios que brinda<sup>20</sup>. Dada la exoneración del impuesto a la Renta, que por ley le corresponden a las empresas comunales de comunidades campesinas, se obtendría un beneficio adicional significativo.

Precisamente, estas ventajas competitivas deben ser aprovechadas, a fin de, potenciar la empresa comunal y dotarla de toda la infraestructura necesaria para asegurar su gestión exitosa, y, además, cumplir responsablemente su rol de generador directo e indirecto de beneficios económicos concretos para los comuneros y habitantes de la comunidad.

---

<sup>20</sup> Justificado porque la utilidad convenida con CMB en las valorizaciones de las obras y servicios, son del orden del 12.5% sobre los referidos costos; pero la empresa comunal logra duplicar dicha tasa. El segundo motivo es que por disposición de la Ley N° 24656 de Comunidades Campesinas, en su artículo 24, las comunidades campesinas y las empresas comunales están inafectas al Impuesto a la Renta, lo que implica un ahorro del 30% de las utilidades.

**Cuadro N° 13**  
**Resultados proyectados por segmentos considerando la nueva unidad de negocios**

EMPRESA COMUNAL DE MULTISERVICIOS MALLAY

**EVOLUCIÓN DE RESULTADOS POR SEGMENTOS**

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Segmento Transportes					
Ingresos por actividad	369,610	1,070,936	1,780,500	2,004,000	2,154,000
Costo de producción	-251,629	-679,564	-1,008,458	-1,147,200	-1,259,280
Margen Comercial	117,981	391,372	772,042	856,800	894,720
Margen porcentual	32%	35%	40%	39%	47%
Segmento Movimiento de Tierra					
Ingresos por actividad			777,600	1,555,200	1,555,200
Costo de producción			-598,098	-1,196,196	-1,196,196
Margen Comercial			179,502	359,004	359,004
Margen porcentual			23%	23%	23%
Segmento Obras					
Ingresos por actividad	1,235,654	2,820,267	3,400,000	4,200,000	5,100,000
Costo de producción	-861,502	-1,747,449	-1,957,594	-2,437,800	-2,938,320
Margen Comercial	374,152	1,072,818	1,442,406	1,762,200	2,161,680
Margen porcentual	30%	37%	39%	39%	48%
Gastos de Administración y Financieros					
Gastos administración	-135,292	-504,993	-987,600	-1,221,000	-1,340,400
Gastos financieros	-6,522	-8,458	-12,000	-12,000	-24,000
	-141,813	-513,451	-999,600	-1,233,000	-1,364,400
Gastos en porcentaje	-9%	-13%	-17%	-16%	-15%
<b>Utilidad del período</b>	<b>350,319</b>	<b>950,739</b>	<b>1,394,350</b>	<b>1,745,004</b>	<b>2,051,004</b>
% Sobre ingresos	22%	24%	23%	22%	23%
% Sobre patrimonio		273%	107%	73%	54%

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N° 14**  
**Resultados proyectados al 2015**

*Empresa Comunal de Multiservicios Mallay*

**RESULTADOS PROYECTADOS AL 2015**

Concepto	AÑO.2012	AÑO.2013	AÑO.2014	AÑO.2015
<b>INGRESOS:</b>				
TRANSPORTES	1,070,936	1,780,500	2,004,000	2,154,000
MOVIMIENTO TIERRA		777,600	1,555,200	1,555,200
OBRAS	2,820,267	3,400,000	4,200,000	5,100,000
	<u>3,891,203</u>	<u>5,958,100</u>	<u>7,759,200</u>	<u>8,809,200</u>
<b>COSTOS:</b>				
62 PLLA CHOFERES	201,228	712,800	780,000	840,000
COSTO MOV TIERRA		598,098	1,196,196	1,196,196
62 PLLA OBRAS	1,924,585	1,269,852	1,488,000	1,680,000
63 SERVICIOS	88,400	288,600	390,000	468,000
65 SUMINISTROS	112,800	394,800	567,000	789,600
68 DEPRECIACIONES	100,000	300,000	360,000	420,000
	<u>2,427,013</u>	<u>3,564,150</u>	<u>4,781,196</u>	<u>5,393,796</u>
MARGEN BRUTO	1,464,190	2,393,950	2,978,004	3,415,404
<b>GASTOS:</b>				
62 PLLA ADMINISTRAT	447,393	792,000	900,000	1,020,000
63 SERVICIOS	47,600	155,400	210,000	252,000
64 TRIBUTOS	2,800	15,000	18,000	18,000
65 SUMINISTROS	7,200	25,200	33,000	50,400
	<u>504,993</u>	<u>987,600</u>	<u>1,161,000</u>	<u>1,340,400</u>
67 G.FINANCIEROS	8,458	12,000	12,000	24,000
	<u>513,451</u>	<u>999,600</u>	<u>1,173,000</u>	<u>1,364,400</u>
UTILIDAD NETA	<u>950,739</u>	<u>1,394,350</u>	<u>1,805,004</u>	<u>2,051,004</u>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro N° 15**  
**Proyección de distribución de utilidades**

<b>Perspectiva distribución de utilidades y de acumulación de patrimonio</b>						
<b>(En miles de nuevos soles) (000)</b>						
<b>Concepto</b>		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Utilidad del año:	S/.	338	951	1,394	1,805	2,051
Participac. efectivo 30% aprox:	S/.			300	400	500
Inversión social desarrollo 20%	S/.			190	279	361
Capacitación pro empresa 5%	S/.			48	70	90
Saldo de patrimonio	S/.	348	1,299	2,156	3,212	4,312

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

#### *Sobre la empresa comunal*

- Es reconocida por los distintos actores como un factor positivo que genera empleo y posee el potencial para redistribuir.
- Los recursos y capacidades de la empresa comunal son pocos pero muy valiosos, en el corto plazo, tanto el yacimiento minero, como la capacidad para brindar servicios a la empresa minera, mediante la gestión de profesionales foráneos a la comunidad; se vuelven capacidades exclusivas que pudieran sustentar ventajas competitivas.
- La dualidad en la conducción tanto de la empresa comunal como de la comunidad campesina, dificulta la evaluación de la verdadera contribución de los directivos, no quedan claros, además, los ámbitos de su competencia.
- El estatuto actual no contribuye en lo más mínimo a promover la institucionalidad y formalidad en la empresa comunal. No está definido el proceso de rendición de cuentas, no existe un enfoque de largo plazo, no hay una política razonable de distribución del excedente, no se promueve la profesionalización del nivel ejecutivo, tampoco se estimula la formalidad en las reuniones de coordinación y evaluación de la gestión.
- Las actividades tradicionales de agricultura y ganadería, son abandonadas en el corto plazo por la alternativa, de salarios más altos y estables, que provee la actividad minera, asimismo, dado el nivel altitudinal y la topografía, los métodos tradicionales de explotación



resultan de muy baja productividad, debiera optarse por modos productivos intensivos en capital y de alta tecnología.

- A la fecha, la empresa comunal no ha distribuido utilidades, ni ha realizado transferencias de recursos significativas, a fin de atender problemas sociales de la comunidad; esto ha contribuido a la indiferencia e incluso malestar de los comuneros para con sus conductores.
- No existe un plan de trabajo de largo plazo, lo que impide que se desarrollen proyectos de inversión y se desarrollen fuentes de financiamiento, diferentes al uso de los recursos propios, como: fondos concursables de desarrollo productivo e innovación, aliados estratégicos e incluso el sistema financiero.
- El factor humano no es un elemento central en el direccionamiento de las iniciativas de la empresa comunal, no existe una estrategia que persiga la mejora de las competencias y la preparación en temas asociativos y empresariales por parte de los comuneros.
- No han desarrollado relaciones de valor con los *stakeholders* del entorno, lo que en perspectiva va a limitar la capacidad de capitalizar oportunidades que se presenten fuera del contexto de la relación empresa comunal-CMBSAA.
- Las escuelas no capacitan bien, menos en formación productiva, lo que no va a proporcionar contingentes futuros de trabajadores competentes para la empresa comunal. En tal sentido, se vuelve crítico para la empresa comunal promover el fortalecimiento de las mismas o

desarrollar alianzas con centros de formación técnica y profesional de otras zonas.

- Hemos de destacar como factores críticos para la replicabilidad de la experiencia de Mallay, a los siguientes elementos: i) Disponer en sus linderos de un yacimiento minero con reservas de mediano y largo plazo, ii) La existencia de una empresa minera con responsabilidad social, con ejecutivos y funcionarios de relaciones comunitarias sensibilizados y comprometidos con el desarrollo territorial; iii) Revisar permanentemente el diseño organizacional de la empresa comunal, de forma que los estatutos, funciones y sistemas de toma de decisiones comulguen con los principios de desarrollo socio empresarial, transformación social, participación en la gestión y organización democrática; iv) Un compromiso sólido con la educación de los socios de la empresa comunal, con la profesionalización de la organización y con la tecnología e innovación; v) Una adecuada política de distribución de excedentes que contemple inversión en educación, proyectos sociales, proyectos de inversión y distribución de utilidades.

### ***Sobre la minería en Mallay***

- Es evidente que en la dimensión económica se ha dado una mejora importante de los ingresos y del empleo en la comunidad.
- No ocurre así en otros indicadores de calidad de vida, que aún reflejan situaciones de pobreza; tales como la infraestructura de la vivienda; la aún significativa brecha de cobertura en servicios de agua y

saneamiento y la poca conectividad local, expresada en los bajos índices de cobertura en telefonía móvil y fija.

- Un grupo discriminado de los beneficios de la actividad minera es el de las mujeres, ya que con la expansión de esta actividad, se ha incrementado el número de mujeres dedicadas a las actividades domésticas, en lugar de que estas se capaciten o trabajen.
- La CMBSAA, mediante sus funcionarios y personal de relaciones comunitarias, ha contribuido con su disponibilidad y permanente acercamiento a que la empresa comunal evolucione y se convierta en un proveedor permanente de la minera.

## **RECOMENDACIONES**

- Realizar el ajuste al estatuto actual a fin de promover el fortalecimiento institucional, favorecer el desarrollo de Planes de Largo Plazo, profesionalizar el nivel ejecutivo, formalizar su operatividad y definir una política de distribución razonable de los excedentes.
- Diversificar, mediante la creación de la unidad de negocios de movimiento de tierras, las operaciones de la empresa comunal.
- Potenciar el colegio, implementar un taller formativo productivo que permita preparar electricistas, soldadores, mecánicos; esto en alianza con instituciones de prestigio como CETEMIN.
- Contratar a una asistente social, quien deberá preparar un programa de actividades y visitas a las personas ancianas e indigentes; asimismo, un

cronograma de charlas de sensibilización con las familias de los comuneros.

- Desarrollar proyectos de inversión para actividades forestales, agrícolas y pecuarias intensivas en capital (alfalfa dormante, quesos madurados), y para la adquisición de terrenos en zonas bajas en Churin, Sayán e incluso Huacho.
- Realizar a la brevedad un taller de planeamiento estratégico a fin de consensuar la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, así como, definir los factores críticos de éxito, las estrategias y actividades a ejecutar en un horizonte de corto, mediano y largo plazo.
- Identificar un centro de capacitación empresarial de nivel para contratar con ellos la capacitación de potenciales cuadros directivos, se deberá tener como meta disponer de cuadros capacitados para las próximas elecciones de la junta directiva.
- Diseñar un plan de desarrollo urbano para el centro poblado, el cual, deberá alinearse con el plan de largo plazo de la empresa comunal, a fin de buscar la complementariedad y acelerar la velocidad de ejecución de las actividades de uno y otro plan.
- Uno de los propósitos estratégicos, por conseguir en el mediano plazo, deberá ser incrementar los recursos intangibles y competencias organizacionales y dinámicas de la empresa comunal; esta será la base de recursos que en el tiempo aseguren su sostenibilidad y competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arellano Llangas, Javier (2011). ¿Minería sin fronteras? – Conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú. Instituto de Estudios Peruanos, Pontificia Universidad Católica del Perú.
2. Bebbington, Anthony (2011). Minería, movimientos sociales y respuestas campesinas – Una ecología política de transformaciones territoriales. Instituto de Estudios Peruanos, Centro Peruano de Estudios Sociales.
3. CAF (2003). Capital social – clave para una agenda integral de desarrollo. Ediciones CAF.
4. Collis, David & Cynthia Montgomery (2007). Estrategia Corporativa. Mc Graw Hill.
5. De la Torre, Diego (2010). Buenaventura, La primera empresa peruana con *full lifting* en la bolsa de Nueva York. Pontificia Universidad Católica del Perú, dirección de publicaciones y multimedia de Empresa Editora El Comercio S.A.
6. Eckhardt, Karen et al (2009). Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento. ESAN Ediciones.

7. Estudio Alvarado Dodero Consultores (2010). Informe: Análisis de la situación físico legal de los terrenos de la comunidad campesina de Mallay. Estudio Alvarado Dodero.
  
8. Etkin, Jorge (2007). Capital social y valores en la organización sustentable – El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Ediciones Granica.
  
9. FOMIN (2011) Guía VERSIÓN COMPLETA de aprendizaje sobre proyectos de integración productiva y desarrollo económico territorial - MÓDULO 4: ACCIONES COLECTIVAS Y PROYECTOS DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA. Disponible en:  
[http://formaciondel.conectadel.org/2011/06/guia-version-completa-de-aprendizaje\\_4188.html](http://formaciondel.conectadel.org/2011/06/guia-version-completa-de-aprendizaje_4188.html)
  
10. Ghemawat, Pankaj (2007). Estrategia y el panorama empresarial. Prentice Hall.
  
11. Henao, Lucio (2011). Inteligencia de futuro en el territorio, pensamiento prospectivo para la cohesión social. Universidad Autónoma de México. Serie Cuadernos. Disponible en:  
[http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/dinamicas/cuadernos/cuaderno\\_prospectiva1.pdf](http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/dinamicas/cuadernos/cuaderno_prospectiva1.pdf)

12. Herrera Catalán, Pedro (2011). ¿Cuál es el costo de la contaminación ambiental minera sobre los recursos hídricos en el Perú? Pontificia Universidad Católica del Perú, Documentos de Trabajo N° 321.
  
13. Hintze, Claudia (2009). Línea de Base del distrito de Oyón. Fondo Minero de Solidaridad con el Pueblo de Compañía de Minas Buenaventura SAA.
  
14. Macroconsult (2008). Impacto Económico de la actividad minera en el Perú. Informe N.1 ¿Qué pasaría con las principales variables económicas del país con una reducción drástica o incluso un escenario de cierre total de la actividad minera? Informe N.2 ¿Cuál es el impacto que tiene la minería en los niveles de vida de la población? Macroconsult.
  
15. Peter, Tom (2002). La victoria de la empresa de servicios. Un terremoto sacude el mundo empresarial. Nowtilus gestión.
  
16. Ponce Gonzales, Miguel Antonio (2009). Plan de Desarrollo de la Comunidad Campesina de Oyón 2009-2018. DESCO, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.
  
17. Salas Carreño, Guillermo (2008). Dinámica social y minería – Familias pastores de puna y la presencia del proyecto Antamina (1997-2002).

18. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2009). Minería y Territorio en el Perú – Conflictos, resistencia y propuestas en tiempos de globalización. Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales, unidad de postgrado, UNSM. Disponible en: <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/05/mineria-y-territorio-en-el-peru-conflictos-resistencias-y-propuestas-en-tiempos-de-globalizacion/>
19. Walsh Consulting (2008). Estudio de Impacto Ambiental Proyecto Mallay, Compañía de Minas Buenaventura SAA.

