

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



El emprendimiento empresarial de las Comunidades campesinas cercanas a unidades mineras. Caso comunidad de Mallay – Oyón – Lima

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y
FINANZAS INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL**

AUTORES

William Muñoz Marticorena
Humberto Moisés Ríos Cuellar

ASESORA

Clara Caselli

Lima, Perú

2012

Índice

Resumen	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Objetivos de investigación	7
1.2.1. Objetivo general	8
1.2.2. Objetivos específicos	8
1.3. Justificación de la investigación.....	8
CAPITULO II: METODOLOGIA.....	9
2.1. Diseño y alcance de la investigación.....	9
2.2. Técnicas e instrumentos para el recojo de datos	9
CAPITULO III: DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	10
3.1. Reseñas previas.....	10
3.1.1. La Empresa Buenaventura.....	10
3.1.2. La Empresa Comunal de Mallay	13
3.2. Diagnóstico impacto minero en la zona.....	20
3.3. La empresa comunal, características y fortalezas	25
3.3.1. Arranca la empresa.....	28
3.3.2. Resultados a los 17 meses de vida.....	29
3.3.3. Aprendiendo a dirigir	31
3.4. Identificación de actores y entrevistas.....	33
3.5. Entrevistas a expertos.....	37
3.6. Propuesta de ajuste del estatuto de la empresa comunal Mallay	39
3.7. Estatuto de la empresa comunal de multiservicios Mallay	40
3.8. La diversificación y proyecciones	52
3.8.1. Análisis de recursos	52
3.8.2. Propuesta de diversificación	54
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
4.1. CONCLUSIONES	59
Sobre la empresa comunal	59
Sobre la minería en Mallay	61
4.2. RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	64

Índice de tablas

Tabla 1: Comparativo Censos 2007/2012 –Indicadores Vivienda	21
Tabla 2 : Comparativo Censos 2007/2012 –Indicadores Población	22
Tabla 3: Comparativo Censos 2007/2012 –Indicadores Educación	23
Tabla 4: Comparativo Censos 2007/2012 –Indicadores Salud	24
Tabla 5 : Comparativo Censos 2007/2012 –Indicadores Trabajo	25
Tabla 6: Resultados 2011 y 2012	30
Tabla 7: Evolución de Resultados por segmentos	30
Tabla 8 : Estructura de la Planilla de trabajadores	31
Tabla 9: Categorización de Stakeholders – Teoría de Mitchell	34
Tabla 10: Identificación de problema de la empresa comunal Mallay para su sostenibilidad	37
Tabla 11 Recursos claves de la empresa	53
Tabla 12 Recursos de valor	53
Tabla 13 Patrón de diversificación	54
Tabla 14 Resultados proyectados por segmentos considerando la nueva unidad de negocios	56
Tabla 15: Resultados proyectados al 2015	57
Tabla 16: Proyección de distribución de utilidades	58

Índice de figuras

Figura 1: Árbol de problema empresa comunal Mallay	38
--	----

Resumen

La relación entre las comunidades campesinas y las empresas mineras han 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.

Palabras clave: comunidad rural, minería, capital humano, competitividad, trabajo comunitario, economía rural.

Abstract

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.

Key words: rural community, mining, human resources, competitiveness, community labor, rural economy.

Introducción

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; otro proyecto de reforestación en coordinación con la mina. Pero lo verdaderamente central en su estrategia de desarrollo es aprovechar las relaciones con Buenaventura para 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.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

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: el control y usufructo comunal de un espacio físico constituido por tierra, agua y ambiente. el mantenimiento de una organización comunal y del trabajo colectivo, basado en la reciprocidad, la cooperación y la solidaridad y la conservación de sus características ancestrales 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 esta información se puede inferir 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 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° 24656 y Decretos Supremos N° 004- 92-TR y 045-93-AG)

para realizar actividades económicas: mediante empresas comunales y multicomunales.

Al interior de las comunidades, existen tierras conducidas por las familias comuneras y por la comunidad como tal. En la práctica, no están muy 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 perjudican el desempeño de la agricultura y ganadería de las zonas.

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 6 802 65 hectáreas.

La comunidad posee títulos desde 1712, otorgados por el juez de mensuras de tierras del partido de Cajatambo (hoy provincia de Cajatambo, del que se desmembró Oyón al ser reconocida también como provincia). 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 Notaría 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 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 labores 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 500 hectáreas distribuidas en 122 parcelas.

Luego de la actividad minera, la agricultura se constituye como la segunda actividad

económica por nivel de importancia. Aproximadamente, el 79% de familias de Mallay complementa la minería como fuente de empleo e ingresos con la agricultura, y se dedica 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 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.

De lo anterior se desprenden las siguientes preguntas de investigación: ¿Es posible identificar un forma empresarial que permita a la comunidad campesina de Mallay integrarse al mercado y mejorar el bienestar de sus comuneros? Luego, las preguntas específicas serían: ¿Es la empresa comunal el formato empresarial más adecuado para que la comunidad campesina desarrolle actividad económica, genere ingresos y los distribuya? ¿Cuáles serían las estrategias que aseguren la sostenibilidad del modelo emprendedor de la empresa comunal?

1.2. Objetivos de investigación

A través del caso de la comunidad campesina de Mallay se trata de identificar un modelo de forma empresarial que permita a la comunidad integrarse al mercado y desarrollar actividades económicas que les permitan generar ingresos, mejorar el bienestar de los comuneros y, mediante la redistribución, atender las demandas sociales de los más vulnerables.

1.2.1. Objetivo general

Identificar un modelo empresarial que permita a la comunidad campesina integrarse al mercado, desarrollar actividades económicas, generar ingresos y redistribuir.

1.2.2. Objetivos específicos

Describir un modelo de empresa comunal, similar del modelo cooperativo que permita a la empresa comunal realizar actividades económicas.

Considerando que la relación con la empresa minera tendrá una fecha de término se identificarán las estrategias que permitan la sostenibilidad de la empresa comunal y con ello de los ingresos y bienestar de la comunidad campesina.

1.3. Justificación de la investigación

Considerando que las comunidades campesinas y nativas en el país son cerca de seis mil y que estas controlan grandes extensiones del territorio nacional, donde precisamente existen reservas mineras, petroleras o gasíferas. La identificación de un modelo empresarial asociativo se presenta como una alternativa *ad hoc* para que estas comunidades muy limitadas en cuanto a capital humano, físico y de gestión, puedan incorporarse al mercado en condiciones favorables y, asimismo, puedan aprovechar la presencia de operaciones extractivas por parte de grandes inversionistas privados.

CAPITULO II: METODOLOGIA

2.1. Diseño y alcance de la investigación

La investigación se plantea como un estudio de caso, teniendo como objeto de análisis la empresa comunal de Mallay. Se parte de la descripción o diagnóstico de la comunidad campesina y se evalúan sus potencialidades e impacto de la presencia minera de cara a su desarrollo. En cuanto a su alcance, éste comprende al total de miembros del centro poblado Mallay que coincidentemente son a la vez miembros de la comunidad campesina del mismo nombre. Se revisan los aspectos socioeconómicos y sociodemográficos a fin de identificar brechas y oportunidades de cierre de la misma mediante la relación con la empresa minera.

2.2. Técnicas e instrumentos para el recojo de datos

Las técnicas de recolección de datos comprendieron actividades de colección de información secundaria, como el último censo de población y vivienda, archivos de la comunidad campesina, marco normativo, experiencias de otras empresas comunales y cooperativas. Asimismo, en cuanto a las actividades de colecta de información primaria, la técnica empleada fue el censo y el instrumento fue un cuestionario de profundidad aplicado a todos los miembros de la comunidad campesina. La estructura del cuestionario fue similar a la del último censo a efectos de poder contrastar los cambios ocasionados por la presencia de la empresa minera.

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

3.1. Reseñas previas

A continuación se describirán a los principales actores: la empresa minera Buenaventura y la comunidad campesina de Mallay, se explicará el tipo de relación que mantienen, la evaluación de los impactos de la presencia minera, la problemática en perspectiva y las alternativas de cara a la sostenibilidad del formato de empresa comuna.

3.1.1. La Empresa Buenaventura

Buenaventura es una de las 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 de su posesión a un 100%, como en aquellas en las que solamente participa en los proyectos de exploración. Actualmente, opera en siete minas de Perú: Orcopampa, Uchucchacua, 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, junto con Minera Quenuales y Raura y mediante convenio de Asociación Público Privado ha ejecutado el mejoramiento y asfaltado de la carretera de Churín a Oyón de 29 kilómetros que costó 99 millones de soles. También en 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:

- Aprobación de títulos de las concesiones mineras.
- Aprobación de la Evaluación Ambiental del proyecto Mallay.
- Uso del terreno superficial.
- 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.

3.1.2. 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.

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.

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.

a) 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.

b) 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 y continúa en 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.

c) Formación, significado y cultura

Según refiere el presidente 2010-2011 de la Comunidad, don Aníbal Tolentino Salinas, 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 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 y 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 *mallanistos* 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.

d) Población, educación, salud, estado

Según el último censo 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 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.

e) 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 7 hijos; de los cuales 5 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 trunco. 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 Mally en el año 2005, y el 2006 firma con la Comunidad de Mally el primer contrato de servidumbre minera por 20 hectáreas, poco relevante en términos económicos. En el 2008 se firma el segundo contrato 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 Mally, S/. 1 200 000.00 nuevos soles, llamados “Fondo Dinerario” mediante desembolsos 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.

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 Mally afincados en Lima. Actualmente, los comuneros, tienen la percepción de haber recibido menos de lo que pudo ser justo, 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.

f) Consecuencias de la actividad minera en la economía local

Antes de la aparición de la empresa minera, Mally era una comunidad de aproximadamente 200 familias, 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.

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 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).

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 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.

g) 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 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.

h) 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, como consecuencia del movimiento de tierras, la creación de espacios nuevos para el estacionamiento de vehículos y un campo deportivo. Además de distintas acciones de responsabilidad social.

i) 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 económico de la comunidad, y el súbito incremento de la delincuencia, aparición de prostitución y la drogadicción, colapso de algunos 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.

3.2. Diagnóstico impacto minero en la zona

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) y el levantamiento de un censo coordinado con la comunidad.

Desde el año 2005 se inician las relaciones y contratos de servidumbres 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 la tabla 1, 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 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 Mallay, 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 aún precarias, existen muchas

casas muy pequeñas, con pocas habitaciones, pisos de tierra, paredes de adobes, que cocinan con leña y no hay dotación de internet y telefonía fija.

En cuanto a la población (Tabla 2), 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, ha logrado absorber razonablemente la oferta laboral adicional.

Tabla 1: 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

Tabla 2 : 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 Mally 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 Mally, el 87% de los pobladores sabe leer y escribir (tabla 3), 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 trabajo, 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.

A ello se suma 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 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.

Tabla 3: 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 (tabla 4) 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.

Tabla 4: 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 (tabla 5), 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.

Tabla 5 : 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

3.3. La empresa comunal, características y fortalezas

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, algunas acciones o iniciativas que

podrían derivar en emprendimiento empresarial lo coordinaba la comunidad con la minera. Dentro de éstos inicios se hablaba de desarrollar un proyecto de complejo turístico aprovechando las aguas termales que posee la comunidad a 3 kilómetros de la carretera, se hablaba de iniciar un proyecto de crianza de ganado vacuno para explotar productos lácteos, o de la posibilidad de operar una empresa de recojo, destino y comercialización de residuos sólidos y de chatarra.

Pasaron a los hechos cuando en el 2009 pagaron S/. 150 000.00 nuevos soles a la empresa consultora Kraft Associates para que formulara el proyecto del completo turístico; sin embargo, el proyecto no fue viable debido a que los terrenos seleccionados estaban en conflictos legales con otros supuestos propietarios. Entonces, éste fue el primer emprendimiento empresarial de la comunidad campesina, que significó un fracaso, antes del inicio.

Fernando Toribio Azucena, de 28 años, trabajador en la mina ha sido presidente de la comunidad en el período 2008-2009, coordinó con cargo al fondo dinerario proveniente del pago por la servidumbre un desembolso inicial para la construcción de un local comunal por S/. 254 000.00 nuevos soles (se comenta que dicho valor es muy superior al de mercado); y la adquisición de un minibús *coaster* de 28 pasajeros valorizada en US\$ 65 000.00, con el propósito de brindar servicios de transporte local de personal a la minera.

La adquisición de éste vehículo, un minibús con capacidad para 28 pasajeros, constituye la segunda experiencia de un emprendimiento empresarial de la comunidad. Para la comunidad fue histórico y esperanzador el inicio de sus servicios a la minera, fue en agosto del 2009. La minera estaba en etapa de exploración y otra empresa les brindaba el servicio de transporte de personal con 6 vehículos similares.

Fernando Toribio alternaba su labor como obrero en la minera con su rol de presidente de la comunidad. Se guiaba de las sugerencias que le daba el jefe de relaciones comunitarias de la minera. De agosto del 2009 hasta febrero del 2010, don Fernando logró mantener el funcionamiento del vehículo y los servicios del chofer, con desembolsos que la minera efectuaba con cargo al fondo dinerario de la comunidad.

No había logrado emitir factura alguna por los servicios en 6 meses de operaciones, debido a que no pudieron lograr la autorización de la administración tributaria para imprimir sus formatos de facturas y tampoco habían abierto una cuenta bancaria a donde depositar el cheque que recibirían por el pago de sus servicios. Por otro lado, la gestión de todos los costos, gastos, personal se mantenía en la absoluta informalidad. No se había efectuado las declaraciones tributarias obligatorias y las declaraciones laborales estaban mal efectuadas.

En tal estado de cosas, en febrero del 2010, buscan la asesoría de un contador profesional, nacido en Mallay y que ejerce su profesión en Lima. Es así que éste profesional se convierte en asesor y contador, viabiliza la gestión de ésta iniciativa, para lo cual tuvo que efectuar modificaciones al estatuto de la comunidad, cambiar la información en SUNAT, abrir cuenta en un banco, formalizar la gestión del personal y de los desembolsos, regularizar la emisión y cobranza de las facturas por los servicios prestados durante 7 meses.

En tales circunstancias, luego de las elecciones respectivas, don Fernando Toribio deja el cargo de presidente e ingresa un nuevo cuerpo directivo con don Aníbal Tolentino Salinas, 48 años de edad, comunero con estudios iniciales truncos de administración en la universidad de Huacho, radicado hace muchos años en la comunidad, micro comerciante y últimamente obrero en la minera. Don Aníbal Tolentino renovó la confianza al profesional que venía colaborando con el emprendimiento empresarial, hubo continuidad en la gestión y en los planes del emprendimiento.

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, de parte del asesor – contador, surge la propuesta para conformar una empresa comunal, con la intención de independizar los roles de las instituciones, comunidad y empresa. Se deseaba operar como una empresa seria, con jefaturas y principios de autoridad, ordenada, manteniendo adecuados niveles de control internos, como de la caja, los bancos, remuneraciones, cuentas por pagar, etc., 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.

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 comunidad campesina ya contaba con el 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 a cambio 2 minibuses de

28 pasajeros 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 Marzo del 2011, todavía como Comunidad, se inició el servicio de efectuar limpieza del medio ambiente, limpieza de carretera y construir muros secos o “pircas” de piedra; contando como trabajadores a comuneros que no habían logrado integrar la planilla de ningún contratista de la minera, por tener más de 55 años de edad, o por tener alguna limitación física que implicaba no pasar el examen médico para ingresar a una empresa contratista. A ésta promoción de comuneros se los llama con el cariñoso apelativo de “los jotitas”.

La formalización de la empresa comunal concluye en marzo del 2011. El retraso es debido a repetidas observaciones de los registros públicos y del banco a los datos contenidos en las actas de las asambleas comunales pertinentes, así como a problemas en las disponibilidades de tiempo de los directivos comunales para apersonarse a efectuar las gestiones correspondientes. Inicialmente el abogado sugiere que haya un comité de gerencia, aspecto que hubiera restado flexibilidad a la toma de decisiones, luego de ciertas fricciones entre los asesores se logró cambiar el estatuto a fin de facilitar la independencia de poderes entre la gerencia y los directivos.

3.3.1. Arranca la empresa

La Empresa Comunal de Multiservicios Mallay inicia sus operaciones el día 26 de abril del año 2011. Su capital inicial lo constituyen 4 vehículos que la comunidad los entrega a la empresa comunal, tres minibuses modelo Coaster y un camión ligero de 6 toneladas. Sus actividades iniciales fueron, el servicio de transporte en estas unidades y el servicio de obras de limpieza de carreteras, del medio ambiente y la construcción de muros secos o “pircas” de piedra.

La compañía minera 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.

En el primer semestre del 2012 se completa la adquisición de 2 omnibuses de 53 pasajeros y camión-grúa. Paralelamente, desde mayo del 2011, la empresa ha adquirido un parque interesante de herramientas y máquinas pequeñas y medianas necesarias para las obras que realiza.

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 gestión de estas actividades es una tarea pendiente para la empresa comunal, por mientras, la comunidad campesina lo gestiona directamente, con evidentes defectos desde la perspectiva económica.

La empresa 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, la unidad de construcción a cerca de 50 trabajadores entre ingenieros residentes, jefe de seguridad industrial, 2 capataces, 6 oficiales y operarios, además de 4 administrativos. Los ingresos de la empresa comunal al mes de abril del 2011 bordeaban los S/. 30 000.00 nuevos soles, ahora 18 meses después bordean los S/. 400 000.00 nuevos soles.

3.3.2. Resultados a los 17 meses de vida

Los resultados económicos de la empresa comunal son estimulantes (tablas 6, 7 y 8), recordemos que en el 2011 fueron 8 meses de operación y a setiembre 2012 acumulan 17 meses. Durante el 2011 y 2012 en términos monetarios el segmento obras es el que aporta mayores utilidades, y hay que subrayar que por el tipo de obras que se ejecutan, se requiere poca inversión en activos fijos.

Los resultados no llegan solos, son consecuencia de la actuación en un determinado sentido por 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.

Tabla 6: Resultados 2011 y 2012

ANALISIS DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA				
Mayo 2011 a Setiembre 2012		Año 2011 8 meses	Año 2012 9 meses	2011-2012 17 meses
Capital invertido por la comunidad	S/.	736,814	1,157,057	959,295
Ventas del periodo	S/.	1,605,263	2,772,471	4,377,734
Utilidad obtenida por la empresa	S/.	350,319	799,494	1,149,813
% Utilidad del capital invertido		48%	69%	120%
% Utilidad sobre las ventas		22%	29%	26%

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.

Tabla 7: Evolución de Resultados por segmentos

Segmento / Periodo		2011 8 meses	2012 9 meses
Segmento transportes			
Margen comercial	S/.	117,981	123,309
Margen comercial porcentual	%	32%	18%
Segmento obras			
Margen comercial	S/.	374,530	914,415
Margen comercial porcentual	%	30%	44%
Gastos			
Gastos Administrativos y Financieros	S/.	141,813	241,026
Gastos como % de ingresos	%	-9%	-9%

Fuente: Elaboración propia

En el aspecto laboral, a setiembre del 2012 la empresa contaba con 69 trabajadores, de los cuales 16 eran comuneros y los otros 46 no comuneros, que podían ser residentes o no residentes en la comunidad (tabla 8).

Tabla 8 : Estructura de la Planilla de trabajadores

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

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.

3.3.3. Aprendiendo a dirigir

La transformación de la comunidad, generada por los directivos y los mismos comuneros, ha demandado el desarrollo de una nueva institucionalidad. La presencia de la minera implica aprendizajes en varios aspectos de 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, relaciones, negociaciones, gestión de convenios diversos, el más importante es el de servidumbre.

La organización de la comunidad ha evolucionado hasta separar el rol de la comunidad campesina y el de 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 socavones, 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. Busca 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.

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.

Compartimos dos anécdotas 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 considerables para su momento, 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. Otra más reciente es que los dirigentes suelen libar licor en exceso, y bajo sus efectos maltratan a los técnicos de la empresa, siempre con amenazas de despidos.

En cuanto al establecimiento de una visión de largo plazo y un alineamiento de todos los actores con dicha dirección, ésta 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.

Desde el inicio de las operaciones de la empresa comunal se ha explicado a los comuneros acerca de la importancia de pensar en el futuro, de consensuar los objetivos y los programas de corto, mediano y largo plazo, se les ha expuesto el valor estratégico de

contar con un Plan de Desarrollo; sin embargo, a la fecha aún no han entendido la importancia de ésta herramienta, lo que se ha traducido en su falta de apoyo al censo que se ha efectuado en julio y agosto del 2012, para determinar la línea de base de control, para el inicio del proceso de formulación, consenso e implementación de dicho plan, en el futuro inmediato.

Sin embargo, la empresa está trabajando en recopilar información relativa a dicho proceso y está empeñada en motivar en los comuneros acerca de la conveniencia de dicho trabajo. 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).

3.4. 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, además validada por los resultados del Censo del 2012, fue que los comuneros tienen dificultades 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 tiene 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, ni cautela el cumplimiento y calidad de los 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 (tabla 9), 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 ejecutando iniciativas en favor de Mallay.

Tabla 9: Categorización de Stakeholders – Teoría de Mitchell

STAKEHOLDER	CATEGORÍA TEORÍA DE MITCHELL	DESCRIPCIÓN
DIRECTOS		
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
INDIRECTOS		
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

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 concursos 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 considera 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 cuenta 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.

3.5 Entrevistas a expertos

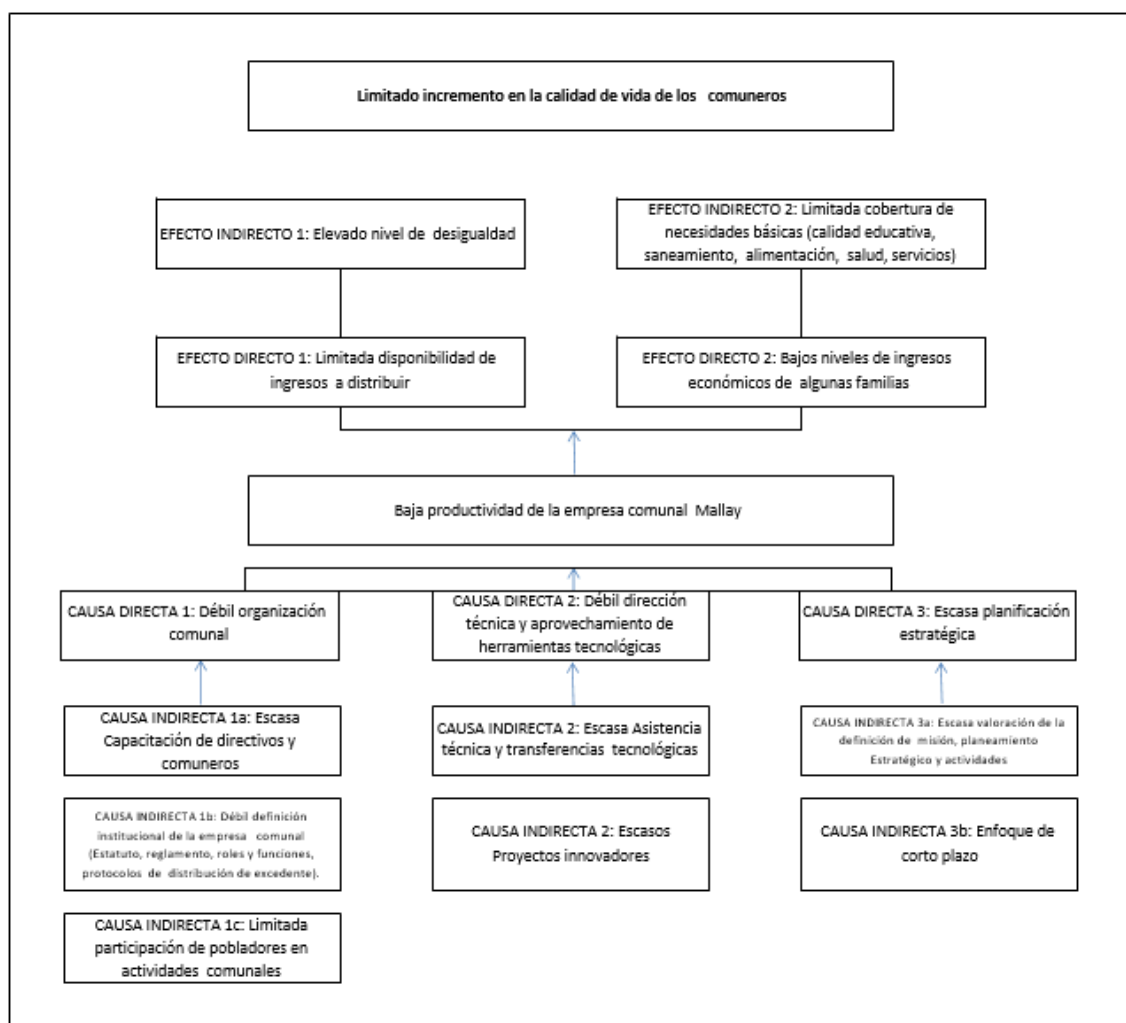
Con el propósito de identificar la principal problemática que limite a la empresa comunal a cumplir con su rol generador de empleo y redistribuidor de ingresos obtenidos. Identificamos a un grupo de 5 expertos en el sector minero y en las relaciones comunitarias, a quienes requerimos señalen los tres principales problemas que limitan el crecimiento de la empresa comunal de Mallay.

Tabla 10: Identificación de problema de la empresa comunal Mallay para su sostenibilidad

Problema	Analista	Analista	Analista	Analista	Analista	Total
	1	2	3	4	5	
Sobre expectativa 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

Figura 1: Árbol de problema empresa comunal Mallay



Fuente: Elaboración propia

Luego de ponderar las respuestas (tabla 10), rescatamos la baja productividad de la empresa comunal como la limitante más crítica. Con los aportes de los expertos elaboramos un árbol de problemas (figura 1) que nos ayudará 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 innovadora; así como la importancia de contar con un 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.

3.6 Propuesta de ajuste del estatuto de la empresa comunal Mallay

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.

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 89°.- 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.

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.

Los directivos de la comunidad no tienen las competencias siquiera mínimas para dichas funciones, por tanto, deben capacitarse y/o asesorarse por un largo período de aprendizaje. Debido a ello, el período de 2 años de ejercicio que le asigna la ley, en realidad, resulta ser muy reducido, ya que culmina su período, cuando apenas van 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.

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 4 años reelegibles por una única vez, así como la posibilidad de 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 exigirse estas competencias a los postulantes a cargos estratégicos como 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.

3.7 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 año de experiencia y las perspectivas futuras, consideramos necesario introducir algunas mejoras, que permitan el crecimiento de la empresa y estabilizar a sus órganos directivos y ejecutivos, con el objetivo de 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 Mally - Multiservicios Mally E.C.	Cambio propuesto: Empresa Comunal Mally - 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	
<p>Estatuto actual:</p> <p>Capital aportado en S/. 10 500</p> <p>Equivalente en US\$ 4 038</p> <p>Al cambio de S/. 2.60 x US\$ 1.00</p>	<p>Cambio propuesto:</p> <p>Nuevo capital S/. 2 600 000.00</p> <p>Equivalente en US\$ 1 000 000 Al</p> <p>cambio de S/. 2.60 x US\$ 1.00</p>
<p>Objetivo estratégico:</p> <p>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).</p> <p>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</p>	

<p>Sobre el Plan de Desarrollo de la Empresa Comunal</p> <p>Artículo 7: Facultades de la Asamblea General</p>	
<p>Estatuto actual:</p> <p>Existe un único acápite relacionado a la economía de la empresa comunal, el d) que establece la facultad para aprobar los estados financieros.</p>	<p>Cambio propuesto:</p> <p>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, como vector que guíe las operaciones de la empresa.</p>
	<p>La Asamblea General debe ser el único órgano facultado para aprobar y/o modificar dicho plan.</p>
<p>Objetivo estratégico:</p> <p>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.</p> <p>Un objetivo estratégico específico, especial y muy importante del plan de desarrollo particularmente de la empresa comunal, es que, se constituye en una herramienta que ayuda a la estabilidad 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 con sesgos personalistas sea de parte de directivos o ejecutivos de la empresa, así como de facciones de comuneros.</p>	

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.</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>	

<p>Sobre mejoras de las competencias de gestión empresarial de los directivos Artículo 7: Facultades y obligaciones de la Directiva Comunal</p>	
<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 postularse 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 servicios de capacitación con instituciones educativas reconocidas donde podrán participar los comuneros interesados.</p>
<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 la existencia y uso de herramientas técnicas de gestión y una mayor profesionalización de la dirección.</p>	

Sobre información y participación de los comuneros, en la gestión Artículo 7: Facultades y obligaciones de la Directiva Comunal	
<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 procedimiento más 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> <ul style="list-style-type: none"> a) Efectuar reuniones de trabajo formales mensualmente con los ejecutivos de la empresa y publicar el acta de reunión de la misma. b) Celebrar sesiones exclusivas de evaluación de la empresa mensualmente. 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. d) Presentar a la Asamblea los estados financieros a diciembre de cada año, a más tardar en marzo del siguiente año.

Objetivo estratégico:

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. Un buen mecanismo para dicho propósito es un flujo sistemático, oportuno y conversable de información que eduque, motive, comprometa y genere confianza entre los actores de la empresa.

También es derecho del comunero, obtener información de calidad desde la empresa, para que conozca del estado de la eficiencia, la 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 debe informar es a la Asamblea.

Su función sería la de fiscalizar el razonable cumplimiento de las obligaciones de los órganos de la comunidad y de la empresa.

	<p>Para ello, según su criterio, puede apoyarse en la asistencia técnica de especialistas.</p> <p>En ningún caso sus atribuciones pueden incluir la interferencia, veto, paralización o similares de las funciones o decisiones de los órganos fiscalizados.</p> <p>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.</p>
<p>Objetivo estratégico:</p> <p>Por el volumen de dinero y el flujo de las operaciones que administra la empresa comunal, se requiere un órgano asociativo que vele por el seguimiento y cumplimiento 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.</p>	

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

Sobre el destino de las utilidades

Artículo 12: Distribución de utilidades

<p>Estatuto actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. 	<p>Cambio propuesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Distribución a los comuneros del 30% de la utilidad de cada año, en proporción al cumplimiento de las siguientes obligaciones comunales: <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las asambleas. • Emitir su voto en las elecciones comunales. • Cumplir las faenas. • Estar al día en el pago de todas las cuotas, multas y demás obligaciones económicas establecidas por Asamblea. b) Un 10% de las utilidades anuales para capacitación de los dirigentes y de comuneros calificados en temas de gestión empresarial y comunal. c) Un 40% para reserva patrimonial capitalizable y para financiar proyectos de inversión. 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 o niños en estado de abandono en particular.
---	--

Objetivo estratégico:

Aun cuando el capital social de la empresa no haya implicado aportes directos y concretos en efectivo de parte 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.

Otro beneficio directo que el comunero puede recibir es su capacitación en temas de gestión empresarial y comunal, que a la vez ayudará a formar líderes competentes de la empresa y de la comunidad, en el mediano plazo debieran ser los comuneros quienes asuman cargos gerenciales y técnicos en los negocios de la empresa comunal.

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 Mally. Estas iniciativas estarán alineadas con la función redistributiva y la responsabilidad social empresarial de la empresa comunal.

3.8 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. Terminaremos la presentación de nuestra propuesta comentando los estados financieros proyectados con la inclusión de la nueva unidad de negocios sugerida.

3.8.1 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 su base de recursos 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 de la empresa comunal Mallay (tabla 12) encontrando que salvo el yacimiento minero y el desarrollo de un sistema de entrega de servicios, soportado fundamentalmente por la contratación de profesionales externos a la comunidad (ingenieros residentes, ingenieros de seguridad, contadores, administradores), la empresa no posee mayores recursos.

Sin embargo, consideramos, que estos son suficientes para iniciar un proceso de diversificación, en tanto son pocos, pero muy valiosos (tabla 13) y pueden posibilitar el desarrollo de una nueva unidad de negocios, específicamente la de servicios de maquinaria pesada (tabla 14); ya que partiría de su base de recursos actual, que le ha permitido proveer de obras a la CMBSAA, y le sirve también su estructura organizacional, que la vería fortalecida con la contratación de profesionales y técnicos competentes.

Esto permitirá el desarrollo de un entramado sinérgico entre las distintas unidades de negocios, que incluso podrían compartir choferes profesionales e ingenieros indistintamente. El alcance estaría focalizado a 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.

Tabla 11
Recursos claves de la empresa

Bienes Tangibles	Yacimiento minero con reservas de mediano plazo Flota de vehículos,
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

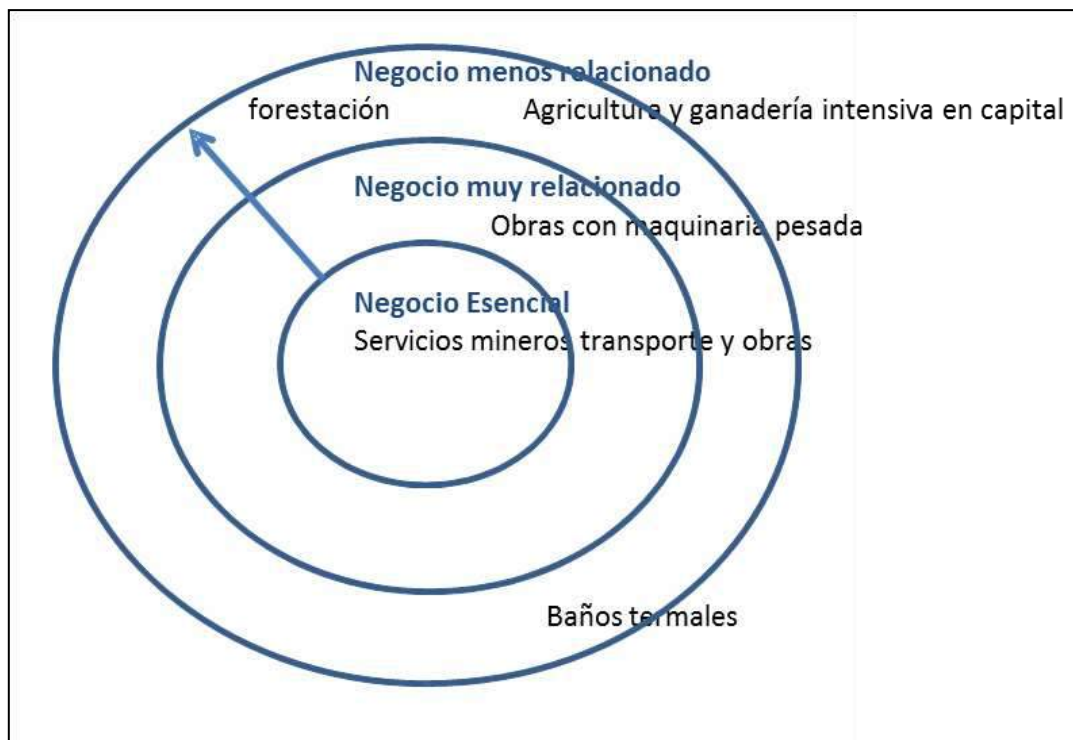
Fuente: Elaboración propia

Tabla 12
Recursos de valor



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13
Patrón de diversificación



Fuente: Elaboración propia

3.8.2 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 paquete 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 TIEA del 12%. Este paquete entraría a trabajar a partir de julio del 2013. Los resultados estimados incluyen el efecto de la ejecución de este proyecto.

Los ingresos por servicios de transporte de personal, de materiales y movimiento de tierra generan un rendimiento ligeramente menor, pero tienen la ventaja de que se contratan generalmente por el año completo, con lo que se obtiene un ingreso permanente

y seguro.

En cambio, el negocio de la construcción puede generar mayores márgenes, pero con mayor incertidumbre dado que puede o no haber demanda por trabajos; en tanto se trata de obras que tienen una corta duración, y es difícil calzar las fechas de término entre una y otra, mientras tanto, la infraestructura está inactiva.

Las tablas 15, 16 y 17, muestran las proyecciones de los resultados al 2015, asumiendo la inclusión de la nueva unidad de negocios, asimismo se muestra 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. Si tomamos como ejemplo los 5 años de información presentada en el cuadro inferior, el ahorro por no pago del impuesto a la renta implica S/. 1 947 nuevos soles.

Justamente estas ventajas competitivas deben ser aprovechadas para potenciar la empresa y dotarla de toda la infraestructura necesaria para asegurar su gestión exitosa, y por otro lado cumplir con responsabilidad su rol de generador directo e indirecto de beneficios económicos concretos para los comuneros y habitantes de la comunidad.

Tabla 14
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%
Utilidad del período	350,319	950,739	1,394,350	1,745,004	2,051,004
% Sobre ingresos	22%	24%	23%	22%	23%
% Sobre patrimonio		273%	107%	73%	54%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Resultados proyectados al 2015

<i>Empresa Comunal de Multiservicios Mallay</i>				
RESULTADOS PROYECTADOS AL 2015				
Concepto	AÑO.2012	AÑO.2013	AÑO.2014	AÑO.2015
INGRESOS:				
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>
COSTOS:				
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
GASTOS:				
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	950,739	1,394,350	1,805,004	2,051,004

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Proyección de distribución de utilidades

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

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. 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.
- Un acápite del contrato de servidumbre estipula que la comunidad campesina de Mallay será un proveedor de bienes y servicios con preferencia en al menos igualdad de condiciones con terceros.
- 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 competencia. Se genera la disyuntiva entre tener una sola directiva para las dos entidades o que cada entidad posea su propio cuerpo directivo. Consultado con expertos que han asistido a experiencias de ésta separación, recomiendan que no es conveniente; lo que se gana en mejora de roles, se pierde por mucho en las rivalidades y divisionismos que aparecen entre los dos cuerpos directivos. Caso empresas comunales en zona de Orcopampa y Julcani.
- 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 tecnología.
- A la fecha, la empresa comunal no ha distribuido utilidades ni ha realizado transferencias de recursos significativas para atender problemas sociales de la comunidad; esto ha contribuido a la indiferencia e incluso malestar para con sus conductores.
- No existe un plan de trabajo de largo plazo, lo que impide que se desarrollen proyectos de inversión y se puedan buscar distintas fuentes de financiamiento diferentes al uso de los recursos propios, como fondos concursables, 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 los temas asociativos y empresariales 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 coordinar el fortalecimiento de las mismas o desarrollar alianzas con centros de formación

técnica y profesional.

- 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, han sido más las mujeres que se dedican a las actividades domésticas, en lugar de capacitarse o trabajar.

- 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.

4.2. RECOMENDACIONES

- Realizar el ajuste al estatuto actual a fin de promover el fortalecimiento institucional, favorecer el desarrollo de Planeamiento 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 en zonas bajas en Churín, 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.
- Desarrollar 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arellano Llanguas, Javier (2011). ¿Minería sin fronteras? – Conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú. Instituto de Estudios Peruanos, Pontificia Universidad Católica del Perú.
1. Bebbington, Anthony (2011). Minería, movimientos sociales y respuestas campesinas – Una ecología política de transformaciones territoriales. Instituto de Estudios Peruanos, Centro Peruano de Estudios Sociales.
 2. Corporación Andina de Fomento (2003). Capital social – clave para una agenda integral de desarrollo. Ediciones CAF.
 3. Collis, David & Cynthia Montgomery (2007). Estrategia Corporativa. Mc Graw Hill.
 4. 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.
 5. Eckhardt, Karen et al (2009). Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento. ESAN Ediciones.

6. Estudio Alvarado Dodero Consultores (2010). Informe: Análisis de la situación físico legal de los terrenos de la comunidad campesina de Mallay. Estudio Alvarado Dodero.

7. Etkin, Jorge (2007). Capital social y valores en la organización sustentable – El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Ediciones Granica.

8. FOMIN (2011) Guía VERSIÓN COMPLETA de aprendizaje sobre proyectos de integración productiva y desarrollo económico territorial - MÓDULO 4 ACCIONES COLECTIVAS PROYECTOS DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA. Disponible en http://formaciondel.conectadel.org/2011/06/guia-version-completa-de-aprendizaje_4188.html

9. Ghemawat, Pankaj (2007). Estrategia y el panorama empresarial. Prentice Hall.

10. 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

11. 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.

12. Hintze, Claudia (2009). Línea de Base del distrito de Oyón. Fondo Minero de Solidaridad con el Pueblo de Compañía de Minas Buenaventura SAA.

13. 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.

14. Peter, Tom (2002). La victoria de la empresa de servicios. Un terremoto sacude el mundo empresarial. Nowtilus gestión.

15. Ponce Gonzales, Miguel Antonio (2009). Plan de Desarrollo de la Comunidad Campesina de Oyón 2009-2018. DESCO, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.

16. Salas Carreño, Guillermo (2008). Dinámica social y minería – Familias pastores de puna y la presencia del proyecto Antamina (1997-2002).

17. 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/>

18. Walsh Consulting (2008). Estudio de Impacto Ambiental Proyecto Mallay, Compañía de Minas Buenaventura SAA.