

EL TESORO DE LOS ANDES Y LOS NUEVOS EMPRESARIOS EXITOSOS EN EL PERU

Ricardo Claverías Huerse¹

¹ Msc. en Sociología. Responsable del Area de Investigación y Capacitación del Centro de Investigación, Educación y Desarrollo (CIED-Perú).

1. CULTURAS AIMARA Y QUECHUA: EMIGRACIONES, IDENTIDAD Y CAMBIOS

a) Interculturalidad e identidad

En la cultura entran muchos elementos aprendidos por la sociedad que se transmiten y comparten. Asimismo, en la cultura pueden identificarse tres grandes dimensiones: 1) La tecnología y la economía, que empieza con el territorio, la relación con el medio ambiente y abarca otras áreas como la producción, la vivienda, la alimentación y la salud. 2) Las relaciones sociales, que implica la organización familiar y la organización del trabajo hasta la comunidad, las organizaciones intercomunales y la política. 3) El ámbito de los imaginarios simbólico, que abarca desde la lengua, el arte, la religión, el sistema de valores y la cosmovisión.

En determinados casos estos elementos identifican a los grupos de distintas formas, en determinados casos es el territorio el que identifica más a unos grupos; en cambio, en otros casos, es la lengua la que más identifica o en otros son las tradiciones o la historia; sin embargo, la identidad grupal o social es una actitud que asumen colectivamente determinados grupos poblacionales. Por otra parte, esa identidad no es estática, a está sujeta a cambios, a adaptaciones en el tiempo. En ese sentido, las culturas de los antiguos quechuas y aimaras en los Andes del Perú (para generalizar, más adelante les denominamos como culturas andinas), ubicadas en una sociedad contemporánea, están en continuos procesos de cambios muy rápidos. Por el contrario, es difícil pensar en reductos culturales estáticos, no articulados a la transformación regional y nacional.

Sin embargo, el aceptar la necesidad de esos cambios, no debe llevarnos a admitir lo absurdo de la modernización verticalista y homogenizadora, cuando en ésta no se acepta que las estrategias del desarrollo- por ejemplo en tecnología o, incluso en las estrategias de la organización empresarial- pueden estar vinculadas a una determinada cultura en particular. Aunque por lado se reconoce también que los individuos que constituyen un determinado grupo cultural, su afiliación a un grupo cultural preciso no suele ser el único referente. Las filiaciones culturales no suelen ser cotos totalmente cerrados, sino círculos entrelazados dentro de los que no todos los de un círculo comparten las mismas referencias culturales².

Estas diferencias culturales y la influencia mutua que de ellas se derivan es lo que hoy se denomina “pluri-multicultural” y a las relaciones de diálogo o enfrentamiento entre grupos culturales diferentes se denomina interculturalidad, relaciones que pueden ser cooperación o de conflicto, por lo cual no se pierde la identidad. La existencia de varios círculos entrelazados facilitan, en cambio,

² Tubino, Fidel. 2003. Educación Intercultural. PUCP.Lima.

encontrar rasgos comunes más allá del propio círculo, la relación entre grupos y, por lo mismo, la interculturalidad sin pérdida de identidades (Tubino,F. Idem.).

En el caso de muchos empresarios que hoy tienen éxito en la costa urbana en el Perú y que han llegado desde hace varios años de la sierra rural, son originarios de las culturas andinas (quechua, aimaras) y de la amazonía, pero al establecer relaciones con otras culturas en la costa y al afrontar otros retos, como es la industria y el mercado moderno, han tenido de cambiar muchos de sus patrones culturales, sin embargo muchos rasgos de las culturas ancestrales no las han perdido, por el contrario, en gran medida utilizan esa cultura para adecuarse mejor en la nueva sociedad urbana, eso implica que gran parte de su identidad original aún sigue persistiendo en estos grupos de emigrantes originarios de la sierra rural.

b) Lo simbólico tradicional, lo pragmático de la industria moderna y el mercado

Por otro lado, además de las dimensiones anotadas anteriormente sobre los componentes de la cultura, esta tiene otras características como lo fáctico y el componente simbólico. El primero se refiere a que toda cultura tiene un conjunto de herramientas , habilidades, destrezas, instrumentos y prácticas que reflejan la manera en que se relacionan directamente con la naturaleza y las organizaciones sociales cuyos fines prácticos es resolver problemas en la convivencia humana y satisfacer necesidades. En cambio, la característica de lo simbólico son los mensajes transmitidos por los grupos sociales más allá de lo que se percibe, generalmente son transmitidos mediante metáforas. En primera y última instancia este componente de la cultura el que conduce a la parte fáctica de la cultura. Es la que señala los grandes objetivos, sueños, imaginarios o utopías de las gentes de cada cultura.

La familia andina ya sea cuando vive en el campo o en el medio urbano –como todo grupos cultural- siempre está probando cambios de nuevas semillas en la chacra; pero, la sociedad andina no sólo es innovadora en el campo, en la producción agropecuaria, sino que también desea vivir mejor, desea el bienestar en el hogar, quiere modernizarse y es así como empieza a poblar las ciudades con la esperanza de encontrar nuevas formas de vida, de trabajo y de lograr que se cumplan sus sueños.

Una expresión simbólica de esa actitud y voluntad de cambio es el "EKEKO" (pequeño muñeco elaborado de yeso) como lo denomina Alfonsina Barrionuevo (1974), es el dios de los aimaras. "El ekeko es una creación indígena, pero el personaje que representa es un español; se convirtió desde la época colonial en el símbolo de la prosperidad y abundancia, ganó un altar y penetró en la esfera anímica de sus creencias". En la época colonial fue un dios rural, pero con las emigraciones de los campesinos del campo a la ciudad pasó a convertirse en un dios urbano.

En este sentido, las familias andinas han incorporado físicamente a un hombre occidental entre sus mitos y dioses, en su cosmovisión y han rescatado a través de la figura del "ekeko" los conceptos también modernos de la prosperidad y el

bienestar muy identificados con la industria moderna y en sus relaciones con el mercado. Por eso, todos los años le compran en "alasitas" (mercado de miniaturas en las ciudades andinas del sur peruano y en Bolivia) algunos comestibles provenientes de la agroindustria moderna, medios de transporte, casas, artefactos eléctricos que son brindados como ofrendas a este dios del bienestar andino contemporáneo (el "ekeko"). Esas miniaturas o pequeños juguetes son las representaciones simbólicas de lo que la población quiere para el futuro, son las imágenes prefigurativas del futuro deseado por la población, es su forma de imaginar la totalidad en el futuro: bienestar en el hogar, éxitos en el mercado y cambios para vivir mejor, aunque no todos logran ese futuro deseado, también hay fracasos.

Los pueblos andinos nos indican, pues, que oponerse al cambio, a la innovación no es histórico. Esta sociedad andina por su identidad es distinta a la cultura moderna; pero, no se aferra a quedarse en el pasado. Tiene gran voluntad de cambio. Esta cultura andina es versátil y se basa en la diversidad y en la totalidad, por esas razones también adopta lo moderno en sus sistemas, para hacerlos más diversos y totales. La modernización desde los andinos, es, pues, otra forma de globalización, propia creativa, con grandes posibilidades de desarrollo autónomo con mirada al mercado interno e internacional.

Como sostiene Kusch, en los Andes la "cultura no es rígida, sino que comprende además una estrategia para vivir". Los técnicos modernos no deben "creer que la eficiencia está reñida con lo mítico"; por el contrario, no se puede ser eficiente sin elementos míticos, sin incentivos que expliquen el esfuerzo más allá de lo humano, como el realizado por las comunidades andinas en estas altitudes y sin gran apoyo del Estado.

c) Emigraciones rural-urbano, éxitos empresariales e identidad cultural

Los pueblos originarios en las últimas décadas se han movilizado hacia la cultura moderna dentro del propio espacio andino; pero también en otros espacios geográficos. Por ejemplo, en el Perú en el caso de los pobladores del Valle del Mantaro (ubicado en la sierra central) al mismo tiempo que practican su cultura originaria también cruzan fronteras culturales cuando ellos lo quieren así, en nombre de un cosmopolitismo y globalismo andino (Romero, R.1999). Pero también cuando emigran a otras regiones como a Lima (capital del país), allí llevan su cultura, al respecto Gupta y Ferguson manifiestan que las culturas han sido representadas ocupando "naturalmente" espacios discontinuos, pero la cultura trasciende más allá de sus territorios de origen.

En los nuevos espacios donde emigran las poblaciones andinas adoptan nuevos patrones culturales que corresponden a la modernidad; sin embargo, "las jóvenes generaciones, siguiendo el camino de las anteriores, pueden experimentar y asumir otras prácticas culturales sin necesariamente renunciar a su identidad wanka" ((Romero, R.1999).

En las ciudades andinas o en la costa los emigrantes llevan su cultura y la usan como medio de despliegue y adaptación a la nueva sociedad, inclusive esa

cultura —a pesar de haber sido creada en otro contexto- es un medio muy eficaz para obtener “éxito” económico” y social en las ciudades modernas. Por ejemplo, el estudio de N. Adams y N. Valdivia (1994) y otros estudios actuales, han logrado interpretar las relaciones positivas entre la cultura originaria de los Andes y el desarrollo industrial empresarial en Lima, en los siguientes términos:

Por ejemplo, los pequeños industriales en Lima de los centros industriales y comerciales denominados como “Gamarra” y “Villa Salvador”, entre otros (dedicados a la industria de confecciones, metalmecánica, fundición y afines, zapatería, carpintería, fabrica de elaboración de artículos plásticos y transformación de alimentos), desde la década del 70 empiezan a surgir diversos grupos sociales, empresarios líderes y diversos actores sociales originarios de la sierra, los cuales antes eran muy pobres, en cambio hoy acceden al manejo de empresas y negocios, generan riqueza y crean empleo para los nuevos emigrantes que provienen de la sierra. En ese nuevo contexto social, el ejercicio empresarial ha dejado de estar asociado exclusivamente a los grupos criollos dominantes. Los factores del éxito de estos emigrantes responden a una organización social sustentada en las particulares condiciones de reproducción en que vivieron en sus lugares de orígenes, en los Andes rurales, esos factores son los siguientes según la investigación de N. Adams y N. Valdivia (1994):

(i)La producción campesina en ese medio originario requiere un alto grado de planificación para la conducción de cultivos paralelos en diversos pisos ecológicos. Esa característica les ha facilitado a que estos emigrantes en las ciudades puedan planificar mejor los procesos productivos y de intercambios, así como también les ha facilitado entrar a diversificar sus actividades, que es una condiciones de las estrategias de vida impuestas por la dinámica del nuevo mercado competitivo.

(ii)En el lugar de origen las limitaciones ambientales existentes obligan al campesino a utilizar el máximo de su tiempo para el trabajo productivo; esa peculiaridad de “valor trabajo” (muy característico de la matriz conceptual andina) es básico para su desenvolvimiento también en otros espacios distintos al medio rural.

(iii)Los inmigrantes andinos que llegan a las ciudades trasladan también sus formas culturales aldeanas, como es el deseo de una independencia laboral en el mediano plazo, muy semejante a la independencia del trabajo en su parcela dejada en la sierra, pero ahora útil para tener una pequeña empresa o negocio independiente que no lo ate por mucho tiempo como proletario de una empresa.

(iv)A diferencia del empresario moderno de la costa, este nuevo empresario de origen andino está a una distancia sociocultural muy pequeña entre él como empresario y los trabajadores que contrata. Muchas veces proceden de los mismos pueblos de origen y se perciben culturalmente “cercanos” y, al mismo tiempo, diferentes a otros pobladores de la ciudad, especialmente de los “criollos”. Esa situación genera una gran identidad entre los trabajadores y el empresario. Además, estos trabajadores son considerados como empresarios

“potenciales”, porque en el tiempo que trabajan en la empresa, cuyo dueño es mayormente un paisano o familiar, está aprendiendo también a manejar una empresa.

(v) Por otro lado, como lo han observado N. Adams y N. Valdivia (1994): “..la principal fuente de experiencia para un posterior desarrollo empresarial urbano, se centra en las relaciones mercantiles que se desarrollan a través de ferias y circuitos comerciales regionales”, donde los campesinos inmigrantes han aprendido a negociar e, incluso, a organizarse para fortalecer su capacidad de negociación en espacios lejanos a la parcela agrícola de origen.

(vi) Los empresarios de origen andino tienen una mayor actitud para la acumulación de capitales, porque no se integran rápidamente al estilo de consumo urbano. La cultura criolla, en cambio, tendrá frente a la andina, una matriz más burocrática donde predomina un estilo consumista más que uno orientado a la producción.

(vii) El valor del parentesco y la familia extensa en la cultura andina, es una base para que en las ciudades los inmigrantes formen conglomerados y cadenas de valor entre parientes. Unos organizan talleres que se dedican a la elaboración de telas. Otros familiares tienen talleres para la confección de prendas de vestir y otro grupo de familiares venden la mercadería en sus propias tiendas o son abastecedores de cadenas de grandes tiendas que venden de calidad, como en la gran empresa comercializadora SAGA en Lima.

En suma, se ha tratado de mostrar que la cultura andina también tiene un gran potencial para el desarrollo autónomo de las empresas en grandes ciudades como Lima. Fenómeno muy semejante ocurre en Arequipa, Huancayo, Tacna y Juliaca. Lo que convendría investigar hasta donde esta cultura andina puede ser base también para el desarrollo de la gran industria, así como también si con este tipo de desarrollo se mejora la calidad de vida de la población participante; es decir, si este desarrollo es humano, solidario, equitativo y distributivo.

Tomando en cuenta esta presentación conceptual a continuación se analiza las historias de vida de diversos empresarios que se han formado en el Perú desde la década del 50 del siglo pasado, de los cuales, la mayoría de ellos son originarios de la sierra y, hoy tienen éxito empresarial precisamente por la ayuda de la cultura originaria de los Andes, como ellos mismo lo reconocen en diversas manifestaciones. Son lecciones que hemos visto que han sido importantes recogerlas para que sirvan de derroteros a los jóvenes y que alimente su esperanza y sus imaginarios en el sentido que en futuro se puede seguir fortaleciendo las empresas en el país, basados en su propio legado cultural y en una cultura de paz.

2. HISTORIAS DE VIDA, APRENDIZAJES Y ENSEÑANZAS DE LOS EMPRESARIOS EXITOSOS PARA LOS JOVENES EMPRENDEDORES

“He nacido y vivido en el distrito de Villa El Salvador y he realizado mi empresa en el distrito. Me alegra contar nuestra experiencia empresarial, es muy motivador compartir con ustedes cómo hemos podido hacer empresa. Precisamente, escuchar a una persona contar su experiencia empresarial me motivó, también, a hacer empresa. Si de aquí puede salir una o más personas motivadas para hacerlo, entonces hablemos cumplido con el objetivo de este evento.”

Testimonio de María Landa Chiroque expresado en un seminario de empresarios exitosos. Gerente General de la Empresa Santa María Service (empresa de metal mecánica)³.

El espíritu del emprendedor es el que toma la decisión de cambiar su suerte y cambiar la vida de este país. Por eso, es importante conocer la historia de aquellos empresarios que antes fueron pobres y hoy son exitosos. Es necesario conocer la ruta crítica de aquellos que han señalado el camino. Es importante saber cómo ellos lo hicieron, las dificultades que tuvieron, los éxitos, el apoyo o no apoyo, la indiferencia; cómo han logrado abrirse camino y poner el nombre, no sólo el de ellos, sino también el nombre de sus productos, de sus comunidades, de la región y del país en un sitio de prestigio para los empresarios peruanos.

Es útil saber cómo estos empresarios, que en su mayoría empezaron como pobres y que nacieron y vivieron hasta su juventud en el medio rural, hoy han traspasado las fronteras de sus localidades y regiones para luego conquistar Lima y, más tarde, cómo han logrado posicionarse en el mercado internacional. Hay que destacar que dichos empresarios empezaron como emprendedores porque arrancaron desde abajo, desde allí desplegaron sus raíces, la memoria de sus antepasados y sus virtudes personales y grupales, ya sea como grupos integrados por familias u organizados en distintas formas de la sociedad civil.

1. Los tipos de empresarios y los factores del éxito registrados en las historias de vida

Para iniciar la exposición y el análisis de las historias de vida de empresarios exitosos en el Perú, es importante partir de la siguiente pregunta ¿qué factores, qué razones fueron las que han posibilitado que estas personas logren el éxito y de esa manera contribuyan al de sus familias y al desarrollo finalmente del país?

La primera hipótesis se fundamenta en el criterio que el primer factor tiene que ver con la cultura, los valores, las actitudes; es decir, el capital cultural es la primera condición de esos éxitos. En segundo lugar, es la capacidad de la

³ En Ministerio de Trabajo. 2004. Emprender empresa... Así comenzaron los empresarios de éxito. Lima.

unidad y la cooperación familiar, interfamiliar u organizacional, o sea, es el capital social, el cual junto con el capital humano son los factores claves iniciales para el éxito empresarial. El tercer factor es el conocimiento acumulado como capital humano, logrado mediante el inter-aprendizaje, la capacitación y la experiencia vivida colectivamente. Entonces, tres son los factores principales para llegar al éxito: el capital cultural, el capital social y el capital humano, entendido este último como el conocimiento.

Los casos seleccionados para esta parte de los antecedentes del proyecto son personas, familias o grupos de productores que empezaron como emprendedores en el Perú, han sido clasificados en tres grandes grupos:

- Los grandes empresarios autónomos ubicados principalmente en Lima urbana, se refieren a aquellos que han logrado acumular capital económico en gran magnitud y cuya organización es básicamente a nivel familiar.
- Pequeños empresarios autónomos ubicados en el medio rural, se refieren a aquellos que han logrado organizarse empresarialmente sin la ayuda principal de otra institución (Estado u ONG), cuya base es la organización familiar.
- Pequeños empresarios rurales y urbanos asociados autónomamente, pero articulados con la ayuda de algunas instituciones privadas (ONGs) o del Estado cuyas organizaciones básicas son la familia y diversas formas del denominado tercer sector (organizaciones de la sociedad civil)⁴.

La utilidad del estudio sobre las historias de vida como marco conceptual de este proyecto se fundamenta en los siguientes principios:

Mostrar cómo han vivido y viven en este mundo los empresarios de éxito, de aquellos que han superado la pobreza. Exponer hojas de ruta de emprendedores que han mostrado que llegar al éxito no solamente es un sueño. Registrar cómo se está dando en la práctica la experimentación de nuevas tecnologías o el rescate de tecnologías tradicionales que son útiles en el presente.

Levantar rutas para la formación de empresarios desde la práctica, desde la experiencia de otros que enseñan que es posible hacerlo. Formar a

⁴ Algunos conceptos de emprendedores en organizaciones privadas y sociales son expuestos en los siguientes términos: son organizaciones del tercer sector que tengan un fin social, que no tenga ánimo de lucro; es decir, dirijan su superávit de sus operaciones hacia la propia organización (Naigeborin, Viviane. 2004. *Emprendimientos sociales sostenibles. Cómo elaborar planes de negaciones para organizaciones sociales*. Ed. Petrópolis.Sao Paulo. Págs. 19 y 20). Sin embargo, en la realidad peruana se alcanza a entender que todas las organizaciones de la sociedad civil que analizamos en este trabajo (a excepción de los grandes empresarios) tienen como finalidad la superación de la pobreza y el incremento de los ingresos, por lo tanto, el lucro, sean estas familiares o asociativas que implican la integración de muchas familias, las cuales son promovidas por ONGs o el Estado. En esa razón, en adelante conceptuamos como (i) emprendedores y empresarios organizados en familias o ii) emprendedores y empresarios organizados entre familias, comunidades e instituciones externas, como pueden ser las ONGs o el Estado; sin embargo, consideramos que ambas pertenecen a la sociedad civil; no pertenecen al sector privado porque no se rigen por la ganancia individual, sino por la ganancia enterfamiliar u organizacional.

emprendedores facilitándolos la lectura de su propia realidad y sus potencialidades. Desde esas experiencias, analizadas conceptualmente, ayudar a los jóvenes a construir sus propios negocios o procesos transformativos de manera individual o colectiva. Desde ese marco, empezar a formar capacidades en los jóvenes, que cuando se propongan algo lo logren a partir de lo que han visto en las personas o grupos de exitosos.

2. Rutas y fases de la escalera de los exitosos

Por un lado, los criterios de análisis para exponer algunos de los caminos que han seguido los exitosos tienen que ver con las siguientes preguntas: ¿cuáles son los factores que posibilitaron que estas personas logren el éxito? ¿Cuáles fueron sus orígenes (rural o urbano), los problemas o limitaciones que tuvieron para el arranque, las propuestas que manejaron y las formas que llegaron al concepto de racionalidad empresarial, los factores del proceso de ascenso económico, las crisis y las alternativas que manejaron para el nuevo arranque? ¿Cómo llegaron a la expansión empresarial (en términos de la magnitud del mercado local, regional, nacional e internacional)? ¿Cuáles son los mecanismos para su sostenibilidad? ¿Cómo manejan las sinergias y el mercado en los territorios?

a) Los orígenes: de la pobreza al liderazgo empresarial

Los orígenes son tanto del medio rural como urbano; sin embargo, los que vinieron del campo fueron de los estratos sociales pobres o muy pobres; en tanto los que se originaron en las ciudades vinieron de los estratos medios o altos.

Por ejemplo, muchos de los que hemos denominado como **“grandes empresarios autónomos”** provienen del medio rural del estrato social de campesinos pobres y hoy han constituido grandes empresas. Es el caso de la empresa “Kola Real”, cuya familia proviene del estrato pobre del medio rural (Ayacucho). Semejante fue el caso (1979) de la empresa denominada “Topy Top S.A. dedicada a los tejidos con fibra de alpaca (de la familia Flores que provino de Huancavelica); uno de los familiares emigró como jornalero agrícola a la costa (como apañador de algodón) y después emigró a Lima para dedicarse al pequeño comercio. Posteriormente, organizó una gran empresa transformadora de fibras y lanas (1986).

El mismo origen tuvo el empresario San Román (hoy empresa Nova) que también fue un emigrante que viajó de un medio rural del Cusco hacia Lima. Primero estudió una carrera universitaria y, después de varios años, constituyó una de las empresas más grandes de Lima, dedicada a la construcción de maquinarias transformadoras de insumos alimentarios y medios de producción agrícolas. Otros empresarios se originaron (1880) en el medio urbano como familia artesanal y después como empresa exportadora, como el caso de la empresa “Kleides E.I.R.L. (desde 1985) o como la familia Wong que empezó como propietaria de una pequeña bodega en Lima (San Isidro) y actualmente tiene los supermercados e hipermercados denominados tiendas “Wong” y “Metro”.

Los denominados **“pequeños empresarios autónomos”** se originaron también en el medio rural; se iniciaron principalmente con sus propios recursos y, algunos fueron ayudados secundariamente por otras instituciones de la sociedad civil. Pero, a diferencia de los anteriores se relacionan permanentemente con las actividades productivas agropecuarias y con la transformación o semi-transformación de insumos agropecuarios y los grandes mercados tradicionales del país. Estos pequeños empresarios (los que identificamos como los Mamani, los Quispe, los Panclas, etc. en el Sur o en el Norte del Perú) han formado cadenas productivas y de valor espontáneas, sin la participación de otras instituciones. En tanto que los denominados **“pequeños empresarios articulados”** provienen mayormente del medio rural y siguen operando en ese medio, se han formado incentivados por organizaciones de la sociedad civil o el Estado. Estos pequeños empresarios están articulándose en mayor medida que los anteriores con los gobiernos locales, han empezado a innovar la tecnología y se asocian en grupos que integran a muchas familias. Son los casos que en lo que sigue se les cita en relación con alguna ONG o el Estado.

Entre las características más importantes de todos estos empresarios se expresan, en primer término, que han creado un liderazgo propio, pues, ellos mismos han generado una visión y misión para su desarrollo; así como también ellos mismos han trazado sus propia estrategias de vida y desarrollo empresarial; han conformado equipos de trabajo con personas muy capaces, han generado en el resto de familias o comunidades participantes una ambición por el éxito empresarial a nivel de sus organizaciones y no solamente el lucro personal. Todos ellos han tenido desde sus orígenes como objetivo producir resultados eficientes y eficaces.

b) De los problemas y las limitaciones a las potencialidades

Todos los casos estudiados empezaron por reconocer que en su localidad donde viven o vivieron faltaban recursos para desarrollarse, que habían limitadas capacidades técnicas, administrativas y abandono del Estado. Particularmente en el medio rural se explica que hay un deficiente uso de los recursos y medios disponibles del capital natural (erosión de los suelos, falta de agua para el riego) que hay una baja producción y productividad en los cultivos, que predomina la pobreza y el minifundio, que no se aprovecha la agricultura para competir en el mercado interno y externo, que no se aprovechan las oportunidades.

Una selección adecuada de nuevas tecnologías, pero la necesidad de confianza en la comercialización

En muchos casos, como los campesinos productores de café en San Ignacio (distrito de Jaén, dpto. de Cajamarca), que representan a los denominados **“pequeños empresarios articulados”**, con el fin de solucionar algunos de los problemas típicos del medio rural y ayudados por una ONG, introdujeron nuevas tecnologías para la cosecha de café, con la esperanza de aumentar la

productividad, pero sin una validación o adaptación previa de esa tecnología. Ese intento condujo al fracaso en la producción, porque la tecnología no se adaptó al medio ecológico y social de esta región, lo que contribuyó a crear actitudes de resistencia al cambio en la población.

Posteriormente, en la misma zona, mediante un diagnóstico y un proceso apropiado para adaptar las nuevas tecnologías se resolvieron los problemas en la producción. Pero, después que se tuvo una mayor oferta de café apareció el problema tradicional de la comercialización, donde los intermediarios compraron a menores precios la producción de café. Del reconocimiento de esa limitación, los campesinos pasaron a destacar la potencialidad de la propuesta del asociativismo como una forma de eliminar al comercio intermediario. Mediante la propuesta del asociativismo, promocionada por la Asociación de Productores Ecológicos (como una respuesta de una organización de la sociedad civil), se pasó a otra etapa en la cadena de producción al organizarse una microempresa apoyada por el ODE (organismo del gobierno municipal, creado por la nueva ley de municipalidades), proceso con el cual los campesinos lograron tener mejores precios en la comercialización.

Por otra parte, muchas empresas en el medio rural o urbano, al inicio de su gestión han tenido que afrontar la competencia denominada como “desleal”. Por ejemplo, la empresa “Kola Real” (de la gran empresa autónoma) al llegar a una fase de expansión en los nuevos mercados tuvo que enfrentar la competencia de la empresa más grande, la cual decidió bajar los precios de sus productos a menos del 70%.

En otros casos, otras empresas tuvieron que afrontar los problemas de la falta de honradez de los comerciantes, como el caso de la exportadora de habas de la Señora Rosa Zúñiga (pequeño empresario autónomo) de la ciudad del Cusco, quien en 1997 por querer ampliar el negocio se prestó 35 mil dólares de un banco local y casi pierde todo su capital al vender a una empresa exportadora 80 toneladas de habas, de la cual no recibió el dinero a cambio, es decir, fue engañada por el comerciante. Igual fue la causa del fracaso de muchos agricultores de la costa, como en el Valle de Tambo (Arequipa), donde los exportadores de ajos también engañaron a los productores, los cuales fracasaron al punto que varios perdieron su capital y hasta la propiedad de sus tierras.

En el medio rural, los problemas que tuvieron que enfrentar los campesinos que hoy son exitosos son los mismos que atañen a los demás. Por ejemplo, los campesinos de Chota (Cajamarca) vienen produciendo en extremas condiciones negativas del minifundio, con una agricultura de secano, con monocultivo de pasturas de baja productividad y con ganadería criolla también de baja productividad. En esas condiciones, desde 1999, se ha empezado a mejorar sustantivamente la producción en cuatro caseríos mediante módulos de crianza intensiva de ganado vacuno (pequeños empresarios articulados)⁵.

⁵ Mantilla, J. 2004. Propuestas de desarrollo ganadero de Ayuda en Acción en el Norte del Perú. En Nueva Ruralidad. Desafíos y propuestas (Seminario Internacional sobre Nueva Ruralidad). Lima.

Entre las propuestas innovadoras para lograr resultados y cambios se tiene las siguientes:

- Formación de capacidades en los diversos actores sociales implicados en la actividad ganadera.
- Introducción de ganado vacuno de alto nivel genético.
- Mecanización del ordeño y del corte de pasto.
- Organización de la asociación de ganaderos (como una estrategia de la sociedad civil organizada) que se encargó de la industrialización y la comercialización, estrategia que les ha permitido generar valor agregado y vender a mejores precios.

Entre los resultados e impactos más importantes se tienen los siguientes en la zona rural de Chota :

- Con los pastos tradicionales se tenía 4.3 cortes al año y con el cultivo de alfalfa común cultivada tradicionalmente por los campesinos del lugar se tenía 6.1 cortes al año; en cambio, con la alfalfa introducida por el proyecto (Ayuda en Acción) se tiene ahora 7.3 cortes al año. La carga animal por área de pastos (UA/Ha/Año) tradicional era de 1.1 y con alfalfa común antes era de 2.3 vacunos, ahora con la alfalfa precoz aumentó a 3.6.
- Con el sistema tradicional de manejo ganadero se obtenía 6 Lt. leche/vaca/día, con el manejo estabulado y con mejorado, se obtiene 12 Lt. de leche/vaca/día.
- La venta tradicional a empresas transformadoras de leche es de s/0.50 por litro; ahora con la creación de la asociación de ganaderos la venden al Programa Municipal del Vaso de Leche a s/ 1.0 por litro. Por la venta de quesos los ingresos aún son mayores.

c) Las propuestas: del caos al concepto y la propuesta

Los empresarios han generado alternativas apropiadas frente a los problemas, como por ejemplo, han aprendido a seleccionar y validar cuidadosamente las nuevas tecnologías, tratando de verificar que esas tecnologías sean sostenibles y sean medios para que las nuevas empresas no solamente tengan éxito sino que también perduren. Por otro lado, han desarrollado un capital cultural, basado en el conocimiento, que les ha permitido pasar del “caos al concepto”, de cómo organizar equipos con formación de gente con criterios y alternativas para resolver problemas, con acción disciplinada y con mucha creatividad.

De esta manera, estos productores exitosos han acelerado la innovación tecnológica. Es importante preguntarse ¿cómo los exitosos piensan de una manera distinta a los demás sobre la tecnología? Una primera respuesta que dan muchos de ellos es que no consideran a la tecnología por sí sola como una causa primaria de grandeza o de decadencia; que en todo caso una causa del éxito es la expresión simbólica de la innovación tecnológica que conlleva cultura, admiración por la creatividad para inventar o adaptar nuevas tecnologías, acumulación de conocimientos y nuevas formas de organización

social. Es decir, comprenden que las tecnologías se crean y recrean en la misma localidad, se adaptan o se incorporan exitosamente cuando son adecuadas al medio natural y cultural en la que se le utiliza.

Por ejemplo, el conocido empresario peruano Máximo San Román (gran empresario autónomo), nacido en un medio rural del Cusco, pero que llegó al éxito en un mega-medio urbano como es Lima, empezó por comprender cómo la tecnología prehispánica en los Andes tuvo un sistema no solamente ecológico apropiado, sino también un sistema social, político y cultural adecuado, al referirse a esa tecnología con los siguientes términos:

“Para estudiar educación secundaria viajé a Calca - que es la cuna del desarrollo de nuestros antepasados, donde me permitió observar, criticar la labor de nuestros antepasados, de la gran civilización andina que termina con la civilización inca y se trunca con la Conquista española, yo creo que ahí hay un bache histórico, donde se paraliza el desarrollo de la agricultura. Entonces, ahí empiezo a admirar a los campesinos que hicieron los andenes, que hacen las escaleras que ponen para bajar de un andén al otro y hacen los cultivos. Allí conocí “Moray”, que fue un laboratorio pre-hispánico de alta tecnología, de lo más avanzado del mundo, que nadie más en el mundo lo ha alcanzado; eso está trunco, deberíamos continuarlo nosotros. Entonces, empiezo admirar lo nuestro, el trabajo y la creatividad de nuestros antepasados ...”⁶.

Hoy, en un nuevo contexto social, político y cultural tiene que avanzarse con nuevas propuestas tecnológicas –sin dejar las de los antepasados- de acuerdo a las nuevas exigencia de la producción y el mercado. En este contexto, para producir más ya no será el problema de la escasez de la mano de obra o la escasez del capital dinero que lo impidan, sino la capacidad de los empresarios para manejar el crédito, pero con responsabilidad financiera. Como expresa al respecto el mismo San Román, “... la mejor manera de poner en práctica lo que uno sabe es con dinero ajeno, trabajando con dinero de otro. Porque uno tiene riesgo, no es tu capital (...). Así he ido avanzando, hasta que después hice un molino picador diferente para la agricultura (...) lo probamos en Huachipa, el molino daba un producto extraordinario, el dueño de la granja miro con que máquina habíamos hecho, no podía creer que esa maquinita que la había hecho en las calles de Piñonate, en plena tierra, en la puerta de un taller y que produjera tan buena calidad. Eso motivo para que me contratará y me dijera presénteme un presupuesto para hacer una planta de alimentos concentrado de engorde de ganado, para 1000 toros...” (Idem.).

Respecto al crédito, el ahorro y la reinversión Efraín Wong Lu (Gerente de Operaciones de las tiendas Wong y Metro, gran empresario autónomo) se refiere al inicio de su gestión empresarial, con los siguientes términos:

“Una de las cosas inteligentes que hizo nuestro hermano Erasmo, que es nuestro líder, fue hacernos ver que era positivo que Eric (jóven de 22 años) al mando de una bodega grande, estuviera endeudado. ¿Por qué?

⁶ San Román, Máximo. 2004. Exposición en Taller sobre empresarios exitosos.

El razonamiento era sencillo: este negocio, donde se trabaja con dinero del proveedor, trae mucho flujo de caja. Tú ves mucha plata todos los días, pero no es tu dinero; es plata del proveedor que te da crédito ... y si te diera la tentación de comprar un carro o gastar el dinero, mejor decide endeudar la bodega. Así lo indujo a que comprara vitrinas de refrigeración nuevas e hicieran remodelaciones. De esta manera lo mantenía siempre con el agua hasta el cuello, siempre endeudado, siempre en el límite, de tal manera que no tuviera la tentación de gastar el dinero de los proveedores y, más bien, reinvirtiera las utilidades”⁷

En suma, los exitosos responden con reflexión y creatividad frente a los problemas o carencias, motivados por el deseo de realizar su potencial y obtener resultados. Son guiados por el éxito de la empresa -donde hay intereses de muchos socios empresarios y los mismos trabajadores- y no por lo individual. Por esas razones, se suman a las estrategias anteriores las estrategias del manejo racional del crédito y el ahorro.

Los exitosos del grupo de los productores agropecuarios (pequeños empresarios articulados), además de interpretar y entender el contexto adecuado para la innovación tecnológica, así como las carencias del capital dinero, utilizaron las propuestas y alternativas más importantes para después ascender y perdurar; estas fueron principalmente fortalecer la articulación con sus propias organizaciones como sociedad civil y, también, articularse con las instituciones del Estado y el sector privado.

A continuación se amplía con mayor detalle las estrategias siguientes:

- Han aprovechado el fortalecimiento de las capacidades locales mediante la capacitación de docentes en la educación formal y los promotores para el desarrollo en la educación no formal, principalmente en la producción agropecuaria, en salud y en liderazgo (fueron los casos, por ejemplo, de grupos de jóvenes de los distritos de Payján y Rázuri, las comunidades campesinas donde intervino el Proyecto MARENASS en Ayacucho y Apurímac⁸).
- Con la dinamización de las economías locales se ha creado un nuevo contexto favorable para muchos productores; por ejemplo, con la conformación de unidades agropecuarias con riego tecnificado y la creación de asociaciones de pequeños productores agroindustriales (por ejemplo, en las cuencas del Río Mashcón y Porcón en Cajamarca⁹) y, en algunas regiones han conformado cadenas productivas formales (es el caso de Pauján y Rázuri, Chota¹⁰).

⁷ Exposición de Efraín Wong. 2004. *Emprender empresa... Así comenzaron los empresarios de éxito*. Ministerio de Trabajo . Lima.

⁸ Zutter, Pierre. 2004. *Diez claves de éxito para el desarrollo rural*. FIDA. Lima. Pág.

⁹ CIED-EDAC. 2002. *Informe de indicadores de impactos del CIED-EDAC en el Mashcon y Porcón en Cajamarca*. Lima

¹⁰ Ayuda en Acción. 2004. *Sistematización de experiencias de desarrollo territorial de Ayuda en Acción (Bambamarca, Cajamarca Perú) (Versión amplia)* . Lima.. Ayuda en Acción. 2004 b.

- Se ha trabajado con proyecto donde se ha promocionado un mayor protagonismo de los actores sociales en la toma de decisiones (son los casos de Jabón Mayo, CARE en diversas regiones del país¹¹); es decir, se ha ampliado espacios para ejercer ciudadanía en un ambiente más democrático.
- Se garantiza la sostenibilidad de estos proyectos mediante la participación de sujetos colectivos antes que individuos aislados.
- Se ha propiciado la creación de alianzas reales entre las instituciones públicas, privadas y la sociedad civil para crear impulsos a los emprendedores.
- Se ha generado capacidades para la incidencia en políticas como una forma de lograr el apoyo de los organismos públicos que ayudasen a la réplica de estas experiencias familiares y locales en espacios mayores.
- La mayoría de empresarios han propuesto primero una visión y misión para alcanzar después determinados objetivos en el futuro.
- Han identificado sus fortalezas, las amenazas, las debilidades y lo que realmente se puede hacer.
- Han hecho un planeamiento estratégico por lo menos para 5 años.
- Han logrado soluciones al problema de la necesidad de una capacitación permanente y una comunicación constante entre los líderes y los trabajadores.
- En términos de propuestas organizacionales y del tipo de tecnologías adecuadas para pequeñas empresas, se ha optado por organizaciones ligeras, eficientes y productivas.
- Se ha optado por tecnologías y formas de organización del trabajo que reduzcan costos y se produzcan a precios competitivos.
- Se da la participación de los miembros de la familia nuclear y extensa.
- Una estrategia fundamental es la que se ha basado en el conocimiento del mercado y las tendencias hacia nuevas demandas de productos.
- Tener marca propia y variedades en la oferta.
- Productos de alta calidad y buen manejo de las cadenas productivas y las políticas de precios.

d) Los secretos del ascenso, la transformación y las crisis en los exitosos

Dos grandes rutas se pueden analizar en este proceso de ascenso empresarial: la ruta en el medio urbano y la ruta en el medio rural, aunque en ambas las soluciones a problemas para el ascenso son muy semejantes.

-Las rutas en el medio urbano

Los valores de la confianza, la transparencia, el rechazo al engaño, la renovación constante de la presentación de sus productos y la creatividad fueron básicos para el ascenso de una empresa de éxito. Al respecto puede citarse el testimonio de un exitoso productor de muebles en Villa El Salvador:

“Esta es otras de las partes básicas del éxito de un empresario: hablar siempre con la verdad (...) hacer mis propios modelos, nuevos estilos y generar mis propios diseños. Siempre he tenido la estrategia de no ofrecer jamás los mismos diseños a dos o tres distribuidores: Creaba un modelo para cada distribuidor. De esta manera cada uno vendía sus modelos exclusivos. Fui creciendo bajo esta estrategia: Llegué a tener la oportunidad de vender en todos los distritos de la capital. Por otra parte siempre buscamos la materia prima de primera calidad, para que de esa manera el público se sienta contento, regrese y nos recomiende a otros”

Testimonio de Encarnación Maldonado Luyo, empresaria de confección de muebles en Villa El Salvador¹²

Según las experiencias de los exitosos, otra estrategia para ascender es conocer primero el mercado y concentrar la producción en lo que mejor se puede hacer; por ejemplo, la empresa “Intraveco” se ha concentrado en productos para la limpieza del hogar; San Román en maquinaria de transformación de alimentos de origen agrícola e infraestructura de riego; Wong en tiendas, etc. Luego, han identificado en la pirámide de las empresas que componen el mercado, con las cuales se puede competir.

Por ejemplo la empresa “Intraveco” seleccionó como área del mercado la parte intermedia de la pirámide social. Las razones fueron las siguientes: en la cúspide de la pirámide no se podía competir porque las empresas son muy grandes y allí se encuentran las principales compañías competidoras del mundo. En cambio, en el área intermedia, están las empresas de categoría mediana, aunque también son transnacionales; sin embargo, en esta área se podía competir. En la parte inferior de la pirámide se ubican los pequeños fabricantes y hay productos de poco volumen y de poca facturación.

Otro de los factores para el ascenso fue el aprovechamiento de los incentivos que en determinados periodos da el gobierno, como fue por ejemplo, la empresa “Kola Real” aprovechó los incentivos tributarios en los años 1993 y 1994 para la selva (Bagua), donde a su vez había poca competencia. Esta empresa se expandió después de la sierra a la selva y luego a la costa del Perú (Moyobamba, Tarapoto, Jaén, Sullana y después a Lima). En 1998, esta empresa de gaseosas amplió aún más sus plantas procesadoras incentivada por los efectos de la corriente de El Niño (aumentó la temperatura del medio ambiente). En cambio, otras empresas fueron desfavorecidas por estos

¹² En Ministerio de Trabajo. 2004. Emprender empresa... Así comenzaron los empresarios de éxito.. Lima.

cambios climáticos debido a que se prolongó la estación de verano, por lo cual entraron en crisis; este fue el caso de la empresa Kleider debido a que adelantó la producción de vestimenta de invierno, por lo que la mercadería ofrecida por esta empresa no tuvo demanda.

En suma, las lecciones anteriores conducen a plantear dos elementos más para asegurar el ascenso de las empresas: uno, es estar muy atentos a los incentivos o limitaciones derivadas de las leyes dadas por el gobierno nacional y, dos es estar atentos a los datos sobre los cambios climáticos que ofrecen las entidades especializadas, incluyendo a empresas que están ubicadas en el medio urbano.

Alternativas frente a las crisis en el medio urbano

Varias son los momentos de crisis que han vivido estos empresarios emergentes. Por ejemplo, los empresarios del centro denominado Gamarra, han pasado por diversas crisis, a causa de las cuales muchas empresas quebraron para no volver a recuperarse jamás; en tanto que otras empresas, basadas en el manejo de estrategias muy creativas, lograron recuperarse; algunos ejemplos de esos procesos de recuperación son los siguientes:

Después del primer periodo de auge de estas empresas, que con ayuda de su cultura, experiencias y sus propios conocimientos logran crecer y expandirse -los emprendedores convertidos en empresarios-, pasan a un periodo que algunos estudiosos del tema han denominado como “crisis de crecimiento”; frente a lo cual, los más hábiles y realistas comprendieron que sus conocimientos ya no eran suficientes, vieron la necesidad de añadir nuevos conocimientos o habilidades. En ese sentido, se comprendió que la cultura andina nos es una cultura empresarial sino un punto de partida que requiere nuevo capital humano. N. Adams y N. Valdivia sostuvieron a inicios de la década del 90: “Los empresarios andinos informales, tendrán que enfrentar -como lo han venido haciendo- las dificultades inherentes al crecimiento de una empresa, su formalización, la contratación de personal calificado, el manejo contable y la transformación constante del proceso técnico de producción”¹³. En consecuencia, muchos empresarios de esta área tuvieron que enviar a sus hijos a países desarrollados o a centros de formación locales para que aprendan a manejar nuevas tecnologías productivas y administrativas.

En otros casos tuvieron crisis no solamente de crecimiento, sino también crisis de competencia y –como antes se anotó- crisis por los cambios climáticos irregulares o por los efectos de las políticas macro económicas, como fue el caso de las devaluaciones e inflaciones en la segunda parte de la década de los 80. Debido también al ajuste estructural a inicios de los 90. Por ejemplo, la empresa Kleides en 1990 por efectos de la inflación y el “paquetazo” (ajuste económico) su capital de trabajo se redujo al 20% y como la venta que realizó esta empresa anterior al “paquetazo” fue al crédito y en moneda nacional, entonces su capital se redujo a cero. “El único capital que le quedó a esta

¹³ N. Adams y N. Valdivia. 1991. Los Otros empresarios. Ética de emigrantes y formación de empresas en Lima. Ed. IEP.Lima.

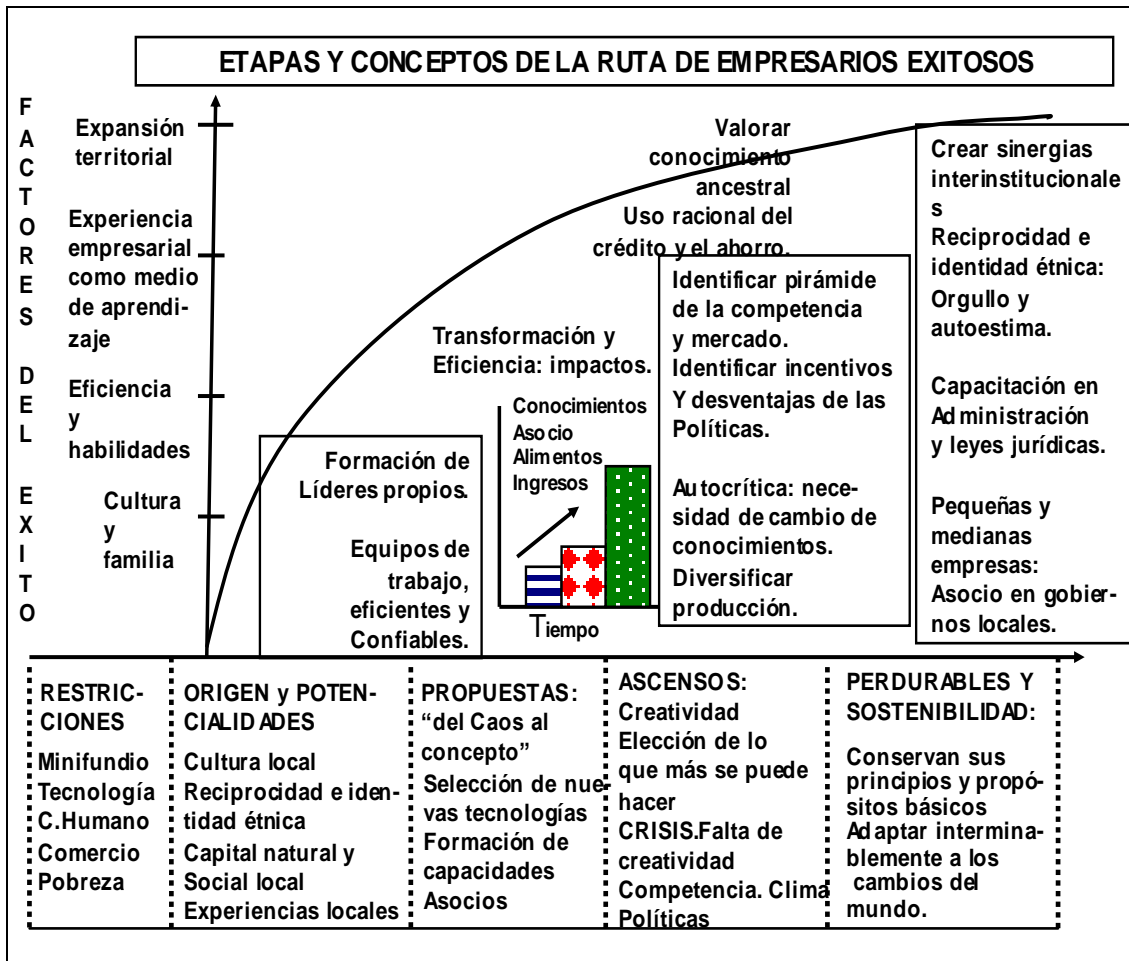
empresa eran –como expuso la Presidenta Ejecutiva de esa empresa- sus trabajadores que colaboraron para salir de la crisis”, así como la creatividad y la disciplina en el trabajo frente a la crisis. Las siguientes expresiones vividas por en aquel entonces por la Presidenta Ejecutiva de esta empresa -dedicada a las confecciones de vestimenta- sintetizan las alternativas frente a la crisis: “la necesidad de trabajar más en moldes y diseños, cambios rápidos en los productos y lograr nuevos créditos”.

Diversificar la producción ante la crisis ha sido otra de las estrategias de los empresarios exitosos. Sin embargo, estas alternativas también estuvieron asociadas a la identidad cultural, por ejemplo, Diógenes Alva, que hoy es uno de los dirigentes del emporio del Centro Comercial más grande del Perú, denominado Gamarra¹⁴, expresó en un forum lo siguiente:

“Bueno en Gamarra ahí la suma de capitales es global porque cada uno tiene su empresa. Muy pocos consorcios hay en Gamarra, cada uno tiene su propia empresa, empresas de confección, inmobiliarias, etc. Este centro tiene todo, pero Gamarra en sus buenos tiempos mueve 800 millones de dólares al año, tributa 142 millones y sin apoyo de nadie, solamente con el esfuerzo de empresarios y trabajadores. Eso es algo muy importante, porque nosotros en todos estos tiempos que ha habido la recesión económica, ha habido de todo siempre nos hemos mantenido porque somos de la puna, somos cholos, venimos de la chacra, de la lluvia, del sol, del hielo y eso síganlo ustedes (se refirió a los campesinos), no dejen de pisar la tierra, porque la tierra es buena y siempre nos va a dar fruto y van a ver, si siguen pisando va a ser mucho mejor”.

Cada área en donde los emigrantes vinieron a Lima y lograron ser empresarios exitosos se han convertido en verdaderos centros de aprendizaje, que hoy deben ser centros de réplica y difusión hacia el resto del país. Como explica el exitoso empresario Diógenes Alva: “Todos en Gamarra fueron mis maestros, por eso yo digo Gamarra no solamente es un conglomerado de las pymes, sino también es una escuela, es una universidad; porque allí se aprende”.

¹⁴ Anotar en numero de tiendas De Gamarra.... Ver libro de



-Las rutas de ascenso y crisis de los empresarios exitosos en el medio rural

Dentro del concepto de la nueva ruralidad, ahora ilustraremos estos nuevos procesos de exitosos rurales no agropecuarios, es decir, de aquellas personas o familias que combinan las tareas agrícolas con otras actividades, sin dejar el campo.

El capital monetario empieza de apoco y sin muchos riesgo

En el caso de Angel Páucar (con instrucción de cuarto año de primaria), que después de haber vivido en Lima como emigrante de Puno y de haber fracasado en esa ciudad, retornó al campo y ahora se dedica -desde hace

cinco años- a la crianza de truchas en jaulas en el Lago Titicaca (en la comunidad de Unicachi del distrito de Vilquechico de la provincia de Huancané). Empezó individualmente a organizar su empresa, pero después cuando ésta creció aparecieron los siguientes problemas: falta de fuerza laboral, aumento de los costos por productos, mal manejo empresarial y del mercado. Tantos problemas ocurridos simultáneamente no fueron posibles que se solucionen con el contrato de nueva fuerza de trabajo de la comunidad, tampoco podía contratar a profesionales especializados en la administración empresarial, porque todo ello haría que suban enormemente los costos administrativos. Es decir, ante el crecimiento de la empresa se requería de trabajo adicional y de nuevos conocimientos, entonces, la exclusiva cultura ancestral ya no le era suficiente para salir de la crisis.

Una de las alternativas más importantes para suplir esas deficiencias que planteó este emprendedor ahora convertido en pequeño empresario, fue la invitación que hizo a sus hermanos para que participasen como socios de la pequeña empresa (de 6 hermanos, 4 que vivían y trabajaban como profesionales en la ciudad se integraron como socios y también el padre). Esa estrategia de la participación familiar le sirvió para aumentar el capital dinero, así como para asegurar mano de obra con bajos costos (se turnaban los hermanos para trabajar en la empresa), al respecto el propio líder relata lo siguiente: “Como toda empresa se hace con dinero, todos mis hermanos han aportado con dinero. Entre todos hicimos un pequeño capital de mil soles cada socio. Así, al comienzo no arriesgamos mucho dinero porque no conocíamos todavía la producción de truchas. Empezamos con 2 mil soles, ahora estamos manejando más de 20 mil soles. Empezamos con 3 jaulas para criar truchas y ahora tenemos 22 jaulas”. Ello ha significado que, a pesar de tener al inicio muy poco capital, uniéndose con los hermanos o amigos se pueden sumar dinero y conocimientos.

Por otro lado, la crisis de administración fue resuelta mediante la capacitación que recibieron de parte de una institución de la sociedad civil (el CARE). La capacitación fue sobre organización empresarial, manejo técnico de la crianza de truchas, plan de marketing y mercadeo. Con esa capacitación resolvieron la crisis y han seguido progresando.

¿Cuál fue el “currículo del cambio”? En ese sentido se le preguntó al entrevistado: ¿cuáles son los conocimientos más importantes que debe tener una persona para manejar esta empresa? Las respuestas fueron las siguientes:

“Saber manejar administrativamente bien la empresa. Saber invertir oportunamente el dinero para recuperar más dinero, o sea invertir plata y ganar más dinero para mejorar nuestra calidad de vida. Saber cambiar de producción cuando no hay quien compre; por ejemplo, antes teníamos nuestro taller de carpintería, pero no era rentable, había mucha competencia, entonces, mirando el mercado agregamos a nuestro trabajo la crianza de las truchas que es más rentable y con eso hemos mejorado la calidad de vida , tenemos un poquito más de ingreso en dinero”.

Es decir, hay una gran coincidencia entre este productor exitoso y la teoría de los planes de negocios, hacer lo que los expertos dicen que antes de empezar a funcionar una empresa se debe planificar la producción de acuerdo a las necesidades de la demanda, que se rige por el concepto de “jalar” requerimientos del mercado y no “empujar” productos al mercado.

Las empresas del turismo vivencial y la flexibilidad para los cambios

Otro ejemplo de los procesos de cambios que muestra la flexibilidad que se tiene entre los campesinos para salir de la pobreza a pesar de vivir en un contexto de grandes restricciones, es la organización de familias y comunidades en empresas para recepcionar el denominado turismo vivencial en Capachica¹⁵- o en Anapia¹⁶ en Puno y en Antiquía en Lima.

En la comunidad de Llachón (distrito d Capachica), en 1997 surgió la idea del turismo vivencial propuesto por un emprendedor campesino, el líder comunal Valentín Quispe y, con las motivaciones de una organización de la sociedad civil (CIED), empezó este proyecto como pequeña empresa autónoma. Después se formaron varias empresas de turismo en la comunidad (280 familias). Posteriormente se difundió este a práctica en 10 comunidades del entorno, donde intervienen directa e indirectamente más de 3,000 familias y muchas de ellas están superando la pobreza. Al inicio recibieron pocos turistas y hoy ese distrito está recepcionando a 1000 turistas al año (esta experiencia tiene 8 años) y ahora el turismo vivencial es parte del plan de desarrollo económico del gobierno local.

Otras rutas de ascenso de los exitosos: reciprocidad, cadenas de valor y mercados regionales

Para lograr que las economías sean más competitivas se requiere, además de un incremento de la productividad y la calidad, que los productores se organicen en cadenas productivas –en la producción, transformación, comercialización, consumo y financiamiento- para ubicarse con mejores niveles de competitividad y lograr mayores ingresos.

Un ejemplo de la formación espontánea de cadenas de producción para generar mayores valores económicos, es lo que viene ocurriendo en muchos corredores económicos y regiones del país. Se tiene que, en Puno, como parte de la gran región del sur (integrada por Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno, Cusco y Madre de Dios), muchas familias campesinas se han organizado para manejar esas cadenas productivas mediante organizaciones creadas por ellos mismos, sobre la base del parentesco y sus culturas.

En este mismo escenario territorial, Carlos Barrenechea (1997.Pág. 25), al explicar sobre las potencialidades locales para la búsqueda de nichos de mercados masivos como un medio para el desarrollo humano en Puno, destaca esas relaciones de las familias basadas en elementos de la cultura andina - tales como identidad familiar y hábitos alimentarios- para articular la producción y el mercado, uniéndose así las cadenas de cooperación entre las familias que están produciendo en la sierra con las familias o paisanos que consumen en la costa:

15

16

“Se trata de la búsqueda de complementariedad de actividades económico empresariales entre familias y núcleos de paisanaje residentes en las grandes ciudades y el espacio rural: mientras unos producen en el pueblo de origen, otros se encargan de organizar las redes de comercialización a través de las relaciones con los cientos de asociaciones de residentes y los mercados populares de Lima, Arequipa, Tacna, Ilo o Madre de Dios, entre otros.

Producir y transformar en el medio rural o en la pequeña capital distrital para atender la demanda del patrón de consumo de las poblaciones andinas residentes en las ciudades y la selva, es parte de esta salida creativa pues no se trata de mercados marginales sino masivos”.

En algunos casos este incremento de organizaciones de familias en estas cadenas productivas es relativamente significativo; en otros casos es solo temporal. Este hecho también refleja la importancia de la cultura y la cooperación social (basadas en la identidad cultural, la reciprocidad o en la complementariedad) para generar mayores ganancias en beneficio de los productores locales. Este también es un resultado de las mejoras en los medios de transporte en cada corredor o sub-corredor económico.

e) Expansión sostenible, sinergias y desarrollo territorial

Sobre el estudio de las empresas que perduran y no solamente que sobresalen en determinados periodos, Jim Collins (2002)¹⁷, ha logrado sintetizar que las empresas que perduran o son sostenibles son aquellas que han combinado dos procesos, por un lado, “conservan sus principios y propósitos básicos mientras que su estrategia empresarial y sus prácticas de operaciones se adaptan interminablemente a los cambios del mundo. Esta es la mágica combinación de conservar lo básico y estimular el progreso”. Al respecto, a continuación se exponen algunas experiencias y principios que salen de las rutas de los exitosos que han considerado tanto la conservación de sus principios básicos como es la identidad cultura, como también la adaptación interminablemente a los cambios del mundo en sus estrategias empresariales.

De la identidad andina al mercado metropolitano en los empresarios con base familiar

Los principios básicos que han sustentado a muchos campesinos que al emigraron a la ciudad y se convirtieron en empresarios exitosos, son principalmente dos: la conservación de los principios y propósitos básicos expresados en la fuerza de la identidad local andina y las enseñanzas recibidas por sus padres. En segundo lugar, otros principios fueron su adaptación interminable a los cambios del mundo, en estos casos se refieren a la entrada de estos empresarios en la dinámica de los grandes mercados y a la necesidad de capacitarse en la administración empresarial moderna. Este es el caso de varias familias emigrantes de la etnia aimara que emigraron de Puno, por ejemplo, se les conoce como los del “Grupo empresarial Unicachi” (grandes empresarios autónomos).

¹⁷ Collins, Jim. 2002. Empresas que sobresalen. Ed. Norma. Bogotá.

Estas familias llegaron a Lima a fines de la década del 50 desde la comunidad de "Unicachi" (Puno) y hoy son el grupo comercial provinciano más poderoso de Lima. Fueron hijos de campesinos pobres, pero antes de emigrar a Lima, en Puno aprendieron de sus padres a comprar y vender en los mercados locales. Uno de ellos, llamado Rafael Coaquira, "recibió sus primeras clases de negocios a los seis años de edad cuando veía cómo su padre vendía *charqui* (carne procesada mediante el frío del medio ambiente) en la sierra. A los trece años traía camiones de mercadería a la Parada"¹⁸. Una vez en Lima, primero trabajaron como pequeños comerciantes informales en La Parada, hoy son dueños de varios supermercados de Lima (el Megamercado Mayorista San Pedro de Unicachi ubicado en el Norte de la ciudad, el Supermercado Unicachi de La Parada, el Gran Mercado Mayorista de Frutas, ubicado en el cono Norte de la Ciudad, un edificio comercial de doce pisos en el Centro Comercial Gamarra, etc.).

Otros factores de sus éxitos fueron la laboriosidad, el trabajo disciplinario y la diversas formas de reciprocidad andina enmarcadas y practicadas por sus familiares y paisanos. Como expresó Simón Chipana, Gerente de Marketing del Grupo Unicachi: "Nosotros no conocemos feriados ni domingos, esos son los días que más se vende (...) otro factor es el trabajo familiar: el hijo gerente, administrativo, Juan Arhuata, ya es abogado y asesor legal de todo el grupo". ("La República"). La cultura andina de la reciprocidad o la ayuda mutua es otro de los principios básicos que ha utilizado este grupo de empresarios para "la acumulación originaria del capital".

Por ejemplo, cuando el banco les negó créditos para comprar terrenos para la construcción de los mercados, se agruparon más de treinta familias para aportar el capital. Esta práctica cultural – "Harjata", donde todos contribuyen con capitales, bienes o cosas- es una de las bases más poderosas que utilizaron para iniciar los procesos empresariales (en otras ciudades intermedias de la sierra y la costa, los emigrantes andinos también usan estas estrategias para emprender nuevas empresas). Es decir, los emigrantes andinos no olvidan su cultura, mas bien la usan como estrategia para sobrevivir y para desarrollarse. Al respecto Yulibet Paredes Laura, escribe lo siguiente:

"A pesar de establecerse en todas las actividades antes mencionadas (cuando emigra a las ciudades) el andino conserva los patrones culturales, esto se ve reflejado en las nuevas actividades que realiza en la ciudad. Tal es su sentimiento que aún sus costumbres se han ido consigo hacia las ciudades donde a fuerza de trabajo la mayoría de ellos han logrado adaptarse y desarrollarse. Tal es el caso del grupo mercantil "**Unicachi**" conformado por comerciantes Aymaras puneños de **Unicachi**, una comunidad rural de la provincia de Yunguyo; ahora considerados los comerciantes más poderosos de Lima - Perú. Ellos sin desprenderse de su cultura sueñan con tener grandes empresas

¹⁸ Fuente: Revista domingo del diario la República 28-09-03.

comerciales en supermercados, crear su universidad y fundar el banco "Unicachi".

En suma, los emigrantes de Unicachi, mediante su identidad cultural, la disciplina en el trabajo y el orgullo de su etnia han transformado el problema de la pobreza que impera en su comunidad andina de origen en un potencial para desarrollarse en la capital del país. La siguiente expresión de Esteban Cabrera Avendaño (*Presidente del directorio de inversiones Unicachi*) grafica este principio:

"En 1954, en Unicachi existía el 95% de analfabetismo (...). En 1954 recién se instaló la primera escuela evangélica en mi pueblo, en Unicachi. Entonces, se puede decir con exacta razón que en esos años, había 95% de analfabetismo en Unicachi. Una pobreza, pero una pobreza solamente de mentalidad, había salud, había disciplina de trabajo, había honradez, había decisión colectiva de hacer comunidad. Entonces, de que pobreza se habla, si unidos podemos hacer. Unidos hemos hecho el gran grupo comercial de Unicachi en Lima".

En el medio rural: De la pobreza al asociacionismo en las organizaciones de la sociedad civil y los gobiernos locales

Como se ha podido observar anteriormente en las historias de vida, las lecciones aprendidas de estas experiencias nos dicen que en el medio rural, las propuestas del mejoramiento ganadero, de los pastos y la innovación tecnológica son importantes; sin embargo, *el asociacionismo* es otro de los factores básicos para el ascenso socio-económico de los productores ganaderos, avícolas o los dedicados a la transformación de insumos (que es otro factor principal para el desarrollo), la comercialización y los servicios. El asociativismo y la articulación con los planes de desarrollo económico de los gobiernos locales son otras de las alternativas coherentes, viables y replicables, como se ha observado en diversos casos y regiones del país.

Por ejemplo en Cajamarca, al igual que los campesinos de Jaén o los de Chota (de quienes nos hemos ocupado anteriormente), los ganaderos ubicados en la cuenca alta del Río Llaucano, como en la mayoría de zonas de Cajamarca, 7 mil campesinos dependen principalmente de la cría de animales y diversidad de cultivos. Sin embargo, el 70% de estos pequeños ganaderos no puede vender a las grandes empresas que recolectan leche (porque producen cantidades menores a 15 litros por día). Debido a que tienen baja tecnología optan por la alternativa tradicional de procesar leche para hacer "quesos" (insumo para elaborar quesos) para vender a pequeñas empresas rurales y luego éstas venden quesos a los comerciantes de la ciudad de Cajamarca y luego de ahí a Lima, Trujillo y Chiclayo. Esa actividad de producción de "quesos" es el eslabón más débil de la cadena productiva debido a que venden a muy bajos precios.

Frente a ese problema, los criadores de ganado desde hace 3 años han optado por organizarse y capacitarse para cumplir la labor de ser campesinos extensionistas (seleccionados por la comunidad), los cuales se han convertido

en los nuevos compradores. Las ventajas e impactos de esa nueva alternativa para los campesinos son las siguientes:

- Mediante la capacitación mejoran la calidad de la leche y la transformación; así como ahora mejoran sus pequeñas empresas mediante la capacitación en administración de negocios, organización y liderazgo.
- Se han organizado formalmente (60 extensionistas en 3 asociaciones).
- Los extensionistas fabrican “quesillo” (quesos semielaborados) y pagan mejores precios a los campesinos criadores de ganado y devuelven insumos para crianza de sus animales (porcinos y otros), insumos que antes no eran devueltos a los campesinos.
- También han capacitado a extensionistas agrícolas para el manejo de pastizales y salud para el ganado.

Uno de los impactos económicos notables de estas propuestas es que ahora los criadores de ganado tienen \$60 mensuales adicionales, que antes no los tenían. Socialmente, el impacto es la participación de la organización campesina en la cadena láctea del Dpto. de Cajamarca; así como el cambio de mentalidad de los líderes municipales que han hecho que las organizaciones de los campesinos participen en la plataforma interinstitucional de la localidad, mediante la cual los campesinos se benefician con la venta de leche a mejores precios¹⁹.

Otro caso, es en Cutervo, provincia de Cajamarca, donde varios grupos de campesinos se han organizado para capacitarse en el mejoramiento de las tecnologías de procesamiento del cultivo agrícola de la “Arracacha”. Como resultado de este proceso se tuvieron los siguientes impactos económicos favorables a los campesinos: Antes producían y vendían para el mercado local a un costo por kilogramo de S/. 0.44 y vendían al precio de S/. 0.50 y la utilidad era de 13.6%. Actualmente, se ha ampliado el espacio territorial de la venta de productos transformados (se vende en Lima, Trujillo, Chiclayo y Bagua) donde se logra mejores precios. Con la mejora de la tecnología y la transformación el costo ha subido a S/. 0.84; y el precio también subió al S/. 1.40, por lo tanto, la utilidad ahora es mayor 66.6 %. Estos cambios han logrado efectos para que los campesinos tengan mejor posicionamiento en el mercado (el producto ha sido introducido al mercado nacional con la marca “Waliki”)²⁰, tengan mayores ingresos, han generado mayores puestos de trabajo, son más competitivos y han verificado mejores condiciones para superar la pobreza en el campo.

El asociativismo articulado a los planes de los gobiernos locales están mostrando también resultados muy importantes en estos emprendimientos sociales; como es el caso de las experiencias de los proyectos de la sociedad

¹⁹ ITDG. 2003. Desarrollo económico y municipalidades. De la pobreza al desarrollo. Lambayeque.

²⁰ Sonia Salas. 2004. Aprendizajes sobre la vinculación de comunidades rurales con el mercado. Red de Agroindustria Rural del Perú. En el Conversatorio sobre Biodiversidad y Mercado, organizado por el Proyecto: Conservación in situ de cultivos nativos y parientes silvestres. Lima.

civil en Payján y Rázuri (en Trujillo)²¹, la asociación de productores (de alcachofa, pimiento, paprika, aj jalapeño, vainita, sandía,, palta jass, espárragos) ahora convertidos en exportadores, se han articulado con otros actores sociales y organizaciones a través de los gobiernos locales, donde participan las instituciones educativas (para la capacitación de los técnicos promotores), la comisión de regantes, las empresas comercializadoras, procesadoras, exportadoras (articuladas en cadenas productivas) y las municipalidades (los comités del base de leche, los clubes de madres, etc.). Esa sinergia institucional es ahora el nuevo motor del cambio en el medio rural en estos distritos.

Otras experiencias similares las encontramos en Nor-Yauyos, los campesinos han pasado de ser “meros” custodios de la biodiversidad y la pobreza económica hacia la intensificación del cultivo de la agrobiodiversidad y la articulación con los pequeños empresarios locales. Ahora estos campesinos participan en la transformación de los cultivos andinos, se han articulado con el gobierno local y muchas instituciones a nivel regional (han extendido sus mercados a Lima y Huancayo)²². Otro caso es en la cuenca media del Río Lurín (Lima), donde se ha formado la organización de productores ecológicos y la organización de grupos de mujeres fruticulturas, las cuales se han asociado en micro-empresas transformadoras de frutas (vinagre de manzana, mermelada de membrillo, machacado de membrillo, néctar y sidra de manzana). Ahora esos productos transformados los venden en los mercados de Lima y han incrementado sus ingresos familiares en el 30%, dichos cambios se vienen logrando desde hace cuatro aos²³.

En el Sur andino, en el Cusco (en los distritos de San Jerónimo, Calca y San Salvador) desde el año 1999²⁴, los campesinos de las comunidades y las organizaciones dedicadas a la comercialización y los servicios participan en un Programa de Desarrollo Económico Local, cuyo objetivo es posibilitar que las municipalidades institucionalicen la función de promoción del desarrollo económico local. Mediante ese programa, los agricultores se han organizado y ahora tienen un mercado más seguro, así como han logrado conseguir mejores precios para sus productos agrícolas andinos que son vendidos a los restaurantes y al mercado de la localidad. Todas estas organizaciones de la sociedad civil participan en ese Programa alrededor del eje del turismo y el consumo de comidas tpicas de estos lugares, actividad que se ha convertido en el eje articulador del desarrollo económico local.

En el caso de Puno, en varias provincias de esta región (Azángaro, Melgar y Lampa) los campesinos criadores de ganado también se han asociado en comités de productores y ahora logran alcanzar mejores precios para sus productos. Así, por ejemplo, una socia de este comité expresó lo siguiente:

²¹ Cerdn, Freddy. 2004. Ayuda en Acción (Obra citada).

²² De Haan, Stef. 2002. “Uso sostenible de los recursos fitogenéticos andinos en Nor-Yauyos”. SEMREN-Valle Grande PROSIP. Lima.

²³ CIED Lurín.2003. Sistematización de experiencias en desarrollo rural. Lima

²⁴ Huaman Poma de Ayala. 2004. Experiencias de promoción del desarrollo económico local de la Municipalidad Distrital de San Salvador.

“Antes me dedicaba a trabajar la chacra y cuidar mis animales; pero los días viernes y sábados compro y vendo, a veces perdía, porque los precios que recibía mis ganados eran bajos”. “Después nos enteramos en la Plaza de la comunidad de Milliraya donde la gente hablaba de apoyo de CARE (ONG) en engorde de ovinos y porcinos. Entonces nos organizamos un grupo de 22 personas en forma voluntaria y nombramos nuestros directivos o Comité”. Se le preguntó a la entrevistada ¿cuáles fueron las ventajas que tienen con ese comité? La respuesta fue la siguiente: “Antes los ovinos que llevaba al mercado no llegaban a su precio, vendía perdiendo; ahora con el comité los engordo y vendo y gano más”. En consecuencia, actualmente los campesinos asociados para la cría y venta de ganado tienen un ingreso adicional familiar de \$ 272 anuales (se están beneficiando con estas asociaciones un total de 5,290 familias). Y con el proceso de transformación de leche en diversos derivados lácteos se han creado 557 nuevos empleos, donde las mujeres han tomado un rol muy importante en esos cambios²⁵.

En forma general, las alternativas utilizadas por la mayoría de estos pequeños empresarios fueron trascender los obstáculos de la competencia y convertir los problemas en oportunidades, con mayor precisión; la alternativa es descubrir los factores que contrarrestan a los problemas, así como descubrir sus potencialidades para salir adelante, entre los cuales se encuentra el asocio, la transformación de insumos agropecuarios y la participación en los planes de desarrollo local.

La expansión económica y territorial

La historia andina desde la época prehispánica, así como en la Colonia y La República, registra diversas formas de intercambios y comercialización entre las regiones de Puno, Cusco y Apurímac, así como en las demás regiones de la sierra. Esas relaciones comerciales se han extendido a otras regiones de la costa e, incluso, fuera del Perú, como fueron los intercambios con regiones de Argentina, Chile, Bolivia y Ecuador. Esta gran historia comercial es también un pasado que alimenta a las generaciones actuales de emigrantes que vienen a Lima. Ese pasado también les ha enseñado a expandirse y dominar territorios más allá de su comunidad o localidad.

Este camino expansivo registrado por la historia sobre el pasado lo vienen siguiendo también hoy los empresarios que vinieron de comunidades pobres de la sierra y, varios de ellos, ya tienen un posicionamiento en varios países. Por ejemplo, la empresa Topy Top S.A., que se originó con el trabajo de un emigrante de Huancavelica hoy exporta productos a Argentina, Paraguay, Chile, Brasil y EEUU (el 80% de sus confecciones). La Empresa Kleides, del Cusco, exporta también a Chile, Bolivia, Argentina y Ecuador. La empresa Kola Real, que se inició en Ayacucho, ha instalado sus empresas en Venezuela, Ecuador y México.

Una síntesis: La cultura y la identidad como factores de despliegue de la pequeña industria urbana y el mercado

Se constata en este estudio que los pueblos originarios en las últimas décadas (50 años) se han movilizado hacia la cultura moderna dentro del propio espacio andino, pero también en otros espacios geográficos. Por ejemplo, en el caso de los pobladores del Valle del Mantaro al mismo tiempo que practican su cultura originaria también cruzan fronteras culturales cuando ellos lo quieren así, en nombre de un cosmopolitismo y globalismo andino (Romero, R.1999). Pero también cuando emigran a otras regiones como a Lima, allí llevan su cultura, al respecto Gupta y Ferguson manifiestan que las culturas han sido representadas ocupando “naturalmente” espacios discontinuos (citado por R. Romero). En los nuevos espacios donde emigran adoptan nuevos patrones culturales que corresponden a la modernidad; sin embargo, “ ..las jóvenes generaciones, siguiendo el camino de las anteriores, pueden experimentar y asumir otras prácticas culturales sin necesariamente renunciar a su identidad wanka”.

En las ciudades andinas o en la costa los emigrantes llevan su cultura y la usan como medio de despliegue y adaptación a la nueva sociedad, inclusive esa cultura –a pesar de haber sido creada en otro contexto- es un medio muy eficaz para obtener “éxito” económico” y social en las ciudades modernas. Por ejemplo, el estudio de N. Adams y N. Valdivia (1994) y otros estudios actuales, han logrado interpretar las relaciones positivas entre la cultura originaria de los Andes y el desarrollo industrial empresarial en Lima.

Respecto a los jóvenes emprendedores en particular, es importante destacar su imaginario, su trabajo en el futuro. Por ejemplo, en diversos estudios destacan las tendencias en los imaginarios del futuro por parte de los jóvenes en Lima, donde señalan que en los denominados conos (los nuevos barrios integrados mayormente por emigrantes andinos) y que hoy conforman la mayoría de la población de esta ciudad, los jóvenes, prefieren estudiar en institutos técnicos y no en universidades. Los criterios de esta selección, fuera de los costos, se centran en tener carreras técnicas y con formación más práctica para “champear al toque” (como ellos lo expresan). En efecto, los resultados son muy pragmáticos, así mientras los denominados jóvenes “limeños clásicos” (no emigrantes o no hijos de emigrantes) tienen mayor desempleo o demoran más tiempo en conseguir trabajo, en cambio los hijos de emigrantes encuentran trabajo en menos tiempo²⁶.

En resumen, todas estas experiencias vividas por los que fueron jóvenes emprendedores y hoy son pequeños, medianos o grandes empresarios de éxito, a pesar de haber trazado diversos o distintos caminos para llegar al éxito, han marcado en cada fase características que las han asumido todos, sean estos grandes o pequeños, sean estos del medio rural o urbano. Esas características deben conformar los hitos de los procesos de formación y capacitación de todo centro de educación para jóvenes que son emprendedores.

²⁶ Arellano, Ronaldo y Burgos, D. 2004. Ciudad de los Reyes de los Chávez, los Quispe ...Ed. EPENSA. Lima.

Anexos

Guía de preguntas para hacer la reconstrucción de las historias de vida a exitosos.

Los temas centrales de las entrevistas para las historia de vida son las siguientes:

Nombre y apellidos
Edad
Lugar donde nació
Actividades actuales y lugar (s) donde las despliega.
Cargo directivo o empresarial

1. Acceso y manejo al capital natural y físico

Tenencia de medios de producción más importantes: tierras, ganado, etc.
¿Cómo acumuló u amplió sus propiedades?

2. Uso y manejo de los componentes de sus agroecosistemas

Tipos de tecnologías que usa e innovaciones
Esas innovaciones son imitadas por otros?
Conocimientos para el uso y manejo de cada componente tecnológico: suelos, semillas, agua, etc.
Problemas y experiencias en la solución:
-Técnicos-productivos
-Socio-económicos
-Crédito y comercialización

3. Metas productivas: ¿alcanza su producción para cubrir sus necesidades alimentarias?

Descripción breve de la alimentación durante cada día de la semana:
Alimentos propios e importados. Creencias, ideas y tendencias.

4. Metas productivas: relaciones con el mercado

Qué y cuánto vende?.

¿Hizo cambios en la producción para tener éxitos en el mercado?

Esos cambios son imitados por otros?

Participa de alguna red o cadena productiva natural-familiar (no necesariamente las programadas por la instituciones formales).

5.Organizaciones: ¿en qué organizaciones participa?

-Se le puede considerar como líder? Por qué?

-Formó nuevas organizaciones o fortaleció las existentes?

-Relaciones con instituciones: Estado, ONGs , otras.

-Acciones y resultados.

-Participa en los Gobiernos Locales? Cómo?

6. Cultura

-Grado de instrucción

-Participa en ritos, fiestas: que explique y sus relaciones con la producción (predicción climática, manejo de los cultivos, crianzas ganaderas, etc.).

-Con qué se identifica y se siente más orgulloso: ¿Con la comunidad, ciudad, región, nación? ¿Por qué?

-¿Es orgulloso de ser quechua o aimara? ¿Por qué?

-¿Se considera exitoso o líder? ¿Por qué?

7.Proyecto de vida

¿Qué proyectos personales tiene para mejorar en el futuro su situación económica, productiva o social?

¿Considera que es mejor vivir y trabajar en el campo o en la ciudad? ¿Por qué?

8. Qué propuestas de materias o contenidos tiene para un programa de capacitación?

9.Cambios que ha experimentado durante su vida:

-Cambios tecnológicos

-Cambios socio-económicos

-Evidencias de los cambios

-Creó nuevos puestos de trabajo o ayudó a sus familiares o vecinos?

-Mejoraron sus ingresos familiares: causas

- Cómo afectó los cambios de Gobierno Nacional y sus política a la región y a su economía familiar o empresa.
- Empleo de sus recursos propios para mejorar su producción y sus ingresos.
- Papel de las organizaciones sociales locales o regionales para su economía: respecto a la producción, comercialización, etc.

10. Solidaridad y reciprocidad:

- Participación de la mujer en su gestión
- Acciones colectivas o comunitarias en relación de la ayuda mutua:

Para la ayuda a otras familias en la chacra o con los animales
 Para la construcción de infraestructura comunal o en las viviendas familiares
 En la gestión de proyectos comunales o locales
 En la formación de empresas
 En la elaboración del proyectos para la comunidad, el barrio o grupos, etc.

ETAP

