



UNIVERSIDAD PRIVADA  
ANTONIO GUILLERMO URRELO

*Facultad de Derecho y Ciencia  
Política*



INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“ESTILO ORGANIZACIONAL Y FRACASO ECONÓMICO DE  
LAS PEQUEÑAS SOCIEDADES DE EX PROPIETARIOS DE  
TERRENOS EXPLOTADOS POR MINERA YANACOCHA, EN  
LA PROVINCIA DE CAJAMARCA”**

AUTOR: CÉSAR AUGUSTO ALIAGA DÍAZ

CAJAMARCA, JULIO DEL 2007.

## INDICE

RESUMEN	04
INTRODUCCIÓN	05
MATERIALES Y MÉTODOS	08
1. Problema y Método de Investigación	08
1.1. El Problema	08
1.2. El Método	09
2. El contextos socioeconómico	11
2.1. La actividad minera	12
2.2. Economía Campesina y Pobreza	15
2.2.1. Población	15
2.2.2. Producción	17
2.2.3. Ingresos	19
2.2.4. La pobreza rural	20
3. Campesinado y desarrollo empresarial	21
4. Responsabilidad Social, grandes empresas y promoción del desarrollo empresarial local	24
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	28
1. Las empresas campesinas	28
1.1. Constitución Social	28
1.2. Número y condición socioeducativa de socios y directivos	31

1.3. Capital Social	32
1.4. Objeto Social	34
2. Desempeño Empresarial	35
2.1. Resultados económicos	35
2.2. Capitalización	37
2.3. Endeudamiento	38
2.4. Conflictos societarios	39
3. Rol de Minera Yanacocha	42
3.1. Las estrategias de Yanacocha	42
3.1.1. Etapa de promoción indiscriminada	42
3.1.2. Etapa de promoción ordenada	44
3.2. Percepción de las empresas campesinas sobre Yanacocha	48
3.3. Balance Provisorio	49
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	55

## **RESUMEN**

La presente investigación ofrece una visión panorámica de la actual situación de las empresas campesinas formadas en el ámbito de influencia de Minera Yanacocha, analizando su proceso de nacimiento, desarrollo e interrelación con la gran empresa minera. Se concentra, asimismo, en la determinación de las causas internas y externas más evidentes que dificultan o limitan su desarrollo. Y culmina haciendo un balance de la actuación de la minera en relación a sus proveedores locales del ámbito rural, a fin de determinar si ha cumplido o no con los deberes exigidos por la concepción moderna de la responsabilidad social empresarial.

## **INTRODUCCIÓN**

Uno de los temas más debatidos respecto de la presencia de grandes proyectos mineros multinacionales en los países en desarrollo, aparte del tema ecológico, es, naturalmente, el de la responsabilidad social de las empresas titulares de dichos proyectos.

Y aunque el concepto de responsabilidad social admite diversas interpretaciones. Es claro que, entre otros aspectos, contempla la capacidad de las empresas mineras para promover el desarrollo sostenible de las comunidades en las que se ubican, especialmente a través del fomento de fuerzas productivas y empresas locales.

A pesar que este debate es de reciente data. No se puede desconocer que algunas empresas mineras multinacionales ubicadas en el Perú, especialmente Yanacocha y Antamina, han incorporado dentro de su discurso corporativo la temática de la responsabilidad social. Y, año a año, suelen exponer lo que consideran sus logros en esta materia.

En el caso particular de Minera Yanacocha, el más importante proyecto aurífero de Latinoamérica ubicado en la Provincia de Cajamarca, es notorio su afán por publicitar sus avances en materia de responsabilidad social y especialmente en cuanto a la promoción de empresas locales.

En parte, la preocupación por esta temática no es sino una respuesta a las críticas hechas a la empresa minera por no demandar suficiente empleo local y por haber comprado a precios ínfimos la tierras en las que se asienta la mina, dejando a los campesinos ex propietarios sin el principal recurso de sustento familiar.

Es así como, luego de varios años de conflictos, Minera Yanacocha ha promovido directa e indirectamente la creación de empresas formadas por ex propietarios de tierras o por pobladores de las zonas aledañas a sus operaciones, a fin de canalizar sus demandas de empleo y asegurarles la posibilidad de obtener recursos suficientes para su sustento familiar, crear oportunidades de empleo para la fuerza laboral local y desarrollar capacidades empresariales dentro del ámbito minero como fuera de él.

Es el caso, sin embargo, que luego de algunos años de vigencia de este modelo de promoción empresarial, es tiempo de evaluar este proceso, pues lo que empezó como un interesante proceso de desarrollo empresarial desde el campesinado, ha empezado a mostrar más de una dificultad. Por un lado, el crecimiento anárquico de cientos de pequeñas empresas que empiezan a disputarse los contratos con la minera y por otro las grandes dificultades organizativas y financieras por las que atraviesan algunas de ellas, han dado motivo a diversos y muy complejos conflictos sociales.

En ese sentido, la presente investigación pretende analizar esta situación crítica, tratando de identificar sus causas más evidentes, a fin de empezar a señalar posibles alternativas de solución, indispensables para conservar el desarrollo sano y eficiente de las referidas empresas, de los puestos de trabajo que demandan y de su capacidad de dinamizar la economía local.

El objetivo general de la investigación consiste, en consecuencia, en identificar y explicar la actual situación de las empresas ubicadas en el ámbito de influencia inmediata de la explotación de Minera Yanacocha.

En tanto que los objetivos específicos, consisten en valorar el verdadero impacto de la actividad de Minera Yanacocha en el desarrollo y promoción de empresas y empleos locales, en el marco del concepto de responsabilidad social; así como conocer y explicar el proceso de las empresas campesinas, señalando, en lo posible, las condiciones que limitan o favorecen su desarrollo.

En ese sentido, el presente informe final da cuenta, en el primer capítulo, de los materiales y métodos con los que hemos trabajado. Se explica, en efecto, las características de nuestro diseño metodológico y sus técnicas; así como se da cuenta, a manera de marco teórico, de una visión general del contexto económico y social en el que se desarrolla el fenómeno empresarial estudiado, indispensable para comprender las peculiaridades del mismo; se explica, finalmente, el concepto de responsabilidad social empresarial que nos sirve luego para comprender el rol de Minera Yanacocha, actor principal del proceso, en cuanto al desarrollo u obstaculización de los emprendimientos de su entorno.

En el segundo capítulo se muestran los datos recogidos y se analizan los mismos, a fin de obtener las conclusiones correspondientes, que corren en la parte final del presente Informe.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **1. PROBLEMA Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:**

#### **1.1. EL PROBLEMA:**

Como ya se ha señalado la presente investigación pretende mostrar el desarrollo de un peculiar fenómeno empresarial campesino y señalar las causas o factores que determinan el fracaso de muchas empresas a pesar de haber contado con cierto apoyo de Minera Yanacocha.

Inicialmente pensábamos que estas empresas estaban compuestas principalmente por ex propietarios de tierras, sobretodo del sector de los primeros vendedores que obtuvieron precios bastante bajos en las operaciones de compraventa de sus terrenos.

Los hallazgos posteriores de la investigación, nos han mostrado, sin embargo, que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas del entorno de Yanacocha no está conformado por ese peculiar grupo de ex propietarios, sino por campesinos o pobladores de la zona de influencia de la Minera, deseosos más bien de encontrar alternativas laborales indirectas, dado que la demanda laboral directa los excluía por razones de experiencia y capacitación técnica, así como por la limitada demanda inmediata de Yanacocha.

En ese sentido, ampliamos nuestro ámbito de estudio, a fin de comprender a todas estas empresas constituidas con el propósito principal de ofrecer servicios

a Minera Yanacocha, que por razones de comodidad llamaremos en adelante empresas campesinas.

Conviene indicar, asimismo, que los hallazgos iniciales de la investigación, nos llevaron a corregir uno de los supuestos cuantitativos de nuestro objeto de estudio. En efecto, inicialmente suponíamos la existencia de unas 40 o 50 empresas campesinas. La realidad nos mostró un fenómeno mucho más amplio. Según los datos proporcionados por Ricardo Morel, Gerente de Asuntos Externos de Minera Yanacocha, en la entrevista que le hicimos para esta investigación, el número de empresas campesinas, pequeñas y medianas, inscritas en el registro de proveedores de Minera Yanacocha, superaban las 400.

Un número grande que, además, tenía el problema que una porción importante de ellas operaba informalmente. En efecto, muchas de tales empresas, según la misma fuente, ni siquiera tenían licencia municipal de funcionamiento, otras no eran habidas en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) por haber sido dados de baja de oficio o a petición de parte por falta de actividad empresarial y otras tampoco tenían domicilio social.

Ante esta situación, decidimos continuar nuestra investigación, manteniendo la muestra original de 05 empresas, por cuanto, tanto por razones de presupuesto y logística como por la difícil ubicación de las mismas, no podíamos ampliar la misma.

## **1.2. EL METODO:**

Desde el punto de vista de nuestros objetivos, esta investigación se presenta, en consecuencia, como una investigación exploratoria, pues se propone alcanzar una visión general y aproximativa del tema en estudio, por cuanto ha sido poco

estudiado y no existe sobre el mismo un conocimiento tal que permita formular hipótesis precisas o hacer una descripción sistemática.

En ese sentido, el diseño de la presente investigación se propone explicar el nacimiento y desarrollo de un peculiar tipo de empresas campesinas en un escenario de grandes y profundos cambios económicos y sociales, provocados por la presencia de la actividad minera y la inserción de la economía regional en el mercado mundial. Se propone, asimismo, dar cuenta de los distintos factores económicos, organizativos, legales y culturales que afectan el desarrollo de estos emprendimientos y del rol de la gran empresa minera en dicho contexto.

Para los efectos de la reconstrucción del escenario base sobre el que nace y desarrolla el fenómeno empresarial objeto de nuestro estudio, hemos acudido, básicamente, a los datos del denominado Estudio de Línea de Base, elaborado por SASE, en cuanto proporciona datos de los años 2002 y 2003, que son los previos al crecimiento desbordado de las empresas campesinas.

Los datos concretos de nuestro objeto de estudio se han obtenido, por otro lado, de las siguientes fuentes:

1. Las fichas del Registro de Sociedades Comerciales de la Oficina de Registros Públicos de Cajamarca, a partir de los cuales se obtienen datos significativos relativos a la fecha y forma de constitución de las sociedades investigadas, su capital y objeto social, así como al número y condición de los socios constituyentes y de ciertas vicisitudes posteriores que demuestran la existencia de conflictos internos o desafíos del contexto empresarial.

Para la presente investigación se revisaron 10 historias registrales, de las cuales se eligieron sólo 05, en vista de haber conseguido acceso a otros datos complementarios indispensables para la comprensión del fenómeno estudiado.

2. El estudio de la consultora RECURSOS S.A.C para Minera Yanacocha sobre 60 proveedores pequeños y medianos de Minera Yanacocha.

Estudio al que hemos tenido acceso gracias a la generosidad del señor Ricardo Morel, Gerente de Asuntos Externos de Minera Yanacocha.

3. Estados Financieros (Balance y Estado de Ganancias y Pérdidas) de las sociedades elegidas como muestra de nuestro estudio.

4. Entrevistas a actores principales del proceso objeto de nuestro estudio. En este caso los entrevistados han sido Ricardo Morel, Gerente de Asuntos Externos de Minera Yanacocha; Jorge Luis Puertas, representante de la Consultora Recursos y varios socios de las empresas campesinas. Los datos significativos obtenidos por esta vía se han registrado en fichas cuyos contenidos se han trasladado al texto del presente informe final de la investigación.

5. Informe legal efectuado por el abogado Juan Carlos Díaz Sánchez, profesor de Derecho Comercial de la Facultad de Derecho y Ciencia Política, sobre las historias obtenidas del Registro de Sociedades Comerciales.

El conjunto de estos datos han sido organizados convenientemente, a fin de obtener una visión completa de la situación de las empresas campesinas formadas para actuar como proveedores de Minera Yanacocha y el rol de esta

empresa respecto de ellas, como una manera de señalar los problemas que existen en dicha relación y proponer explicaciones sobre sus causas más evidentes.

## **2. EL CONTEXTO SOCIOECONOMICO**

### **2.1. LA ACTIVIDAD MINERA:**

Cajamarca ha tenido, desde siempre, actividad minera, aun cuando de menor escala, comparándola con las actividades agrícolas, ganaderas y de servicios.

Esta situación cambió en la última década del siglo XX, en el que hay un impulso sin precedentes de las actividades mineras, gracias a la presencia de Minera Yanacocha y otras empresas que vienen realizando importantes inversiones en la prospección, exploración y explotación de los recursos minerales de la provincia.

Las dimensiones de las inversiones y de la explotación minera se han expresado en un cambio drástico de la estructura del producto bruto interno departamental, especialmente en relación a los aportes del sector agropecuario y del sector minero.

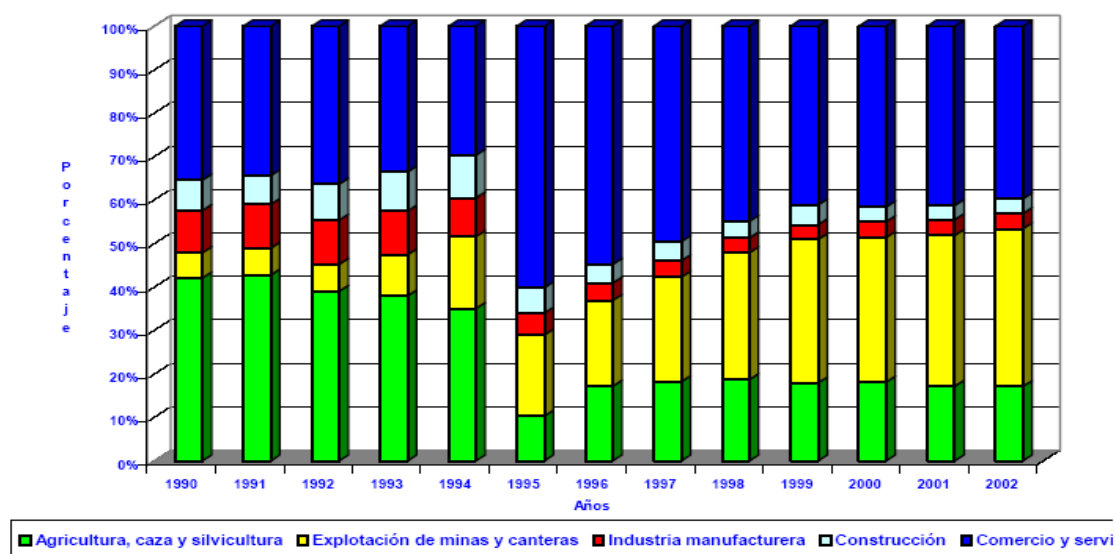
En efecto, tal como se aprecia en el Gráfico 01, la agricultura, que representaba el 40% del PBI regional en el año 1990, no supera el 15% del mismo producto en el año 2002. En tanto que la minería que no representaba ni el 4% del PBI regional de 1990, supera ya en el 2002 el 35% del mismo producto.

Este cambio demuestra, además, el dinamismo del sector minero y el práctico estancamiento del sector agropecuario.

Estos cambios sustantivos son consecuencia directa del importante nivel de inversiones y del dinamismo de la producción de Minera Yanacocha, pues las

primeras superan los 1,800 millones de dólares, en tanto que la producción de oro acumulada al 2005 superó largamente los 20 millones de onzas.

GRAFICO 01  
ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL PBI REGIONAL POR SECTORES ECONOMICOS 1990 - 2002



CUADRO 01  
YANACOCHA: INVERSIONES Y PRODUCCION DE ORO Y PLATA

AÑO	INVERSIONES EN MILES DE DOLARES	PRODUCCION DE ORO EN ONZAS	PRODUCCION DE PLATA EN ONZAS
1992	5,368	0	0
1993	28,231	81,497	0
1994	42,205	304,552	96,452
1995	35,242	551,965	192,904
1996	45,060	811,426	192,904
1997	113,683	1'052,806	460,754
1998	82,491	1'335,754	450,110
1999	138,689	1'655,830	835,919
2000	279,189	1'795,398	1'543,236
2001	292,747	1'902,489	1'466,172
2002	145,846	2'285,584	1'921,670
2003	194,174	2'851,143	3'035,275
2004	237,187	3'017,303	3'417,435
2005	230,126	3'333,088	N.D.
Acumulado	1'870,293	20'978,835	

Fuente: Minera Yanacocha. Ministerio de Energía y Minas.  
Elaboración Propia.

Una operación de la dimensiones de Yanacocha, tiene como consecuencia directa el impulso de la economía local, especialmente por la compra de bienes y servicios tanto para las actividades productivas de la empresa como para sus actividades colaterales (inversiones ambientales y comunitarias), ello a pesar que el nivel de articulación de la minera con la economía local sea relativamente débil, pues de 14 años de operaciones, sólo en 04 años se ha superado el 13% del total de su demanda, la que es abastecida mayoritariamente por proveedores limeños y extranjeros. No obstante lo cual, en 14 años, se ha gastado en Cajamarca más de 507 millones de dólares.

Y lo mismo ocurre con las denominadas inversiones comunitarias y ambientales que han alcanzado un acumulado de más 71 millones y 295 millones de dólares, respectivamente.

CUADRO 02  
MINERA YANACOCHA: COMPRAS E INVERSIONES CON IMPACTO LOCAL

Años	ADQUISICIONES			INVERSIÓN COMUNITARIA En Miles de Dólares	INVERSION AMBIENTAL En Miles de Dólares
	Totales En Miles de Dólares	En Cajamarca			
		En Miles de Dólares	En Porcentaje		
1992	17,031	0	0,00	0	30
1993	43,044	1,202	2,79	202	1,049
1994	63,766	3,490	5,47	427	6,674
1995	96,197	9,453	9,82	1,197	5,440
1996	125,589	13,695	10,90	2,340	8,072
1997	199,730	26,526	13,28	3,889	12,707
1998	237,632	29,305	12,33	893	13,614
1999	370,227	14,653	3,95	1,397	17,317
2000	439,593	28,924	6,57	1,553	27,497
2001	424,670	44,103	10,38	3,960	44,362
2002	470,177	46,613	9,91	5,309	33,462
2003	545,183	73,963	13,51	13,701	42,656
2004	610,540	108,708	17,80	13,512	49,330
2005	692,061	107,010	15,46	23,400	33,150

Fuente: Minera Yanacocha  
Elaboración Propia.

Es precisamente esta importante demanda de bienes y servicios locales la que ha favorecido el nacimiento y desarrollo de algunas iniciativas empresariales, curiosamente provenientes del campesinado, ante la incapacidad de burguesía comercial provincial de aprovechar las oportunidades que le presenta el nuevo contexto económico.

MCMAHON y otros recuerdan, en efecto, que al comienzo de sus operaciones mineras, *“Yanacocha ensayó una experiencia de interrelación entre la empresa minera y empresarios locales: el intento de creación de una empresa local proveedora de servicios que fracasó básicamente por problemas de gestión interna”*.<sup>1</sup>

Este desarrollo empresarial campesino en torno a las actividades mineras es, en consecuencia, singular, pues en otras partes, particularmente en el Centro del país, dicho desarrollo se hizo a partir del esfuerzo de sectores burgueses regionales, tal como lo ha demostrado ampliamente LONG y ROBERTS<sup>2</sup>, quienes destacan también el desarrollo de iniciativas empresariales campesinas pero en menor escala a la generada por la burguesía huancaína.

## **2.2. ECONOMÍA CAMPESINA Y POBREZA**

En tanto que el fenómeno empresarial objeto de nuestro estudio ha nacido en el seno del campesinado, conviene echar una mirada al contexto productivo y social del sector rural de los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y Encañada, a fin de apreciar y determinar la singularidad de este desarrollo empresarial.

### **2.2.1. POBLACIÓN:**

---

<sup>1</sup> MCMAHON y OTROS. GRANDES MINAS Y LA COMUNIDAD. EFECTOS SOCIOECONÓMICOS EN LATINOAMÉRICA, CANADA Y ESPAÑA. Banco Mundial. Bogotá, 2003. Página 158.

<sup>2</sup> LONG y OTRO. MINEROS, CAMPESINOS Y EMPRESARIOS EN LA SIERRA CENTRAL DEL PERU. Instituto de Estudios Peruanos. Lima, 2001.

Baños del Inca y Encañada son distritos con alta tasa de ruralidad: 79.66% en el primer caso y 96.36% en el segundo caso. El distrito de Cajamarca, en cambio, es eminentemente urbano, pues el 74.37% de su población reside en la zona urbana. Existe, en cualquier caso, en los tres distritos una población rural superior a los 79 mil habitantes.

**CUADRO 03**  
**POBLACION DE LOS DISTRITOS DE CAJAMARCA, BAÑOS DEL INCA Y LA ENCAÑADA, 2002**

Población	Cajamarca	Baños del Inca	Encañada	Total Provincial
Total	152,558	30,307	26,882	287,828
Hombres %	48.62	50.46	53.51	48.72
Mujeres %	51.38	49.54	46.49	51.28
Urbano %	74.37	20.34	3.64	
Rural %	25.63	79.66	96.36	

Fuente: Encuesta LBC – SASE.  
Elaboración Propia.

La mayoría de la población rural de los tres distritos se dedica, principalmente, a la agricultura y la ganadería. En Baños del Inca, el 34.4% de los varones y el 22.8% de las mujeres. En tanto que en Encañada el porcentaje es mayor: 85.2% de los varones y el 71.1% de las mujeres. En el distrito de Cajamarca, sólo el 15.5% de los varones y el 7.3% de las mujeres realizan dichas actividades.

**CUADRO 04**  
**PORCENTAJE DE OCUPADOS POR RAMA DE ACTIVIDAD Y POR SEXO**

	Cajamarca	Baños del Inca	Encañada	Total Provincial
<b>HOMBRES</b>				
Agricultura	12.4	31.4	57.0	37.6
Ganadería	3.1	3.0	28.2	5.4
Pesca	0.1	0.3	-	0.1
Minas y Canteras	7.4	4.8	-	4.3
Industria Manufacturera	3.2	2.0	8.0	2.4
Electricidad, Gas y Agua	0.6	0.3	-	0.4
Construcción	15.2	13.6	16.1	10.7
Comercio	13.6	7.9	2.4	8.8
Hoteles y Restaurantes	1.6	2.8	-	1.2
Transportes y Comunicaciones	9.8	10.7	5.4	6.8
Otros Servicios	33.0	23.2	18.2	22.2
<b>MUJERES</b>				

Agricultura	6.0	16.0	46.5	19.0
Ganadería	1.3	6.8	24.6	4.6
Minas y Canteras	1.3	-	-	0.8
Industria Manufacturera	1.5	1.0	2.7	1.7
Electricidad, Gas y Agua	0.5	-	-	0.3
Construcción	1.5	0.7	-	1.0
Comercio	30.8	31.9	10.2	26.7
Hoteles y Restaurantes	4.5	4.0	-	3.4
Transportes y Comunicaciones	1.4	-	2.7	1.1
Otros servicios	51.1	39.3	13.3	41.3

Fuente: Encuesta LBC – SASE  
Elaboración Propia

## 2.2.2. PRODUCCIÓN:

La producción agropecuaria de los distritos comprendidos en nuestra investigación se concentra principalmente en la producción de papa, trigo, cebada, maíz y avena forrajera y, en menor medida, en la arveja verde, el frejol, la lenteja y el olluco. Todos productos de baja rentabilidad económica, pero muy útiles para el autoconsumo, tal como es de verse en el cuadro número 05.

CUADRO 05  
AREA DE COSECHADA POR DISTRITO Y POR HECTAREAS

Producto	Cajamarca	Baños del Inca	Encañada
Avena Forrajera	40		500
Arveja verde		19	
Cebada en grano	400	264	1163
Frejol grano seco		62	
Lenteja grano seco		31	85
Maíz Amilaceo	241	187	214
Maíz choclo	139	110	57
Olluco	54	21	180
Papa	714	189	1716
Trigo	546	203	1240

Fuente: Encuesta LBC – SASE  
Elaboración Propia

La mayoría de los cultivos son de secano, porque dependen exclusivamente de la temporada de lluvias para el riego de los sembríos. El riego mediante canales es la segunda alternativa, en tanto que el riego tecnificado es realmente escaso, tal como es de verse en el cuadro número 06.

**CUADRO 06**  
**PORCENTAJE DE HECTAREAS RURALES QUE REPORTAN USO DE RIEGO POR CULTIVO**

Riego	Cajamarca	Baños del Inca	Encañada	Total Provincial
Gravedad usando canal	30.00	21.96	13.92	24.35
Secano, Lluvia Natural	69.14	71.27	79.91	73.64
Tecnificado, Asperción y otros	0.16	6.76	6.16	2.01

Fuente: Encuesta LBC – SASE.  
Elaboración Propia.

La producción láctea, la segunda actividad en el área de estudio, es importante pero de baja productividad y rentabilidad, ya que si bien los rendimientos promedio de leche por vaca están por encima del total provincial, ellos están por debajo del rendimiento de otras regiones del país.

**CUADRO 07**  
**PRODUCCION LECHERA Y RENDIMIENTO PROMEDIO DE LECHE**

	Cajamarca	Baños del Inca	Encañada	Total Provincial
Producción en TM	9,480	16,695	11,700	57,914
Rendimiento Promedio por vaca	6.14	6.83	6.08	5.07

Fuente: SASE. Fuente: Encuesta LBC – SASE  
Elaboración Propia

También hay en la zona, una importante producción de carne de vacuno, de ovino, de porcino y caprino, así como de aves y cuyes, destinados a los mercados de la región.

**CUADRO 08**

PRODUCCION DE CARNE PROMEDIO 1998-2003 EN TONELAS MÉTRICAS

ESPECIE	CAJAMARCA	BAÑOS	ENCAÑADA	TOTAL PROVINCIAL
VACUNO	1756	298	580	3,636
OVINO	282	79	127	657
PORCINO	380	105	107	788
CAPRINO	11	4	6	61
AVES	142	37	35	301
CUYES	22	18	70	221

Fuente: Encuesta LBC – SASE

Elaboración Propia.

**2.2.3. INGRESOS**

La baja productividad y rentabilidad de las principales actividades económicas campesinas se refleja en el muy bajo promedio de ingreso per cápita de los hogares de la zona de estudio. Según la Encuesta LBC-SASE, el ingreso mensual familiar promedio provincial es de S/. 184.61, de S/. 241.12 en el distrito de Cajamarca, S/.176.46 en Baños del Inca y S/. 102.58 en la Encañada.

CUADRO 09  
PROMEDIO EN NUEVOS SOLES DE 2003 DEL INGRESO MENSUAL PER  
CÁPITA DEL HOGAR Y PROMEDIO DEL NÚMERO DE PERSONAS EN EL  
HOGAR

	Total Provincial	Cajamarca	La Encañada	Baños del Inca
Ingreso mensual per cápita	184.61	241.12	102.58	176.46
Número de personas	4.95	4.98	4.83	5.36

Fuente: Encuesta LBC – SASE

Elaboración Propia.

Estos bajos promedios se explican principalmente por los bajos ingresos de la población rural que, como ya lo hemos establecido, es el sector social mayoritario de la zona de estudio.

En efecto, los ingresos mensuales promedios que se obtienen en la agricultura y la ganadería son los más bajos de todas las actividades económicas de la provincia, tal como es de verse en el cuadro siguiente.

**CUADRO 10**  
**INGRESO MENSUAL PROMEDIO DE LOS OCUPADOS POR RAMAS DE ACTIVIDAD Y**  
**DISTRITOS EN NUEVOS SOLES DE 2003**

	Total Provincial	Cajamarca	Encañada	Baños del Inca
Agricultura	192.05	308.72	204.54	241.68
Ganadería	344.93	485.64	321.83	233.10
Pesca	1209.80	1600.00	-	800.00
Explotación de minas y canteras	1623.04	1577.09	-	2023.81
Industria manufacturera	347.98	405.17	341.39	184.60
Suministro de electricidad, gas y agua	870.21	916.81	-	250.00
Construcción	482.27	511.43	327.18	392.68
Comercio	426.69	482.92	167.88	257.66
Hoteles y Restaurantes	511.03	569.75	-	308.32
Transportes y Comunicaciones	635.73	607.03	1120.06	694.82
Otros Servicios	585.22	635.85	205.08	512.74
<b>Total</b>	<b>471.63</b>	<b>603.30</b>	<b>272.84</b>	<b>450.79</b>

Fuente: encuesta LBC – SASE.  
 Elaboración Propia.

#### **2.2.4. LA POBREZA RURAL**

La baja productividad de las actividades agropecuarias y los bajos ingresos que reciben las familias campesinas de la zona de estudio, asociados al secular olvido del campo en el diseño de las políticas nacionales, salvo para los manipulados programas de apoyo social, se refleja en altos niveles de pobreza derivados directamente de la existencia de poblaciones con una o varias necesidades básicas insatisfechas.

Según el ya citado Estudio de Línea de Base para la Provincia de Cajamarca, del total de hogares de la provincia, el 44% se hallan en nivel de pobreza al

tener, cuando menos, una necesidad básica insatisfecha; el 10,9% se halla en el grupo de extrema pobreza por tener dos o más necesidades básicas insatisfechas. Porcentajes que se elevan en el sector rural, donde el 16,1% son pobres extremos y el 46,2% son pobres.

La situación no es muy distinta en los casos de los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y Encañada, En efecto, en el Distrito de Cajamarca, el nivel de pobreza global supera el 47.4 %. En Baños del Inca, dicho nivel supera el 51%. Mientras que en La Encañada, el nivel total de pobreza sigue siendo de 56%.

**CUADRO 11**  
**PORCENTAJE DE HOGARES CON NECESIDADES BASICAS INSATISFECHAS**  
**EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA – 2003**

Grupos de Hogares	Total	Urbano	Rural	Distrito de Cajamarca	Distrito de Baños del Inca	Distrito de Encañada
No pobres	45,1	53,2	37,7	52,6	49,0	44,1
Pobres no extremos	44,0	41,7	46,2	43,3	43,9	43,6
Pobres extremos	10,9	5,1	16,1	4,1	7,1	12,4

Fuente: Encuesta SASE.  
Elaboración Propia.

### **3. CAMPESINADO Y DESARROLLO EMPRESARIAL:**

Dado los niveles de pobreza y estancamiento de las actividades agropecuarias de la zona de estudio, es muy difícil imaginar el desarrollo de actividades empresariales de nuevo tipo, por la práctica inexistencia de ahorro para formar el capital necesario para nuevos emprendimientos.

Ocurre, sin embargo, que el desarrollo de la actividad minera y sus impactos directos en la compra y venta de tierras, las ofertas temporales de trabajo directo o indirecto en las operaciones mineras y la mayor demanda de alimentos, permitieron el desarrollo de iniciativas empresariales en el ámbito rural de Cajamarca.

Respondiendo, en efecto, al impulso de la dinámica productiva generada por la presencia minera en la Provincia, a partir del año 2000, empiezan a organizarse un conjunto de nuevas empresas en el campo y la ciudad. La encuesta LBC-SASE, con datos al 2002, da cuenta ya del crecimiento de este fenómeno.

En la Encañada, por ejemplo, se habían registrado 18 pequeñas y medianas empresas, dedicadas principalmente al transporte de pasajeros y la producción y, en menor medida a la piscicultura, tal como se puede observar en el Cuadro 12.

Similar fenómeno se observa en Baños del Inca, en que, al lado de las tradicionales empresas de servicios turísticos (Laguna Seca, Complejo Turístico, San Antonio y Hotel José Gálvez) y de industria láctea (Nestlé y Gloria), se ubican empresas de servicios mineros (Ferreyros y Forza). Y junto a ellas, 09 pequeñas empresas de transportes, tal como es de verse en el cuadro 13.

En el distrito de Cajamarca, a su vez, se registraban en la encuesta comentada, 08 pequeñas empresas de transportes de pasajeros, 01 pequeña empresa piscícola y 07 empresas de producción o servicios, tal como es de verse en el cuadro 14.

CUADRO 12  
EMPRESAS EN EL DISTRITO DE LA ENCAÑADA

Nombre	Actividad	N° Trabajadores
Empresa de Transportes Inmaculada Concepción	Transporte	08
Empresa de Transportes Encañada Tours	Transporte	10
Empresa de transporte Ricardo Palma	Transporte	05
Empresa de Transportes Cielo	Transporte	04
Empresa de Transporte Ventanillas de Combayo	Transporte	18
Empresa de Transporte Santiago de Chata	Transporte	15
Empresa de Transporte Tarrillo y Amigos	Transporte	10
Empresa Comunal El Remanente de Huagayo	Producción	
Empresa Comunal El Dorado de Alto Chaquil	Producción	20
Empresa Comunal San Nicolás de Challuagón	Transporte	
Empresa Comunal de Yerbabuena Alta	Producción	
Empresa Comunal Huracán de Huaytorco	Producción	
Empresa Comunal Nueva Tecnología	Producción	

Empresa Comunal San Isidro de Toldopata	Producción	
Empresa Comunal de Progreso La Toma	Producción	
Empresa Comunal Candelario de Sangal Bajo	Producción	
Empresa Comunal Chaquil Encañada	Producción	
Piscigranja Tambomayo	Piscicultura	10

Fuente: Encuesta SASE.  
Elaboración Propia

CUADRO 13  
EMPRESAS EN EL DISTRITO DE BAÑOS DEL INCA

Nombre	Actividad	N° Trabajadores
Empresa Nestlé - Incalac	Industria Láctea	G
Empresa Gloria	Industria Láctea	G
Empresa Ferreyros	Comercio de Bienes de Capital	G
Laguna Seca	Hotelería	M
Empresa Forza	Seguridad	G
Complejo Turístico	Hotelería	G
Hostal José Gálvez	Hotelería	P
Fundo San Antonio	Hotelería	P
Empresa Los Ángeles	Transporte	
Empresa Radio Inca	Comunicaciones	P
Empresa de Transportes Cruz de Motupe	Transporte	
Empresa de Transporte Señor de Los Milagros	Transporte	
Empresa de Transporte Santa Apolonia	Transporte	
Empresa de Transporte Cajamarca	Transporte	
Empresa de Minibuses San Juan de Chota	Transporte	
Empresa ENTRASERMU M3	Transporte	
Empresa de Transportes Llacanora	Transporte	
Empresa Asociación de Productores Agropecuarios	Transporte	

Fuente: Encuesta SASE.  
Elaboración Propia

CUADRO 14  
EMPRESAS EN DISTRITO DE CAJAMARCA

Nombre	Actividad	N° Trabajadores
Empresa de Transportes Inmaculada Concepción	Transporte	08
Empresa de Transportes Encañada Tours	Transporte	10
Empresa de transporte Ricardo Palma	Transporte	05
Empresa de Transportes Cielo	Transporte	04
Empresa de Transporte Ventanillas de Combayo	Transporte	18
Empresa de Transporte Santiago de Chata	Transporte	15
Empresa de Transporte Tarrillo y Amigos	Transporte	10
Empresa Comunal El Remanente de Huagayo	Producción	
Empresa Comunal El Dorado de Alto Chaquil	Producción	20
Empresa Comunal San Nicolás de Challuagón	Transporte	
Empresa Comunal de Yerbabuena Alta	Producción	
Empresa Comunal Huracán de Huaytorco	Producción	
Empresa Comunal Nueva Tecnología	Producción	
Empresa Comunal San Isidro de Toldopata	Producción	
Empresa Comunal de Progreso La Toma	Producción	
Empresa Comunal Candelario de Sangal Bajo	Producción	

Empresa Comunal Chaquil Encañada	Producción	
Piscigranja Tambomayo	Piscicultura	10

Fuente: Encuesta SASE.

Elaboración Propia

Como se aprecia en los cuadros anteriores, la mayoría de estas empresas se habían forjado para atender el incremento de las demandas colaterales de servicios de transporte y producción y venta de alimentos agropecuarios, pero todavía no para ofrecer servicios a la propia empresa minera. Un fenómeno que empieza a generalizarse después del 2003, tal como tendremos ocasión de demostrar más abajo.

El dato curioso es que muchas de estas pequeñas empresas adoptaron la denominación de “empresas comunales”. Circunstancia que vale la pena aclarar pues no se trata de empresas formadas por Comunidades Campesinas, esas tradicionales formas asociativas campesinas formadas sobre la base de la propiedad común de tierras, prácticamente inexistentes en Cajamarca.

MCMAHON Y OTROS, afirman, en efecto, que *“los campesinos de Cajamarca próximos a la mina son en su mayoría pequeños propietarios. Las únicas excepciones son las comunidades de Tual y Encañada (de reciente creación y organización más débil) y la Cooperativa Atahualpa Jerusalén de Porcón.”*<sup>3</sup>

En realidad se trata de empresas formadas por campesinos independientes, que han adoptado la designación comunal, probablemente para remarcar su origen campesino y obtener algunas ventajas que el ordenamiento legal y tributario confieren a dicho sector.

#### **4. RESPONSABILIDAD SOCIAL, GRANDES EMPRESAS Y PROMOCION DE DESARROLLO EMPRESARIAL LOCAL.**

<sup>3</sup> MCMAHON y OTROS. Op. Cit. Página 151.

Una de los nuevos conceptos asociados al actual proceso de globalización de la economía es el de la responsabilidad social de las empresas. Se trata, en efecto, de una idea que propone, en términos generales, la necesidad de lograr que los beneficios de la integración económica sirvan para impulsar el desarrollo de las economías de los países y mejorar, al mismo tiempo, la vida de la gente.

O como lo exponen CAMPANA y MUJICA, *“Poco a poco se viene construyendo un consenso respecto de la necesidad de una dimensión social de la globalización, donde la prosperidad que nace de un régimen de libre competencia no se base en la explotación indiscriminada de los recursos naturales o de la mano de obra, sino, por el contrario, sea compatible con normas y derechos sociales y laborales, que garanticen a la población un mínimo de bienestar y dignidad”*.<sup>4</sup>

De una manera más precisa y también más comprensiva, MOURA propone definir la responsabilidad social empresarial como *“un sistema que apunta a construir relaciones armoniosas entre la sociedad, el Estado y el sector privado, fundadas en el respeto irrestricto de los derechos humanos; la implementación de estrategias de desarrollo empresarial que impliquen mejoras sustanciales en las condiciones de trabajo y de vida; el uso racional de los recursos naturales y el desarrollo sostenible del medio ambiente; la transparencia en el manejo de la información y en la oferta de servicios y bienes de calidad; la responsabilidad*

---

<sup>4</sup> CAMPANA ZEGARRA, David y MUJICA PETIT, Javier. CODIGOS DE CONDUCTA Y NORMAS SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. UN DESAFIO PARA LA COMPETITIVIDAD EN LA ECONOMÍA GLOBAL. CEDAL, Lima, 1999. Página 5.

*fiscal de las empresas; el compromiso genuino de éstas con el desarrollo y la gobernabilidad de las naciones, etc.*"<sup>5</sup>

Se trata, sin embargo, como reconoce el mismo MOURA<sup>6</sup> de una propuesta todavía polémica, máxime si muchas empresas la han adoptado como simple estrategia de marketing social para distender las tensiones sociales que origina su actuación, sin que exista, en la mayoría de ellas, coherencia entre el discurso y la práctica. Y que, por consiguiente, requiere el compromiso y la vigilancia de otros sectores ciudadanos para contrarrestar y corregir tales prácticas.

La noción amplia que comentamos más arriba permite incluir dentro de la responsabilidad social empresarial, el compromiso de las grandes empresas para promover el desarrollo de emprendimientos colaterales, con los que pueda intercambiar bienes y servicios en un marco de relaciones sanas, equilibradas y respetuosas, tan indispensables en una economía como la de Cajamarca que transita hacia la integración con el mercado desde la semifeudalidad y la pobreza.

PUERTA recuerda, en efecto, que entre las actuaciones empresariales ligadas a la responsabilidad social está, precisamente, *"unas prácticas de búsqueda de beneficio mutuo con proveedores y clientes, promoviendo e impulsando la responsabilidad social corporativa en toda la cadena de valor y políticas responsables en los ámbitos de la competencia, las relaciones comerciales y la comercialización."*<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> MOURA, Francisco Ercilio. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. CEDAL. Lima, 2004. Página 6.

<sup>6</sup> MOURA. Op. Cit. Página 5.

<sup>7</sup> PUERTA GUTIÉRREZ, Juan Felipe. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD. Texto incluido en MOURA. Op. Cit. Página 28.

Lo que resulta cada vez más decisivo en el contexto de las explotación minera, tradicional y normalmente conectadas con un basto abanico de empresas contratistas. MCMAHON reconoce, por eso, que *“el rol de las empresas contratistas (outsourcing) es crítico para el tamaño y sostenibilidad de las operaciones mineras.”*<sup>8</sup>

En el estudio dirigido por el autor antes citado en 1998, que comprende un análisis de los impactos económicos, sociales y ambientales de varias empresas mineras del Perú, Chile, Canadá y España, entre las que se incluía a Yanacocha, se ha constatado que si bien muchas empresas han promovido el desarrollo de proveedores locales, mediante demandas en el mercado de bienes y servicios locales, una sola de ellas (La Escondida, de Chile), había elaborado un programa de apoyo a las compañías locales en el control de la calidad, con tan buenos resultados que muchos de sus contratistas locales han evolucionado para abastecer no sólo a otras firmas de la región sino a empresas mineras en otras regiones de Chile.

Las grandes empresas mineras deben comprender, en consecuencia, que promover el desarrollo de proveedores locales tiene efectos multiplicadores muy grandes, no sólo por el desarrollo de fuerzas productivas modernas, sino por el impacto directo en la economía local, ya que los ingresos obtenidos por estas pequeñas o medianas empresas locales y por sus trabajadores se gastan preferentemente en la propia región, dinamizando el mercado local.

Pero, tal como lo ha demostrado el estudio de MCMAHON ya citado, antes que una mera promoción de proveedores locales por meros mecanismos de mercado

---

<sup>8</sup> MCMAHON. Op. Cit. Página 15.

(incremento de la demanda), se requiere políticas explícitas y bien diseñadas de apoyo a los emprendimientos locales, en el marco de una estrategia de responsabilidad social empresarial.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **1. LAS EMPRESAS CAMPESINAS**

#### **1.1. CONSTITUCIÓN SOCIAL**

Como ya hemos tenido ocasión de anotar, siguiendo la tendencia de forjar emprendimientos campesinos, después del año 2003, se generaliza la constitución de empresas formadas por campesinos de los caseríos aledaños a la explotación minera, esta vez con la expresa intención de ser tomados en cuenta por Minera Yanacocha.

De nuestra muestra, tenemos, en efecto, que 04 empresas fueron formadas después de agosto del 2004 y sólo 01 ya había sido formada en mayo del 2002.

CUADRO 15  
EMPRESAS CAMPESINAS: FECHA DE CONSTITUCIÓN Y FORMA SOCIAL

EMPRESAS	FECHA DE CONSTITUCION	FORMA SOCIAL
Servicios Generales Tecno Sanfp Perú SRL	04-04-06	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Encajón Collotán Servicios Generales SA	21-11-06	Sociedad Anónima
Roca de Oro Contratistas y Servicios Generales SRL	28-12-05	Sociedad de Responsabilidad

		Limitada
JSQ Quishuar SRL	20-05-02	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Divino Salvador SA	04-08-04	Sociedad Anónima

Fuente: Registros Públicos.  
Elaboración Propia

Estos datos coinciden, asimismo, con los obtenidos por el estudio de la Consultora Recursos para Minera Yanacocha y que contempla una muestra de 60 empresas. En el que se aprecia que el 91.6% de las empresas encuestadas se constituyeron después del 2003.

CUADRO 16  
EMPRESAS CAMPESINAS POR FECHA DE CONSTITUCIÓN

AÑO DE CONSTITUCIÓN	NUMERO DE EMPRESAS
1999	01
2002	04
2003	08
2004	13
2005	15
2006	19

Fuente: Recursos.  
Elaboración Propia

El crecimiento desmesurado de las empresas campesinas a partir del 2003 se explica porque tal modalidad fue sugerida, extraoficialmente, por un funcionario de Minera Yanacocha, según lo ha reconocido Ricardo Morel, Gerente de Asuntos Externos de la citada empresa, en la entrevista que nos concedió para esta investigación. Sus palabras son las siguientes:

*“Hace cosa de cinco o seis años a alguien de Yanacocha (...), se le ocurrió decir no te puedo dar trabajo porque ya estamos topados. Pero forma tu empresa y veo la forma de conseguirle un contrato y así consigues trabajo para ti, para tu familia y la gente de tu caserío. Entonces, gracias a esa idea comenzó una empresa y luego algunas otras más. Y después el crecimiento se desbordó, fue*

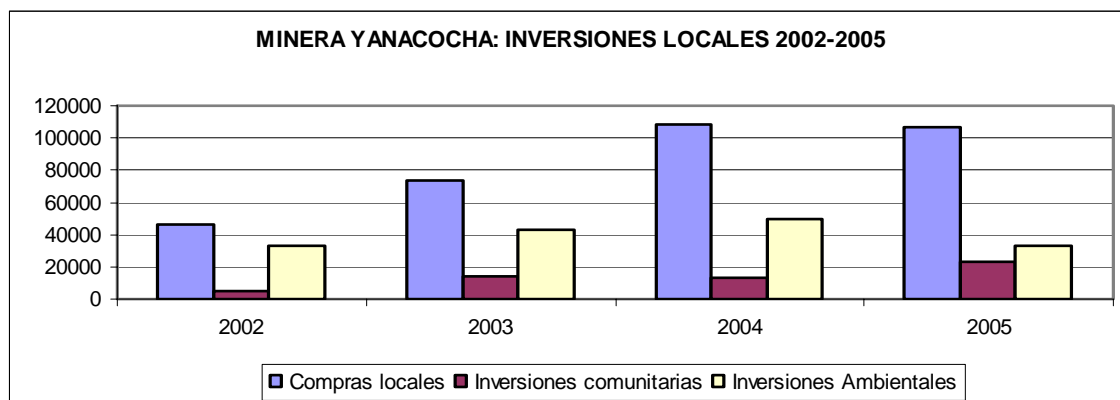
vertiginoso. Se comenzó con la idea de ex propietarios, pero también se desbordó, pues no hubo ningún tipo de control o planificación y nadie avistó que esto podía ser un tremendo problema potencial a nosotros mismos. Lo que yo le llamo un disparo más a los pies.”

RECURSOS sostiene, además, que el crecimiento acelerado y desmesurado a partir del año 2004, se debe a “Las facilidades para constituir empresas, sin mayores exigencias de composición de capital, ni de requisitos formales”.

Nosotros creemos que, además de los dos factores anotados, hubo un incremento deliberado de la demanda de bienes y servicios locales y una clara política de Minera Yanacocha de priorizar a proveedores de la zona de su influencia directa, como parte de su estrategia de volver a ganarse la confianza de la población aledaña, perdida en grandes proporciones a raíz del conflicto por la explotación del Cerro Quilish, entre los años 2002 y 2004.

En efecto, tal como se aprecia en el gráfico siguiente, Minera Yanacocha incrementó sustantivamente, a partir del 2003, sus compras locales y el nivel de sus inversiones comunitarias y de medioambiente.

GRAFICO 02



Fuente: Minera Yanacocha  
Elaboración Propia

Otro factor que parece haber contribuido al crecimiento geométrico del número de empresas campesinas, a partir del 2003, es la promulgación y vigencia de la Ley 27626, que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores, publicada, como se sabe en enero del año 2002. En tanto que esta norma regulaba la intermediación laboral en el sector privado, imponiendo como condición a las empresas intermediarias su constitución como personas jurídicas de acuerdo a la Ley General de Sociedades o como Cooperativas conforme a la Ley General de Cooperativas.

Conforme a esta exigencia legal, resulta significativa la forma social adoptada por estas empresas. Pues la totalidad de ellas se insertan directamente en los tipos más modernos y complejos de la amplia gama de organizaciones societarias permitidas por el Derecho comercial peruano, descartando, empero, las formas cooperativas.

En efecto, 03 empresas de nuestra muestra, eligieron la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada y las 02 restantes la forma de Sociedad Anónima. La lista de 60 empresas incluidas en el estudio de la Consultora RECURSOS confirma esta misma tendencia.

Cabe indicar, sin embargo, que la forma social adoptada no ha sido una elección consciente de los promotores, sino más bien una sugerencia de los notarios encargados de la confección de las escrituras de constitución de las sociedades, según hemos podido constatar en las entrevistas hechas a algunos de los promotores de las empresas.

## **1.2. NUMERO Y CONDICIÓN SOCIOEDUCATIVA DE SOCIOS Y DIRECTIVOS**

En cuanto al número de socios hay bastante disparidad. En nuestra muestra, dicho número oscila entre 03 y 82. En otros casos, el número es todavía superior.

Según el estudio de la consultora RECURSOS, se han encontrado dentro de su muestra 264 socios ex propietarios de tierras, ubicados en 23 empresas. Siendo el caso inclusive que 21 empresas de su encuesta no tienen socios de este tipo.

El mayor número de ex propietarios (71% de los registrados) se encuentran en 03 empresas: Divino Salvador (50), La Pajuela (58) y La Quinua (80).

Es importante tener en cuenta, asimismo, la condición socioeducativa de los socios fundadores de las empresas y de sus directivos.

En nuestra muestra el 100% de los directivos de la empresa eran no profesionales. En tanto que, a nivel de socios, tres empresas tenían analfabetos entre sus integrantes, alcanzando a ser, en una de ellas, mayoría absoluta: 83.9%.

**CUADRO 17**  
**EMPRESAS CAMPESINAS: GRADO DE EDUCACIÓN DE DIRECTIVOS Y SOCIOS**

EMPRESAS	DIRECTIVOS	SOCIOS		
		Número	Alfabetos	Analfabetos
Servicios Generales Tecno Sanfp Perú SRL	No Profesionales	05	05	00
Encajón Collotán Servicios Generales SA	No profesionales	56	09	47
Roca de Oro Contratistas y Servicios Generales SRL	No profesionales	04	04	01
JSQ Quishuar SRL	No profesionales	03	03	00
Divino Salvador SA	No profesionales	82	62	20

Fuente: Registros Públicos.  
Elaboración Propia.

Esta peculiar condición socioeducativa constituye un serio límite para el desarrollo de las empresas tanto a nivel interno como externo.

De manera particular, es fuente de innumerables conflictos internos, pues la mayoría de socios desconoce los estatutos y los mecanismos societarios de toma de decisiones internas, pues estos instrumentos son adoptados como parte de los requisitos formales para actuar empresarialmente, pero no como guías reales de su actuación al interior de las sociedades.

### 1.3. CAPITAL SOCIAL

En cuanto al capital social, hay también bastante disparidad. En nuestra muestra, dicho capital oscila entre los S/. 20,000 y los S/. 144,000.

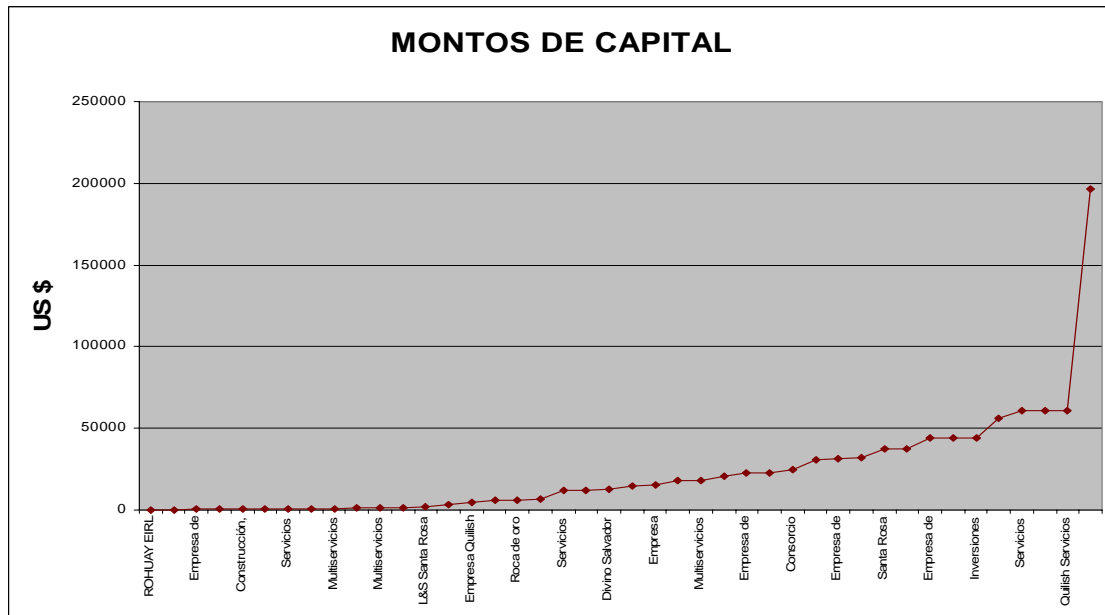
CUADRO 18  
EMPRESAS CAMPESINAS: MONTO DE CAPITAL SOCIAL

EMPRESAS	MONTO DEL CAPITAL SOCIAL En Nuevos Soles
Servicios Generales Tecno Sanfp Perú SRL	100,000.00
Encajón Collotán Servicios Generales SA	56,000.00
Roca de Oro Contratistas y Servicios Generales SRL	20,000.00
JSQ Quishuar SRL	144,000.00
Divino Salvador SA	41,000.00

Fuente: Registros Públicos.  
Elaboración Propia

Esta misma tendencia se aprecia también en el estudio de la Consultora Recursos. Conforme al cual, solamente cinco empresas superan la barrera de los US \$50,000, llegando la más grande de ellas a contar con un capital social de US \$196,330 La gran mayoría, empero, no pasa de los US \$ 25,000 de capital constituido; llegando el caso, inclusive, a observarse 06 empresas con capitales menores a US \$ 2,000.00.

### GRAFICO 3



Es importante anotar que, según nos han manifestado algunos de los promotores de estas empresas, en muchos casos, dicho capital es totalmente ficticio, pues se consigue únicamente para realizar el depósito bancario correspondiente, a los efectos del acto de constitución, pero luego se retira.

La capitalización real se ha producido posteriormente, especialmente en las empresas que obtuvieron contratos con Minera Yanacocha.

#### 1.4. OBJETO SOCIAL

El objeto social de una sociedad comercial indica los negocios, operaciones o actividades económicas, productivas o comerciales a los que se dedicará. Refiere, en consecuencia, el giro del negocio elegido por los socios al constituirlo.

En el caso de las empresas campesinas de nuestro estudio tenemos una situación singular: el objeto social referido en sus Estatutos es realmente amplio.

Además, es bastante común observar entre ellas la tendencia a introducir sucesivas reformas estatutarias precisamente para ampliar dicho objeto, más

con el deseo de aparecer como competentes para postular a cualquiera de las licitaciones de su principal y hasta único cliente potencial: Minera Yanacocha, antes que para demostrar una verdadera especialidad empresarial.

De hecho, Minera Yanacocha ha concedido contratos a las empresas campesinas principalmente para desarrollar trabajos de revegetación, construcción o limpieza de canales o cunetas, colocación de tuberías, acondicionamiento o parchado de vías y rutas. Todos trabajos no sofisticados y colaterales a la actividad de la empresa

**CUADRO 19**  
**EMPRESAS CAMPESINAS: OBJETO SOCIAL**

EMPRESAS	OBJETO SOCIAL
Servicios Generales Tecno Sanfp Perú SRL	Prestación de Servicios y comercialización diversos como: construcción civil, servicio de mina, carpintería, conservación del medio ambiente, etc.
Encajón Collotán Servicios Generales SA	Prestación de Servicios en: minería, construcción civil, estudio y desarrollo de proyectos, trabajos medio ambientales, etc.
Roca de Oro Contratistas y Servicios Generales SRL	Prestación de diversos servicios como: alquiler de unidades para empresas mineras y contratistas, construcción de colegios, canales, conservación del medio ambiente, etc.
JSQ Quishuar SRL	Prestación de servicios en: movimiento de tierras, construcción civil , perforación y voladura, etc.
Divino Salvador SA	Prestación de servicios diversos en movimiento de tierras, alquiler de maquinaria pesada, servicio de mina, etc.

Fuente: Registros Públicos.  
Elaboración Propia.

## **2. DESEMPEÑO EMPRESARIAL:**

### **2.1. RESULTADOS ECONÓMICOS:**

Para las empresas campesinas constituidas con el objeto de ser contratadas por Minera Yanacocha, el resultado de sus respectivos ejercicios empresariales depende de si consiguen o no un contrato con la gran productora de oro.

Oportunidad que no llega a todas las empresas, pues Yanacocha no tiene capacidad para ofrecer contratos a la totalidad de empresas constituidas. De hecho, según los datos de la consultora Recursos, el 48% de las empresas de su muestra no habían tenido ningún contrato con la minera en el 2006.

En nuestra muestra, una de las cuatro que empresas que nos facilitaron sus estados financieros, no tuvo actividad alguna en el 2006, por no haber tenido obviamente contrato alguno con la minera.

**CUADRO 20**  
**EMPRESAS CAMPESINAS CON CONTRATOS CON MINERA YANACOCHA**

Grupos	Número de Empresas
Sin Contrato	27
Con contratos menores a US\$ 250,000.00	14
Con contratos menores a US\$ 500,000	08
Con contratos de US\$ 1'000,000.00 a US\$ 2'000,000.00	05
Con contratos mayores a US\$ 3'000,000.00	02

Fuente: Estudio Recursos  
Elaboración Propia.

No todas las empresas, además, han recibido las mismas oportunidades. En el cuadro 21 se aprecia, en efecto, que, entre el 2002 y el 2007, 10 empresas sólo tuvieron uno contrato, en tanto que 02 empresas tuvieron 08 contratos firmados y otras tres disfrutaron de 06 contratos en el mismo periodo.

**CUADRO 21**  
**NÚMERO DE CONTRATOS POR EMPRESA (2002 - 2007)**

Número de Contratos	Número de Empresas
00	14
01	10
02	05
03	08
04	04
05	02
06	03
07	
08	02

Fuente: Estudio Recursos.  
Elaboración Propia.

Esta tendencia a la concentración de los contratos en pocas empresas ha sido, de otro lado, fuente directa de tensiones y controversias, que en muchos casos se han expresado como conflictos sociales abiertos, debido a las presiones de las empresas postergadas o no elegidas en determinadas licitaciones.

Aún así, aunque el tamaño de nuestra muestra no nos permite hacer generalizaciones, los resultados obtenidos por las empresas que tuvieron contratos y actividades, es, en realidad, bastante disímil.

CUADRO 22  
EMPRESAS CAMPESINAS: RESULTADOS ECONOMICOS 2006

EMPRESAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS En Nuevos Soles
Servicios Generales Tecno Sanfp Perú SRL	SI	95,252.00
Encajón Collotán Servicios Generales SA	N/D	N/D
Roca de Oro Contratistas y Servicios Generales SRL	NO	--
JSQ Quishuar SRL	SI	-5,4787-94
Divino Salvador SA	SI	584,226

Fuente: Estados Financieros Empresas encuestadas.  
Elaboración Propia

En el cuadro 22 tenemos, por ejemplo, que de las tres empresas con actividades, 02 han obtenido utilidades y 01 pérdidas. La dificultad para acceder a la información detallada de la empresa que registró pérdidas nos impide precisar la causa de tan pobre desempeño.

No obstante, podemos suponer que las pérdidas se deban en realidad a una mala gestión empresarial. Porque, al parecer, por la evidencia que tenemos de una de las empresas con mejores resultados, el ratio entre ventas netas y utilidades de la operación es más que aceptable: 24.61%.

Porcentaje de utilidad superior a la que el RICARDO MOREL, Gerente de Asunto externos de Yanacocha, reconoce como el promedio de rentabilidad asegurada en los proyectos concesionados por la Minera. Según esta fuente, el promedio de los contratos ofrecidos por Yanacocha a las empresas campesinas está por los 250 mil dólares al año. Lo que aseguraba una rentabilidad mínima de entre el 12% y 15%.

## 2.2. CAPITALIZACIÓN:

Otro punto que puede ayudar a comprender el desempeño de las empresas campesinas y sobretodo su capacidad para sostenerse en el mercado, es obviamente es su política de capitalización. En nuestra pequeña muestra tenemos datos reveladores que, sin generalizar, estamos seguros se presenta también en muchas de las demás empresas de este tipo.

CUADRO 23  
EMPRESAS CAMPESINAS: TIPO DE CAPITALIZACIÓN EN NUEVOS SOLES

EMPRESAS	ACTIVO CORRIENTE	CAPITAL FIJO
Servicios Generales Tecno Sanfp Perú SRL	230,614.60	7,828.32
Encajón Collotán Servicios Generales SA	N/D	N/D
Roca de Oro Contratistas y Servicios Generales SRL	20,000.00	00
JSQ Quishuar SRL	33,193.74	132,625.24
Divino Salvador SA	840,274.49	4,583.84

Fuente: Estados Financieros Empresas encuestadas.  
Elaboración Propia

Del cuadro anterior, se aprecia que sólo una de las empresas tiene un alto ratio de capitalización fija: 79.98%. En tanto que la empresa con más grandes activos, tiene un ratio diminuto de capitalización fija: 0.54%.

Estos ratios, probablemente repetidos en muchas de las empresas campesinas, demuestran su poca capacidad de capitalizar en bienes inmuebles, maquinarias

y equipos, lo que le quita perspectivas de consolidación en el mediano y largo plazo, aunque conserven importantes sumas líquidas en caja y bancos.

Se trata, en todo caso, de estrategias empresariales que no hemos podido averiguar si son conscientes o no, aun cuando nos inclinemos por que es producto, más bien, de una falta de conocimientos suficientes para decidir sobre este tópico.

### 2.3. ENDEUDAMIENTO

De los datos obtenidos por la consultora RECURSOS, se puede observar que de 63 empresas encuestadas, 28 tienen historial crediticio registrado en la central de riesgos CERTICOM. O sea que la mayoría (35 empresas) no han solicitado créditos bancarios o no tienen problemas con sus proveedores.

Del total de empresas con registro crediticio, el 50% viene cumpliendo normalmente sus obligaciones. En tanto que el 46.43% se encuentra en situación de moroso, esto es que ha incurrido en retraso en los pagos y ha sido emplazado para su cumplimiento. Mientras que el 3.57% se halla ya en cobranza judicial.

CUADRO 20  
EMPRESAS CON ENDEUDAMIENTO

Situación de la Deuda	Número de Empresas	Porcentaje
Cobranza Judicial	01	3.57%
Normal	14	50.00%
Moroso	13	46.43%
Total	28	100%

Fuente: Recursos.  
Elaboración Propia.

La causa fundamental de esta situación crítica, en que el 50% de las empresas no pagan sus deudas, es la falta de eficacia en el manejo del flujo de caja.

Este hecho resulta muy grave como antecedente negativo para obtener futuros financiamientos o provisión de servicios, toda vez que los principales acreedores

de las empresas encuestadas son los Bancos y las Cajas de Crédito, la SUNAT, las AFPs y Telefónica.

#### **2.4. CONFLICTOS SOCIETARIOS:**

El informe legal elaborado para esta investigación por el abogado Juan Carlos Díaz Sánchez, sobre un total de 05 empresas con graves conflictos societarios, da cuenta ellos se producen básicamente por las siguientes causas:

- a. La informalidad en la gestión de las empresas, sin respetar los órganos de gestión propios y la propia personalidad jurídica de las mismas.

Así, en un caso en que padre e hijo eran socios mayoritarios de dos empresas diferentes, el primero contrataba trabajadores y realizaba contratos con el respaldo de la razón social y del local de la empresa del hijo, hasta que, al caer en quiebra la primera, se desató un conflicto laboral con la segunda, con grandes dificultades para obtener el pago de sus beneficios pues acreditó no ser la empresa directamente empleadora. Con todo, dicha empresa, al embargarse las participaciones del socio mayoritario, fue abandonada, sin someterla al proceso de disolución y liquidación como hubiera correspondido. Aun cuando se conoce que tal socio ha vuelto a formar otra empresa.

- b. La constitución de la empresa con aportes de capital que no corresponde a los socios, sino a terceros.

El informe legal da cuenta de un caso de una empresa constituida con un capital social de S/. 2,000, con dinero prestado sólo para el depósito bancario. El mismo que luego fue aumentado, sin que la empresa hubiera realizado actividad alguna, a S/. 150,000.00, también con dinero prestado.

Esta forma de constituir empresas, bastante frecuente en el ámbito de nuestro objeto de estudio, convierte a las mismas en empresas sin respaldo alguno de capital real, pues logrado el propósito de la inscripción registral se retira el dinero y se devuelve a los prestamistas. Quedando así la empresa, en caso de lograr algún contrato, sin capacidad de responder frente a las contingencias de la ejecución de tales compromisos.

Pero esta constitución ficticia del capital social también acarrea problemas internos entre los socios, pues cuando la empresa logra obtener ingresos, algunos de los socios exigen el pago de las utilidades conforme a las participaciones formalmente inscritas en el Estatuto Social, aunque nunca hubieran realizado aporte real alguno. Lo que ha originado más de un serio conflicto entre los socios.

c. La inexperiencia empresarial y las miras de corto plazo de los socios.

El origen campesino de la mayoría de los socios y su bajo nivel educativo, así como la ausencia de personal profesional en la dirección o asesoría ejecutiva, conspiran grandemente en la gestión de muchas de las empresas, ya que éstas se crearon más por existir la oportunidad de contar con ofrecimiento contractual de Minera Yanacocha, antes que por una verdadera voluntad de reconversión de su actividad económica.

El resultado es un manejo arbitrario y caótico de la empresa, desconociendo todas las normas societarias y toda prudencia empresarial.

El caso de Servicios Generales la Pajuela SRL, una de las más antiguas empresas de ex propietarios y con muy interesantes contratos con Yanacocha, puede ser paradigmático respecto de esta problemática.

El elevado sueldo del socio mayoritario y gerente general, así como el intento del mismo por conseguir fraudulentamente crédito fiscal, degeneró en un conflicto con los socios minoritarios, quienes sin respetar el procedimiento debido lograron remover al gerente general de su cargo. Razón por la que se abrieron sendas investigaciones penales por delitos de fraude en las administración de personas jurídicas y una intervención de la administración tributaria alertada por una elusión fiscal por S/. 600,000.00.

Problemas que determinaron a Yanacocha a resolver los contratos suscritos con la mencionada empresa, dejándola sin ninguna posibilidad de reestructurar sus obligaciones sociales, las que hasta la fecha parecen no haber sido plenamente satisfechas.

### **3. ROL DE MINERA YANACOCCHA:**

#### **3.1. Las Estrategias de Yanacocha:**

Como hemos visto a lo largo de este trabajo, Minera Yanacocha es un actor principal en el proceso de formación, crecimiento o dificultades de las empresas campesinas.

Conviene por ello analizar su actuación, considerando los datos obtenidos de las entrevistas efectuadas a Ricardo Morel, Gerente de Asuntos Externos de Minera Yanacocha y Jorge Luis Puerta, de la consultora Recursos, así como los derivados de nuestras propias observaciones.

Para una mejor comprensión de los hechos, dividimos su actuación en dos etapas, claramente diferenciadas:

### **3.1.1. Etapa de Promoción indiscriminada:**

Como ya se ha indicado, esta etapa comienza cuando un funcionario de Minera Yanacocha, ante las limitadas posibilidades de atender demandas de trabajo de los pobladores de la zona de influencia inmediata de Yanacocha (122 caseríos y centros poblados), sugirió la posibilidad de formar empresas para conseguir contratos de obras colaterales en la empresa.

Hasta entonces, las demandas de empleo indirecto, eran atendidas con pequeños proyectos directamente administrados por diversas divisiones la Gerencia de Asuntos Externos o por la Asociación de Damas de Minera Yanacocha, mediante trabajos rotativos en canales, caminos e infraestructura comunitaria básica.

El agotamiento de esta modalidad y la incapacidad de incorporar directamente mano de obra campesina a las propias operaciones mineras, sirvieron de base para sugerir la posibilidad de conformar empresas contratistas para competir por contratos más complejos y más grandes: movimiento de tierras, obras de construcción civil colaterales a las operaciones, trabajos de recuperación ambiental, etc.

La promesa era, en todo caso, priorizar a las empresas campesinas o de ex propietarios a la hora de otorgar la buena pro en las licitaciones, por encima de otras contratistas provenientes de otros sectores o regiones.

En muchos casos, las ofertas de contratos eran formuladas antes de la constitución de las empresas, como parte de los acuerdos de solución en diversos conflictos sociales de la Minera con las comunidades de su entorno.

En cualquier caso, esta era la política asumida por la empresa, ratificada por el incremento sucesivo de sus compras locales a partir del año 2000 hasta el año 2004, en que el nivel de tales compras se multiplicó por cuatro.

Se trataba, en todo caso, de una salida coyuntural y poco reflexionada sobre sus efectos posteriores, como muchas de las decisiones que ha tomado la gran productora de oro en los últimos años. Así lo ha reconocido el actual Gerente de Asuntos Externos, al calificar esta idea como un “*disparo a los pies*”, por no haber previsto los riesgos que podía implicar una promoción a la creación de empresas campesinas sin límite ni control alguno.

De hecho, los riesgos no previstos originalmente, empezaron a aparecer cuando, por el número de las empresas constituidas, Yanacocha no estaba en condiciones de contratar con todas ellas.

Ricardo Morel, reconoce, en efecto, que *“Las empresas campesinas se mostraron como un problema para la empresa, porque la mayor parte de los conflictos de los últimos años provenían de estas empresas. Muchos bloqueos de carreteras y otras tantas invasiones a las propiedades de la empresa y hasta el tema mismo de Combayo tuvieron origen en presiones de algunas empresas para conseguir contratos. Y Combayo, creo, que fue el límite por el que se rebasó el vaso.”*

Pero los conflictos no sólo se dieron a nivel de la relación entre las empresas campesinas y la Minera, también se expresaron en disputas internas entre

socios y con sus trabajadores, básicamente por el tema de las remuneraciones.

### **3.1.2. Etapa de Promoción ordenada:**

La situación problemática creada entorno a las empresas campesinas exigía una pronta respuesta de Yanacocha, para evitar que el asunto se volviera inmanejable.

Ricardo Morel reconoce, en efecto, que después del conflicto de Combayo, a mediados del 2006, resolvieron *“encarar el tema y no dejarlo como corcho a la deriva, como lo habíamos venido dejando”*.

Para ello lo primero que decidieron fue analizar el problema: *“Hacer un diagnóstico de la situación real, actual, que no lo teníamos. La información que teníamos era muy poca”*.

Entonces se contrata a la consultora Recursos para que haga un diagnóstico exhaustivo con total de 60 empresas, con las cuales Yanacocha mantiene relaciones comerciales en los últimos años.

Con el diagnóstico elaborado, Yanacocha resuelve adoptar una nueva estrategia en relación a las empresas campesinas, en la que, según Morel, *“no sólo se debería pensar en Yanacocha, sino también en las empresas y en las expectativas de la gente de las zonas donde se ubican las empresas, pues ellas tienen expectativas de trabajo”*.

Estrategia que persigue tres grandes objetivos:

- a. Formalizar a las empresas campesinas, asegurándose que tengan licencia de funcionamiento y que estén debidamente inscritas en la Cámara de Comercio.

- b. Capitalizar y especializar: Propugnando que las empresas que quisieran inscribirse en el Registro de Proveedores de Yanacocha, tuvieran un capital social mínimo de US\$ 50,000.00 (20% del monto de los contratos promedio concedidos por la Minera) y buscar la especialización de la empresa en un máximo de tres actividades o servicios, a fin de ganar competitividad.
- c. Diversificar mercados: Para ello, se exigió la inscripción en el Registro de proveedores de CONSUCODE, para mostrarles que existían otros potenciales compradores de sus bienes o servicios, especialmente en el terreno de la contratación pública.

El mecanismo para lograr esta estrategia es disponer la reinscripción de las empresas campesinas en el registro de proveedores de Minera Yanacocha, exigiendo un conjunto de requisitos que demostraran el cumplimiento de las metas de formalización, capitalización, especialización y apertura hacia nuevos mercados.

El resultado de esta política ha sido una primera depuración. De las 400 empresas registradas en el registro de proveedores de Yanacocha, al 30 de abril del 2007, quedaron unas 100 comprometidas a formalizarse conforme a las nuevas exigencias. Quedaron fuera un conjunto de empresas que sólo se constituyeron en el papel y otras que, a pesar de haber tenido oportunidades, fracasaron y que no tienen ninguna capacidad real de contratar más con Yanacocha.

Se trataba, en todo caso, de quedarse con las empresas más competitivas, siguiendo el modelo de la Mina Escondida de Chile, que ya en los últimos

años de de los 90, había formulado un programa de mejoramiento de la competitividad de sus proveedores locales, tal como hemos tenido oportunidad de reseñar más arriba.

En palabras de Morel, se trataba de actuar, en este caso: *“con responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo sostenible del entorno, favoreciendo la consolidación de empresas locales, que no miran sólo a Yanacocha sino que aspiran a otros mercados”*.

Este esfuerzo, se complementa con otros, también implementados por Yanacocha, como los siguientes cursos:

- a. Programa de Calidad Total, un curso de 06 meses, que favorece a 04 empresas: C.C.S.G. JOWEERS SRL., Horizontes Andinos - Hnos. Herrera Contratistas Generales SRL., Empresa Etao Contratistas SRL y, Hesam SRL Minería y Construcción. Estas dos últimas pertenecientes a Minas Conga.
- b. Certificación en gestión empresarial, orientado a la consecución de certificaciones ISO 9000:2002, en el que participan C.C.S.G. JOWEERS SRL. y HESAM SRL. MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN.
- c. Comercialización en Residuos sólidos. Programa en el que participa la Empresa de Servicios y Construcciones Generales Quilish Porcón SRL – EQUIPORC, como piloto de empresa que comienza a especializarse.

Según, José Luis Puerta, consultor de Recursos, estos programas y otros empiezan a dar sus primeros frutos. Pues algunas de las empresas campesinas han ingresado a realizar nuevas actividades (Venta de cal:

Combayo Generando Progreso, Alquiler de Camionetas: Servicios Generales La Shoclla SRL), otras han conseguido registrarse en CONSUCODE (El Aliso Servicios Generales SRL, Empresa de ex propietarios La Pajuela Contratistas Generales S.A., Empresa de Servicios Generales El Porvenir SRL, Empresa de Servicios y Construcciones Generales Quilish Porcón SRL – Equiporc, Huambocancha El Batán, JSJ Quishuar SRL, Multiservicios Combayo SRL, Servicios Generales Ecoandina SRL, Servicios Generales Puruay San José - Segepsaj SRL, Hesam SRL Minería y Construcción), algunas ya consiguieron obras públicas (Empresa de Servicios Generales Chamcas Porcón SRL, dos obras y Servicios Generales Ecoandina SRL, una obra), otras han participado en licitaciones públicas (JSJ Quishuar SRL, Servicios Generales Puruay y San José - Segepsaj SRL), algunas han logrado suscribir contratos con otras empresas (JR Contratistas La Extremas SRL con TRANSLEI), en tanto que algunas han recibido premios: Cinta Roja y blanca y premio Inca Tours como mejor Empresa de Construcción a JA Consultores y Ejecutores SRL.

Estamos, en consecuencia, ante una nueva estrategia que ya empieza a dar sus frutos.

### **3.2. PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS CAMPESINAS SOBRE YANACocha**

Aunque Minera Yanacocha tiene suficiente capacidad para imponer sus estrategias ante las empresas campesinas, dado que, por lo menos hasta el momento, ellas dependen de los contratos que pueda ofrecerles la minera, conviene aproximarnos a la percepción que las empresas campesinas tienen sobre su principal cliente.

Para esto comentaremos algunos datos de la encuesta hecha por la consultora Recursos, ya que son reveladores de las distancias que todavía existen entre las empresas campesinas y Yanacocha.

En efecto, el 68.57% de las empresas encuestadas cree que Minera Yanacocha se preocupa poco por mantener buenas relaciones con ellas. 50%, cree, asimismo, que la productora de oro asume poca responsabilidad para con las empresas campesinas. De allí que el 64.7% de los encuestados, percibe que Yanacocha se compromete igualmente poco con ellos.

Porcentajes importantes de los encuestados cree, finalmente, que Yanacocha no es totalmente confiable, pues no siempre cumple su palabra (76.13%), ni es muy clara en sus intenciones o procedimientos (51.51%).

Estas percepciones demuestran que Yanacocha tiene serios problemas no sólo para comunicarse con las empresas campesinas, sino que probablemente sus mensajes son equívocos, lo que crea incertidumbre en ellas, favoreciendo la creación de un ambiente propicio para el conflicto, antes que para el diálogo.

### **3.3. BALANCE PROVISORIO:**

Considerando los conceptos de responsabilidad social empresarial asumidos como marco teórico de este trabajo, podemos concluir que Minera Yanacocha no había adoptado una clara estrategia de promoción sostenible de sus proveedores locales, especialmente de los sectores campesinos los más directamente impactados por sus operaciones.

Y, por el contrario, pensando más en sus propios e inmediatos intereses, pensó que su responsabilidad se acababa ofreciendo algunos contratos en el proceso de solución de controversias con sus comunidades vecinas, sin ponerse a

pensar en los efectos negativos del mensaje que venía dando con estas medidas.

Estábamos ante una empresa tradicional que creía que su responsabilidad se acababa ofreciendo oportunidades de mercado, ignorando o no considerando que en una región como la de Cajamarca, en que la economía de mercado no está plenamente configurada, los agentes económicos y sociales no actúan siempre con la racionalidad propia del mercado.

Por la cantidad de conflictos originados por una promoción indiscriminada de iniciativas empresariales, en un sector sin ninguna experiencia sobre la materia, parece poco responsable la iniciativa que les dio curso.

Pero esta situación parece que empieza a cambiar, a partir de la segunda mitad del año 2006, cuando se implementa una estrategia de formalización, capitalización, especialización y de apertura a nuevos mercados, sobre la base de mejoramientos en la competitividad de las empresas campesinas.

Aún cuando falta mucho por hacer, sobretodo en el terreno de la comunicación y diálogo entre Minera Yanacocha y las empresas campesinas, para superar esa percepción mayoritariamente negativa que éstas tienen sobre la confiabilidad y compromiso de su, por ahora, principal socio.

Las empresas campesinas, a parte de los programas de apoyo de Minera Yanacocha, deben hacer también sus propias contribuciones, mostrándose capaces de aprender el difícil arte de gestionar capital y trabajo conjunto, ampliando sus miras al mediano y aún al largo plazo, abandonando la visión coyuntural y de muy corto plazo que todavía caracteriza a la mayoría de ellas.

## **CONCLUSIONES**

La presente investigación se proponía identificar la actual situación de las empresas ubicadas en el ámbito de influencia inmediata de la explotación de Minera Yanacocha, valorando el impacto de la actividad de Minera Yanacocha en el desarrollo y promoción de empresas y empleos locales, en el marco del concepto de responsabilidad social y explicando el desempeño de las empresas campesinas, en medio de condiciones que a veces limitan y otras favorecen su desarrollo.

Objetivos que creemos haber logrado, tal como se podrá apreciar en las conclusiones siguientes:

1. La presencia de un megaproyecto minero como el de Yanacocha, a pesar de las limitadas interrelaciones directas con la economía local, dada su alta composición de capital, alta tecnología, limitada capacidad de absorción directa de mano de obra y dependencia mayoritaria de proveedores foráneos, tenía que crear, mas temprano que tarde, una demanda cada vez más importante de bienes y servicios locales.

Ocurre que, ante la incapacidad de la burguesía comercial urbana, llamada a cubrir esa demanda, se dio paso a la formación desordenada y caótica de un conjunto de empresas campesinas que pretendieron ocupar ese vacío.

Formación incentivada, con poca consciencia de los riesgos futuros, por funcionarios intermedios de Yanacocha, más como parte de una estrategia de

solución de conflictos sociales, que como estrategia de promoción de fuerzas productivas locales de carácter sostenible.

2. La creación de las empresas campesinas es acelerada a partir del 2004, incentivada por el incremento de la demanda local de Minera Yanacocha, la nueva legislación sobre empresas especiales y la ya acreditada manera de conseguir contratos mediante la presión de grupos campesinos moradores de los centros poblados y caseríos aledaños a las operaciones de Yanacocha.

En este contexto, las empresas campesinas son promovidas por personas sin experiencia empresarial y con bajo nivel socioeducativo y casi sin capital social original, con la esperanza de capitalizarse a la hora de conseguir un contrato con la Minera.

El resultado de esta forma de constituirse y la escasa atención que Yanacocha les dispensó en los primeros años, produjeron un manejo bastante informal y poco eficiente de las empresas, lo que originó no pocos conflictos entre los socios, entre las empresas y sus trabajadores, y entre las empresas campesinas y Minera Yanacocha.

La falta de cultura empresarial y la escasa asesoría profesional son todavía una fuerte limitante para el desarrollo y crecimiento sostenible de las empresas campesinas. Lo que se expresa en el alto porcentaje de empresas con problemas de endeudamiento, irracional capitalización e incluso pérdidas importantes.

Una de las trabas más importante de la primera etapa del desarrollo de las empresas es la poca transparencia en el otorgamiento de los contratos por parte de Minera Yanacocha, reflejada en el hecho de la concentración de los mismos

a favor de sólo un pequeño grupo de empresas, generando tensiones y desconfianza en la mayoría de ellas.

3. Minera Yanacocha no afrontó su relación inicial con las empresas campesinas en el marco de una concepción de responsabilidad social, creyó que su compromiso acababa y se daba por bien servido con haber creado una demanda solvente y creciente para los proveedores locales.

Tal situación empieza a cambiar a partir del segundo semestre del 2006, luego que los conflictos con las empresas habían llegado a límites bastante graves, al adoptarse una estrategia de promoción de la competitividad de las empresas campesinas, siguiendo y adaptando un modelo implementado hace más de diez años en Chile, por la empresa minera La Escondida.

No obstante, el futuro desarrollo de casi un centenar de empresas campesinas, comprometidas a pasar los nuevos requerimientos exigidos por Minera Yanacocha, depende también del interés que tengan los mismos empresarios campesinos en su propio crecimiento, para cuyo efecto es indispensable que abandonen la visión de corto plazo que las caracteriza. Requiere también del compromiso de las autoridades regionales y locales, así como de las universidades locales que tengan interés en el desarrollo de fuerzas productivas y emprendimientos cajamarquinos sostenibles.

## **RECOMENDACIONES**

Constatada la necesidad de asesoramiento empresarial, organizacional y legal que requieren urgentemente las empresas campesinas, debo recomendar a la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, mi Universidad, para que se atreva a formular programas de apoyo a este interesante y dinámico sector empresarial, ya que de su consolidación dependerá no sólo el mejoramiento del ingreso de sus socios y trabajadores, sino que se estará gestando una cultura de emprendimientos sostenibles y socialmente responsables.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

1. CAMPANA ZEGARRA, David y MUJICA PETIT, Javier. CODIGOS DE CONDUCTA Y NORMAS SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. UN DESAFIO PARA LA COMPETITIVIDAD EN LA ECONOMÍA GLOBAL. CEDAL, Lima, 1999.
2. DEERE, Carmen Diana. FAMILIA Y RELACIONES DE CLASE: El Campesinado y los Terratenientes en la sierra norte del Perú, 1900-1980. IEP. Lima, 1992.
3. LONG, Norman y ROBERTS, Bryan. MINEROS, CAMPESINOS Y EMPRESARIOS EN LA SIERRA CENTRAL DEL PERU. Instituto de Estudios Peruanos. Lima, 2001.
4. MOURA, Francisco Ercilio. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. CEDAL. Lima, 2004.
5. MCMAHON, Gary y otro. GRANDES MINAS Y LA COMUNIDAD. Banco Mundial. Alfaomega, Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo. Bogotá, 2003.
6. NEWMONT. AHORA Y EN FUTURO 2005. Informe de Sostenibilidad. Minera Yanacocha, Perú.
7. SANTILLANA SANTOS, Miguel. LA IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD MINERA EN LA ECONOMÍA Y SOCIEDAD PERUANA. Mimeo, 2006.

8. YANACOCHA. RESPONSABILIDAD SOCIAL. BALANCE SOCIAL 2005.