

Gustavo Yamada
Juan Chacaltana

66

APUNTES DE ESTUDIO

Generación de empleo en el Perú: seis casos recientes de éxito



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

$E = E(PY^*, P, X, U^0)$

Generación de empleo en el Perú:
seis casos recientes de éxito

Serie: Apuntes de Estudio n° 66

Gustavo Yamada
Juan Chacaltana

Generación de empleo en el Perú: seis casos recientes de éxito



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

© Universidad del Pacífico
Centro de Investigación
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

**Generación de empleo en el Perú:
seis casos recientes de éxito**

Gustavo Yamada

Juan Chacaltana

1ª edición: abril 2007

Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores

ISBN: 978-9972-57-113-8

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2007-03198

BUP-CENDI

Yamada Fukusaki, Gustavo

Generación de empleo en el Perú: seis casos recientes de éxito / Gustavo Yamada Fukusaki ; Juan Chacaltana. – Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2007. – (Apuntes de Estudio ; 66)

/ EMPLEO / CREACIÓN DE EMPLEOS / ESTUDIOS DE CASOS / PERÚ / LIMA /

331.024 (85) (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (Apesu) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac).

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

Índice

Introducción	9
El boom de las agroexportaciones y el caso de Agrokasa	15
I. Antecedentes	15
II. El caso de Agrokasa	18
III. Perspectivas	26
IV. Anexo	27
La cadena de la alpaca y el caso del Grupo Inca	29
I. Antecedentes	29
II. El desarrollo del Grupo Inca	33
III. Perspectivas	35
Las exportaciones de confecciones y el caso de Topy Top	39
I. Antecedentes	39
II. El caso de Topy Top	42
III. Perspectivas	46
IV. Anexo	50
La revolución gastronómica y el caso de Gastón Acurio	51
I. Antecedentes	51
II. El caso de Gastón Acurio	54
III. Perspectivas	59

Gastronomía: el caso de la calle Capón y el restaurante Wa Lok	63
I. Antecedentes	63
II. La calle Capón y el Wa Lok	65
III. Perspectivas	72
El auge del supermercadismo y el caso del Grupo Wong	75
I. Antecedentes	75
II. El caso del Grupo Wong	77
III. Perspectivas	82
Conclusiones e implicancias para las políticas públicas	85
Recomendaciones	93
Bibliografía	101

Introducción

1. El presente trabajo analiza seis casos emblemáticos de éxito empresarial y generación de empleo no precario en los últimos años en el Perú, con el objeto de identificar lecciones de estrategia empresarial y espacios para la acción pública que faciliten la multiplicación de estos casos exitosos en el futuro.
2. La selección de experiencias exitosas involucró casos representativos en Lima y en el resto del país. Se escogieron sectores productivos que han mostrado gran dinamismo en la producción, en ventas externas e internas y en empleo registrado formal en los últimos años: agroexportación, exportación de confecciones de algodón, la cadena de la alpaca, la gastronomía peruana y los chifas, y el comercio minorista por medio de supermercados. Las empresas específicas seleccionadas, además, gozan del reconocimiento público por su responsabilidad social empresarial, elemento que facilitó el acceso de los autores a sus principales directivos y su información cualitativa y cuantitativa. Los casos analizados son:
3. **El boom de agroexportaciones y el caso de Agrokasa.** Las exportaciones de cultivos no tradicionales, como espárragos, uvas y otras frutas y hortalizas, han tenido un despegue importante en los últimos años, y en la actualidad bordean los mil millones de dólares anuales. El empleo registrado (no precario) en el departamento de Ica se ha triplicado en los últimos cinco años, debido en buena parte a este auge de agroexportaciones. La empresa Agrokasa es una de las líderes del ramo, reconocida por su

inversión sostenida en tecnología de punta e innovación, y es materia de estudio en este trabajo.

4. **La cadena de la alpaca y el caso del Grupo Inca.** El Perú posee ventajas competitivas reconocidas en tejidos de alpaca, las cuales se han empezado a apuntalar con inversiones importantes en innovación que abarca toda la cadena productiva, desde la crianza de la alpaca hasta los diseños y elaboración de las prendas mismas. En la actualidad, se exporta un promedio de quince millones de dólares anuales en prendas de alpaca, mientras que hace una década estas exportaciones no llegaban al millón de dólares. El Grupo Inca, con sede en Arequipa, es una de las empresas líderes en este impulso y forma parte de nuestro estudio.
5. **Las exportaciones de confecciones de algodón y el caso de Topy Top.** Las prendas confeccionadas con algodón peruano han tenido siempre acogida por la alta calidad del insumo. La exportación de confecciones de tejido de punto se ha duplicado en solo cinco años, hasta llegar casi a los mil millones de dólares anuales. En este proceso ha influido el Tratado de Preferencias Arancelarias con los Estados Unidos, pero también un esfuerzo interno de la propia industria. Una de las empresas que más han contribuido con este proceso es Topy Top, una de las dos principales exportadoras del rubro en el país, que será parte de este estudio.
6. **La revolución gastronómica y el caso de Gastón Acurio.** La comida peruana se está poniendo de moda, de acuerdo con prestigiosas publicaciones como *The Economist* (que la considera entre las doce grandes cocinas del mundo) y revistas especializadas de turismo y gastronomía. El sector de restaurantes se ha dinamizado mucho en los últimos años. El nivel de empleo formal de mayo del 2006 en este rubro es 53,2% mayor que hace apenas un año. Gastón Acurio, cuyo caso será parte de este estudio, es el líder más reconocido de este auge por su agresivo desarrollo de marcas y apertura de restaurantes en el Perú y el mundo, y por su campaña de difusión de las bondades del sector en los medios de comunicación.
7. **Gastronomía: el caso de la calle Capón y el Wa Lok.** El auge de la gastronomía en el Perú tiene otras dimensiones. Además de la aparición en el Perú de restaurantes de alto nivel internacional orientados al turista y al residente de alto poder adquisitivo, también ocurren fenómenos de recuperación y crecimiento en sectores más mesocráticos. Este es el caso de la calle Capón, centro emblemático de la colonia china en el Perú,

cuyos chifas, venidos a menos en las décadas de 1970 a 1990, han vuelto a concitar ahora la atención de los limeños y turistas por igual. Un trabajo mancomunado entre la Asociación Peruano-China y el municipio limeño contribuyó a este renacimiento. El Wa Lok, restaurante que será materia de estudio aquí, nació y se consolidó en Capón como negocio de alta calidad y ahora se ha expandido a otros segmentos dentro y fuera del Perú.

8. **El auge del supermercadismo y el caso del Grupo Wong.** La explosiva expansión de supermercados, sobre todo en Lima Metropolitana, ha estado detrás del auge relativo del sector comercio en los últimos años. El grupo nacional Wong es el más emblemático en este sector, pues emplea en este momento a cerca de ocho mil personas, y es parte de este trabajo. El grupo, que empezó con una bodega en un distrito de clase media-alta, cuenta hoy con 35 establecimientos de diverso formato en todos los sectores socioeconómicos de Lima. Además, el grupo es reconocido por sus buenas prácticas de responsabilidad empresarial y por su constante motivación al personal, lo que le permite ofrecer niveles de excelencia en el servicio al cliente.
9. Este trabajo utilizó una combinación de métodos de análisis cualitativos y cuantitativos. La discusión sobre los factores clave que explican el éxito de los casos se realizó mediante técnicas cualitativas como entrevistas individuales semiestructuradas, visitas de campo, revisión de la literatura, análisis del marco legal y actores involucrados, entre otras. El análisis del perfil socioeconómico de los trabajadores en los sectores objeto de estudio siguió una metodología cuantitativa, utilizando información procedente de las Encuestas de Hogares (Enaho) y Encuestas de Variación de Empleo (EVE) disponibles en el Perú. Se intentó también una discusión cualitativa y, en la medida de lo posible, cuantitativa, referencial del potencial efecto sobre la pobreza que tendría la continua expansión de los sectores estudiados.
10. Se han utilizado dos definiciones para la implementación operativa del concepto de «empleo no precario», es decir, aquel que cumple con toda la legislación laboral. La primera, de uso relativamente frecuente en el Perú, se asocia al tamaño del establecimiento donde se labora. En este sentido, se presupone que el empleo en empresas de diez o más trabajadores es relativamente formal, ya que se trata de negocios con una escala y productividad suficientes como para ofrecer empleos no precarios. No es

una definición libre de error, pero permite identificar volúmenes totales de empleo e ingresos promedio generados en las Encuestas de Hogares (que, por definición, son representativas de toda la fuerza laboral) y compararlos con empleos más precarios o informales. De acuerdo con la Enaho, en el 2005 hubo un total de 2,7 millones de trabajadores en empresas de diez y más trabajadores, lo que representa un 22,4% del empleo total (ver cuadro 1).

Cuadro 1
Perú: evolución del empleo total, formal y registrado (miles de trabajadores)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Var. 05/00
Población total (Enaho)	25.939	26.347	26.749	27.148	27.547	27.947	8%
PEA	11.780	11.860	12.208	12.929	13.021	12.809	9%
Empleo total	11.239	11.272	11.554	12.248	12.383	12.167	8%
Empleo formal							
10 o más trabajadores	2.449	2.554	2.708	2.649	2.759	2.724	11%
Empleo registrado (MTPE)							
10 a más trabajadores	602	599	675	662	707	786	31%

Fuentes: Encuestas de Hogares del INEI y Encuestas de Variación de Empleo del MTPE (varios años).

Elaboración: propia.

11. La segunda definición operativa de «empleo no precario» es más estricta y se refiere al empleo en empresas de diez a más trabajadores **registrado** por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Nuestra presunción es que las empresas con diez o más trabajadores que reportan regularmente sus niveles de empleo al MTPE (para que este elabore sus índices de variación de empleo) lo hacen porque se trata de empleos formales que acatan toda la legislación laboral. De acuerdo con el cuadro 1, nos estamos refiriendo a los 786 mil empleos posiblemente más formales que hubo en el país en el 2005, equivalentes a 6,5% del empleo total y a 28,9% del total de empleos de 10 y más trabajadores. Sin embargo, esta información de empleos registrados no contiene una desagregación de datos de ingresos que son de utilidad para el estudio. El cuadro 1 también indica una tendencia auspiciosa explicada en parte por los sectores y casos que se analizan aquí. El empleo registrado por el MTPE ha crecido en 31% en los últimos cinco años, ritmo que más que triplica la tasa de

expansión de la PEA en ese mismo período. Cabe anotar, sin embargo, que los niveles totales de empleo registrado recién han recuperado el máximo que habían alcanzando en el año 1997.

12. Los casos presentados a continuación culminan con algunas proyecciones referenciales del potencial efecto que habría en la reducción de la pobreza si continúa el auge encontrado en estos sectores. Para ello, se ha seguido una metodología muy sencilla que tiene como denominador común suponer que una expansión adicional del empleo registrado del sector a las tasas asumidas provocará dos efectos importantes: 1) aumentará el porcentaje de individuos de la PEA que obtienen los ingresos promedio reales actuales en este sector formal, y 2) por la misma razón, disminuirá el porcentaje de individuos en el resto de la PEA que generan los ingresos promedio reales actuales en el resto de la PEA. En todos los casos estudiados, las remuneraciones promedio de los sectores formales específicos superan de manera significativa los ingresos promedio del resto de la PEA ocupada, por lo que se genera un efecto positivo de reducción de pobreza. La menor incidencia de la pobreza estimada se calcula aplicando las nuevas ponderaciones de la estructura final del empleo a las incidencias de pobreza del sector y del resto de la PEA iniciales. Evidentemente, se trata de estimados gruesos del potencial efecto directo, y de equilibrio parcial estático, de los escenarios futuros supuestos, y en un contexto en el que todas las demás variables (estructura de la población y PEA, ingresos reales promedio de los sectores formales e informales, líneas de pobreza reales, etcétera) se suponen constantes².
13. Luego de la presentación y discusión de cada caso individual, se incluyen dos capítulos finales, uno de conclusiones e implicancias generales de política a partir del análisis comparativo de los casos, y otro con recomendaciones para una agenda de políticas futuras, motivadas por las lecciones aprendidas en este estudio. Cabe señalar que los directivos de las empresas estudiadas fueron muy generosos con su tiempo y el acceso a información específica de sus empresas. En particular, queremos agradecer la valiosa colaboración de Gastón Acurio, José Chlimper, Estevan Daneliuc, Germán Freyre, Liliana Com y Eliseo de los Ríos. También colaboraron con su amplio conocimiento sobre estos sectores los señores Carlos Ferraro, María Teresa Huilca e Iván Mifflin. Naturalmente, no todos los casos contemplan el mismo número de dimensiones de estudio o similar nivel de profundidad en el análisis, debido a comprensibles variaciones en los estilos directivos y las estrategias empresariales y

comunicacionales. Por último, queremos agradecer los valiosos comentarios y sugerencias de José Cuesta, Mario Sánchez, Graciana Rucci y Jaime Vargas, funcionarios del Banco Interamericano de Desarrollo, entidad que financió la preparación de este trabajo, así como la excelente asistencia de investigación provista por María Cárdenas, Claudia Ruiz y Leda Basombrío. Por supuesto, todos los comentarios y errores de interpretación son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a la Universidad del Pacífico, al BID, ni a las empresas estudiadas.

El *boom* de las agroexportaciones y el caso de Agrokasa

I. Antecedentes

1. En la actualidad, el Perú vive un período expectante. La economía ha crecido durante más de sesenta meses consecutivos gracias a la mejora de los términos de intercambio de sus principales productos, pero también gracias a la aparición y desarrollo de numerosos nuevos productos agrícolas de exportación. Entre ellos, el espárrago, la uva, la paprika, la cebolla, el tomate, la alcachofa, los bananos orgánicos, los mangos, y, más recientemente, la palta y los cítricos, son quizás los que más dinámica han generado en los últimos años. Valles enteros de la costa peruana como el de Ica, los valles del norte del departamento de Lima o la zona de La Libertad, están cambiando sus cédulas de cultivo hacia productos de más alta rentabilidad asociados a la exportación.
2. Dado que se trata de una actividad intensiva en mano de obra, esto se ha traducido rápidamente en resultados en el mercado de trabajo, en especial en aquellas actividades vinculadas al *boom* de la agroexportación. De hecho, lo que se está observando es un cambio en el patrón de generación de empleo en el sector agrícola, pues si bien este siempre ha explicado una parte importante del empleo en el país, por lo general era visto como de mala calidad e ingresos bajos. Sin embargo, en los últimos años,

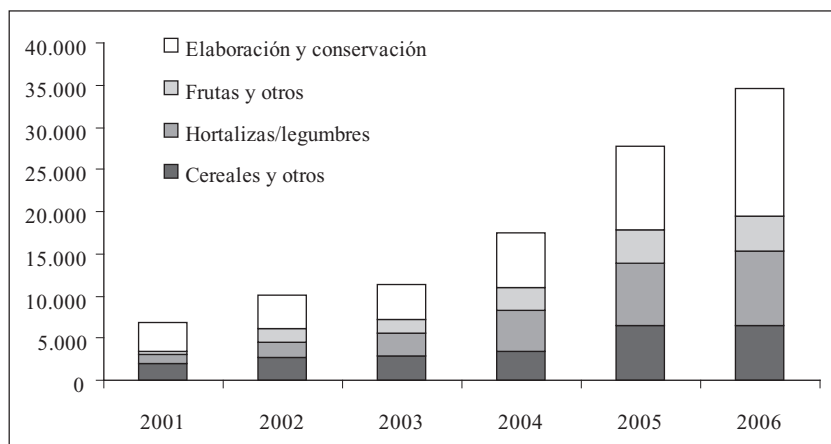
se ha empezado a observar un crecimiento vertiginoso del empleo registrado en este sector, es decir, aquel empleo que cuenta con todos los beneficios laborales, lo que ciertamente es un hecho novedoso¹. En el gráfico 1, se observa que el empleo registrado en estas actividades asociadas a la agroexportación –producción de cereales y otros cultivos, frutas, hortalizas o legumbres; y el procesamiento y envasado de los mismos– ha pasado de alrededor de 7 mil en el 2001 a casi 35 mil en el 2006, es decir, este indicador se ha multiplicado por cinco en tan solo cinco años. Esto es síntoma inequívoco de que la forma de producir en la agricultura peruana está cambiando, ya que lo usual era que prácticamente no hubiera empleo registrado en este sector², y, por tanto, se demuestra –con datos reales– que la agricultura peruana no necesariamente tiene que significar empleo de mala calidad, siempre que sea manejada de manera moderna y competitiva.

3. Una de las zonas en las que esta dinámica se ha expresado de manera más clara es el departamento de Ica. En especial en los valles de Ica y de Chincha, donde se han instalado numerosos fundos que producen este tipo de cultivos, entre los que destaca nítidamente el espárrago por su alta calidad y por el hecho de que en el Perú se produce durante todo el año, a diferencia de otras partes del mundo. Esto se puede apreciar en el gráfico 2, que muestra el valor bruto de la producción de los principales cultivos de exportación de Ica. Allí se observa que el espárrago no solo es el cultivo con mayor valor bruto de la producción (tiene buen rendimiento por hectárea y buen precio en la actualidad), sino que viene creciendo más que los otros cultivos. La diferencia es tal que con 7 mil hectáreas de espárrago se obtiene más valor bruto de producción que con 40 mil hectáreas de algodón.

1 El empleo registrado es el que cumple todos los derechos laborales, en la medida en que es el que las empresas formales reportan al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. El total nacional del empleo registrado bordea el millón de trabajadores. Es diferente del empleo formal, ya que este último se define por lo general sobre la base del tamaño de las empresas. El total de empleo formal en el país bordea en la actualidad los cinco millones de trabajadores, de una PEA total de 13,5 millones de personas.

2 Confirma esta apreciación el hecho de que se ha producido un cambio en el patrón regional de generación de empleo registrado en el país: si bien antes del 2000 este tipo de empleo siempre se generó mayoritariamente en Lima, el *boom* de la agroexportación ha determinado que, en los últimos años, sean los departamentos del interior del país los que generen más de este tipo de empleo.

Gráfico 1
Perú: evolución del empleo en cultivos y actividades asociados a la agroexportación³



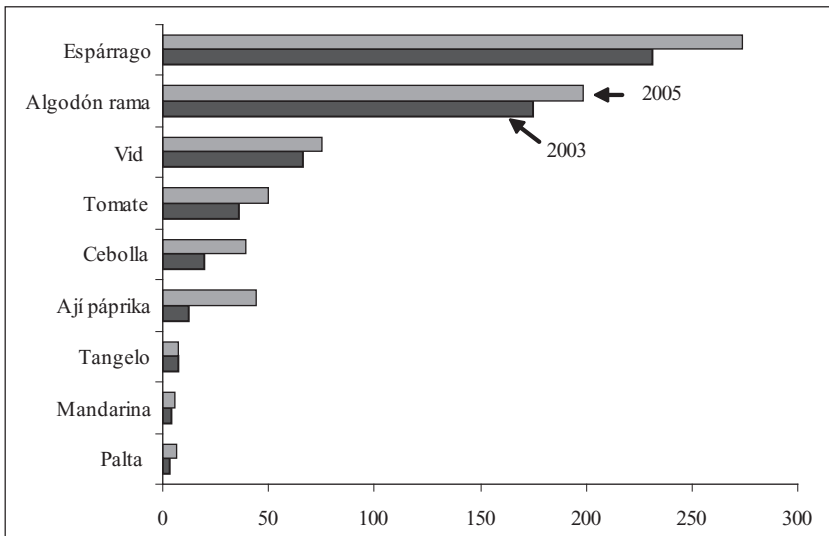
Fuente: Encuesta de Variación Mensual del Empleo del MTPE (varios años).

4. Este cambio en el patrón de producción en Ica también ha modificado de manera notable su mercado de trabajo. En el 2005, el empleo total (registrado, formal e informal) en Ica fue 70% mayor que en el año 2000, y el empleo registrado (el mejor) fue el triple⁴. Los ingresos de la PEA asalariada privada han crecido 26% en similar período, lo que representa un promedio de 20% de incremento en las empresas grandes (100 o más trabajadores) y un crecimiento nulo o hasta negativo en las de menor tamaño. Estos son efectos directos que deben ser ponderados por efectos indirectos asociados a los efectos multiplicadores de esta actividad.

3 En esta estimación hemos considerado los siguientes CIU como actividades asociadas a los cultivos de agroexportación: 0111 (cultivo de cereales y otros cultivos), 0112 (cultivo de hortalizas y legumbres), 0113 (cultivo de frutas) y 1513 (elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas). Nótese que se trata de una estimación a partir de información proveniente de empresas formales, y, por tanto, de un límite inferior de la generación de empleo total derivado de estas actividades.

4 Aun cuando esto solo ha significado que el empleo registrado en Ica pase de 7 mil a 27 mil trabajadores entre los años 2001 y 2005, sin duda constituye un fenómeno importante en un departamento en el que la PEA ocupada total bordea los 300 mil trabajadores y donde tradicionalmente casi no existía empleo registrado.

Gráfico 2
Ica: valor bruto de la producción de principales cultivos (millones de S/.)



Fuente: elaboración propia sobre la base de datos de la Oficina de Información Agraria.

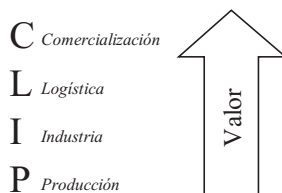
II. El caso de Agrokasa⁵

- Una de las empresas que más ha contribuido con este *boom* en Ica, y en el país en general, es Sociedad Agrícola Drokasa S.A. (Agrokasa), creada en 1996 como parte de la Corporación Drokasa S.A., una empresa familiar fundada en 1951 y que tradicionalmente se dedicaba a la producción de productos farmacéuticos y de consumo. El Director Ejecutivo del grupo es José Chlimper, quien indica que se interes en este negocio, como es lógico, con cierta incertidumbre inicial, al punto de que al plantearle el proyecto a su padre, este le pregunt: «Cunto es lo que podemos perder?». Sin embargo, desde el principio Chlimper tom el reto con la idea de transformar el negocio agrícola en una actividad con los más altos estándares internacionales, y, de hecho, lo ha logrado, en especial en la producción de espárrago y uva, cultivos en los que ya se ha convertido en el principal productor nacional; desde el 2006 está produciendo además

⁵ Esta sección ha sido posible gracias a la colaboración de José Chlimper, presidente de Agrokasa.

Recuadro 1 El CLIP de Agrokasa

Chlimper explica que la producción agrícola puede ser explicada con un CLIP.



Este CLIP tiene cuatro niveles:

- **Producción.** La cadena de valor se inicia con el proceso de producción, pero en el negocio de la agroexportación este no es el que genera más valor.
- **Industria.** Luego de la producción, viene la parte industrial del negocio, ya que, por ejemplo, los productos no pueden ser exportados sin un buen empaque que esté de acuerdo con las necesidades del cliente. La tarea de conocer cómo requiere el cliente el producto es una de las más complejas de la cadena de valor en la agroexportación.
- **Logística.** Un tercer aspecto es la parte logística, que involucra transporte, almacenamiento, etcétera. En el caso del espárrago, este necesita llegar a una temperatura adecuada a los mercados internacionales, para lo cual la empresa debe estimar la temperatura que perderá en el proceso del transporte, para así seleccionar el medio y ruta más adecuados (por lo general, el transporte se realiza por vía aérea).
- **Comercialización.** Este es uno de los temas más delicados, pues el negocio de la agroexportación depende fundamentalmente de consumidores con patrones de gusto, consumo o, incluso, cultura diferentes al nuestro. Son tan altos estos estándares que las cadenas de comercialización contratan certificadores internacionales que verifican la forma de producción en las zonas de origen, certificando condiciones sociales y medioambientales.

Como se puede observar, la agroexportación es una actividad en la que los costos de producción pueden ser incluso menores que los costos de transacción. En un caso extremo, esta cadena de valor puede pasar de 1 en la parte de producción a 12 en la parte de comercialización.

Fuente: entrevista a José Chlimper.

paltos, con los cuales seguramente tendrá un desempeño similar. Actualmente, la empresa da empleo a casi cinco mil trabajadores al año, en una operación compleja e integrada que involucra más de 2.700 hectáreas en tres fundos: primero fue Santa Rita, luego La Catalina –que fue ganada íntegramente al desierto–, y más recientemente se ha añadido Las Mercedes, en Barranca, cuyo tamaño supera al de los otros dos unidos. Además, cuenta con cuatro plantas de empaque y con una compleja red de procesos y contactos para la distribución internacional de sus productos en los cinco continentes. En todos estos procesos se trabaja con una marcada orientación a la calidad y al cliente, conscientes de que la producción se dirige a satisfacer los más selectos mercados internacionales⁶.

6. El crecimiento de Agrokasa responde a causas internas y externas que se han conjugado para crear una empresa sólida y competitiva en el mercado internacional. Entre las causas internas, se puede mencionar el interés de la empresa en incursionar en otros rubros diferentes a aquellos en los que ya estaba posicionada, y la notable visión de convertir el negocio de la agricultura en una actividad de calidad internacional. Entre los factores externos, el *boom* del espárrago, que ya se empezaba a notar desde inicios de la década pasada, y sus interesantes precios en los mercados internacionales seguramente generaron un ambiente propicio a esta iniciativa.
7. Agrokasa ha logrado establecer una cadena de valor de altísimo nivel, en la que combina actividades de producción –intensivas en mano de obra no calificada– con actividades de posproducción –intensivas en conocimiento y tecnología–. Se han dado cuenta de que en el mundo de la exportación, los costos de transacción y el conocimiento son probablemente más importantes que los costos de producción propiamente agrícolas. Chlimper explica esto a través de un ejemplo sencillo: señala que exportar productos agrícolas es como producir un CLIP (ver recuadro 1). La fase de producción agrícola propiamente dicha es solo el comienzo de la cadena de valor. Las otras etapas del CLIP –industria, logística y comercialización– son procesos que demandan alta tecnología y conocimiento, y son precisamente en las que se incorpora más valor a la actividad.

6 El financiamiento para estas inversiones, y para la adquisición de los campos de cultivo, ha sido por lo general directo, y no se ha recurrido a bancos; solo en algunos proyectos se ha recurrido a la IFC (International Finance Corporation) del Banco Mundial.

8. Este esquema de competitividad tiene enormes implicancias para la manera en que la gerencia aborda el tema del empleo:
- En primer lugar, al enfocarse en la calidad de la producción, se empieza a considerar a la mano de obra y su calidad como un activo, más que simplemente como un costo. En ese sentido, Agrokasa ha realizado importantes mejoras en la calidad de la relación laboral respecto de lo que se suele observar en la zona⁷. Es por esta razón que no solo cumple con la legislación laboral –como lo muestran los diversos informes de inspección realizados por el Ministerio de Trabajo y por certificadores internacionales–, sino que se ha esmerado en mantener estándares laborales aun más altos, con comedores de primer nivel en el campo agrícola, libres de costo para el trabajador; así como movilidad de ida y vuelta a sus distritos, la provisión financiada de bicicletas a los trabajadores y numerosos servicios higiénicos y servicios de agua potable en medio de los campos de trabajo.
 - Segundo, al privilegiar sobre todas las cosas al cliente y sus preferencias, se han dado cuenta de que estos valoran que los productos sean producidos con alta calidad y, además, con buenas condiciones de empleo y de manera respetuosa con el medio ambiente. Más aun, las cadenas internacionales, tanto de comercialización de alimentos preparados (de *fast food*, por ejemplo) como de no preparados (supermercados, por ejemplo), cuentan con certificadores que normalmente están a cargo de verificar la forma en que se producen los alimentos que adquieren. Agrokasa recibe periódicamente la visita de certificadores internacionales que observan no solo cuestiones de calidad del producto, sino que además verifican aspectos laborales que incluso la inspección del Ministerio de Trabajo peruano no observa (por ejemplo, las condiciones en que se encuentran los baños para los trabajadores); todo esto para mantener vigentes diez certificaciones distintas, simultáneas y complementarias. Estas certificadoras internacionales no utilizan la inspección del Ministerio de Trabajo como un certificado o antecedente de alguna validez. De hecho, a la empresa le parecen más simples (aunque más consumidoras de tiem-

7 Por ejemplo, Agrokasa no utiliza personal proveniente de «services» (una forma disfrazada de «enganche» en el campo). Además, Chlimper destaca que en la agricultura es frecuente la existencia de «cupos sexuales», algo que él no ha permitido en su empresa.

po) las inspecciones del ministerio que las de las empresas certificadoras internacionales⁸.

- Tercero, dado que los costos de transacción pueden ser más importantes que los costos de producción, resulta más rentable para la Gerencia dedicar su tiempo a intentar reducir los costos de transacción (problemas logísticos, tarifas de transporte, etcétera) que los costos laborales. De hecho, la agricultura ya cuenta con un régimen laboral específico, lo que hace difícil que una empresa realmente competitiva en los mercados internacionales no cumpla con él. De hecho, Chlimper ha escrito una columna en un periódico local en la que se queja de que algunos empresarios de Ica no cumplan con la legislación laboral. Según él, esto es inaceptable para empresarios que defienden el TLC (Chlimper 2006)⁹. Lo interesante es que esta columna está siendo utilizada por organizaciones de trabajadores como mensaje a los empresarios que no cumplen la legislación laboral, mostrándoles que una empresa sí puede tener éxito en los mercados internacionales respetando los derechos de sus trabajadores y cumpliendo con la ley.
9. Es más, en tiempos en que muchas veces se habla de cómo la mano de obra se debe hacer flexible para adaptarse al proceso de producción, en Agrokausa hemos encontrado un caso –quizás uno de los pocos en el país– en el que la producción se ha hecho flexible y se ha adaptado a la mano de obra (ver recuadro 2). La historia es sencilla y notable. En el campo, es usual que los trabajadores se levanten muy temprano para iniciar sus labores –pues es costumbre que las labores agrícolas se hagan así–, pero eso generalmente les recorta bienestar, les impide pasar más

8 Durante nuestra visita a los fundos de Agrokausa, conversamos con un inspector de Bonfors, empresa del Reino Unido, quien nos indicó que en sus evaluaciones no toman en cuenta las inspecciones que realiza el Ministerio de Trabajo peruano. Sobre el mismo punto, el Gerente de Recursos Humanos de la empresa nos indicó que una inspección del Ministerio de Trabajo duró aproximadamente cinco días. Ello demuestra que existe bastante espacio para la modernización de este servicio.

9 En este artículo, Chlimper indica que «[...] hay empresarios carcamanes dispuestos a aprovecharse de esta situación [de necesidad y pobreza en la zona]. Basta pararse a las 5 de la mañana en la Carretera Panamericana, al norte de Guadalupe, para ver los camiones de enganchadores llevando obreros tristes a diferentes fundos, en camiones sin ninguna seguridad [...] no les pagan seguro, ni gratificaciones, ni vacaciones, ni CTS [...]».

Recuadro 2
Un caso de flexibilidad de la producción frente a la mano de obra

En el 2005, en el marco de su política de generar un buen clima laboral, Agrokasa observó que un problema importante para el personal era que debían levantarse muy temprano. En efecto, la hora de ingreso era a las 6 de la mañana, para lo cual debían levantarse a las 4 de la mañana, para ser recogidos y luego trasladados al lugar de trabajo. Es usual pensar que, ya que el espárrago crece dos pulgadas durante el día, se requiere cultivar en la mañana, descansar bastante al mediodía y luego cosechar otra vez en la tarde.

Para afrontar este problema, la Gerencia de Recursos Humanos realizó un análisis experimental. En dos campos adyacentes, inició el cultivo del espárrago en horarios diferentes: en uno, a las 6 de la mañana, y en otro, a las 7 de la mañana. En este último caso, se ajustó la hora de descanso del mediodía, con el objetivo de no alterar la hora de salida. La variable de interés es el porcentaje de espárrago AB, es decir, aquel que tiene como destino la exportación. Los resultados, luego de meses de experimentación, no se alteraron significativamente. Eso quiere decir que con el cambio de la hora de ingreso no se alteró de manera significativa el porcentaje de espárrago de exportación.

Así, y de corroborarse este resultado en las demás estaciones del año, el horario alternativo podría consolidarse y los trabajadores tendrían una hora más para dormir, lo que elevaría en algo su calidad de vida, y sin perjudicar la calidad del producto.

Fuente: entrevista al Jefe de Recursos Humanos de Agrokasa.

tiempo con su familia, etcétera. En vista de esto, la empresa hizo un experimento orientado a analizar si la hora de entrada afectaba sus rendimientos de producción. Los resultados encontrados hasta la fecha han permitido retrasar la entrada de los trabajadores en una hora, rompiendo con esquemas tradicionales sobre cómo se realizan las actividades del campo.

10. Este tipo de acciones, unidas a los otros beneficios que la empresa brinda a los trabajadores, incluido el hecho de que el «fotocheck» de Agrokasa se suele utilizar como documento para obtener créditos en tiendas comerciales de la zona, han generado una sensación de fidelización e identificación de los trabajadores con su empresa, lo que ciertamente eleva la productividad (es una suerte de compensación de eficiencia en un mercado

de trabajo usualmente deprimido). Esto se observa, por ejemplo, en el hecho de que aun los trabajadores que son contratados para tareas eventuales siempre vuelven cuando son llamados, incluso si para ello deben abandonar a otros empleadores de la misma zona.

11. De hecho, Agrokasa, como empresa líder en la exportación de productos agrícolas, tiene una clara orientación hacia la promoción de los conceptos modernos de productividad, según los cuales no solo interesa producir más, sino, principalmente, producir mejor. La promoción de la productividad se expresa en prácticas muy claras de medición de esta variable en cada etapa del proceso, lo que además es analizado en tiempo real por diversos estamentos de la empresa, hasta llegar a la Dirección. Por ejemplo, cuenta con un sistema complejo de identificación del personal, que permite conocer en qué etapa del proceso se encuentra determinado trabajador en cada momento del día. Para ello, cuentan con tecnología punta.
12. Sin duda, uno de los aspectos más notables de la empresa es su afán de contar con la tecnología más reciente, en especial de comunicaciones. Las tecnologías de comunicaciones más avanzadas, tanto del ámbito nacional como del internacional, se observan no solo en las oficinas de Lima sino también en los fundos donde se produce y empaqueta la mercadería, lo que genera externalidades positivas para la población aledaña, pues abarata los costos fijos de la telecomunicación en zonas alejadas (en especial, en la zona del fundo Las Mercedes). En general, la orientación hacia la tecnología punta se observa en todos los procesos, desde técnicas de riego traídas del exterior (que maximizan la eficiencia en el uso del agua: se riega solo cuando la planta lo necesita) hasta pruebas de laboratorio para evitar y controlar las enfermedades típicas de los productos, pasando por la medición de la temperatura del espárrago en su viaje desde Ica hasta los mercados de destino¹⁰. Se puede decir que la empresa ha adoptado una estrategia bastante simple, pero poderosa. Ya que recibe visitas periódicas de certificadores internacionales, la empresa las utiliza como mecanis-

¹⁰ Por ejemplo, el espárrago debe llegar con 11 °C a los mercados de Europa, para lo cual debe salir del *packing* con una temperatura de 2 °C. A pedido de los clientes, a ciertas cajas se les inserta una suerte de sensores que monitorean la temperatura durante el viaje hasta el mercado de destino.

mos de aprendizaje gratuito sobre las formas de producción y, por tanto, sobre las tecnologías más modernas que existen en la actualidad en el mundo.

13. Como es natural, la innovación tecnológica requiere de trabajadores bien entrenados y capacitados. Dado que en Agrokasa se combina una gran cantidad de trabajadores de baja calificación, en los aspectos de producción en el campo, con un grupo menor de personal altamente calificado, capaz de dirigir y administrar esta compleja tecnología, se requiere una estrategia de capacitación y de recursos humanos adecuada a esta realidad¹¹. Por esta razón, el uso de programas de capacitación de personal también tiene dos partes. El personal calificado, por lo general, proviene de universidades de prestigio y/o de entidades de formación profesional técnica reconocidas, a lo que la empresa añade numerosos y continuos programas de capacitación y actualización. En el caso del personal no calificado, en especial del campo, la empresa los capacita directamente a través de los caporales (jefes de grupo) o de los supervisores. No se utilizan mucho los programas de formación del Ministerio de Trabajo (como ProJoven) ni contratos de formación profesional. Los ritmos de la producción en el campo y las habilidades necesarias para estas labores determinan que la formación de estos programas sea o muy elevada para actividades de campo, que solo requieren dos semanas de formación, o muy baja para labores de mando medio o superior, para las cuales la empresa requiere de un entrenamiento más largo, como el que se brinda en universidades o institutos de educación superior¹².

11 Este es un tema interesante, en el que la heterogeneidad educativa existente en el país (un gran porcentaje de trabajadores con baja calificación y un porcentaje pequeño de trabajadores con alta calificación) se encuentra también presente en el interior de una empresa que ha logrado optimizar esta heterogeneidad. En general, se podría decir que pocas actividades, como la agroexportación o la agroindustria, y quizás el turismo, permiten el uso óptimo de esta característica de la mano de obra peruana.

12 Este interés en la formación se ha trasladado también al área de responsabilidad social de la empresa. Así, Agrokasa ha participado en el proyecto «Matemáticas para Todos», al cual contribuyó en el 2005 con una importante donación de libros para quinto y sexto grado de primaria en centros educativos de distrito aledaños a los fundos; en el 2006, se incluyó libros para el primer grado de primaria y para el primer año de educación secundaria.

III. Perspectivas

14. El *boom* de la agroexportación está generando una gran cantidad de empleo registrado en el país. Es cierto que este proceso recién está empezando y que aún existe mucho empleo agrícola con estándares de calidad bastante bajos. No obstante, la experiencia de la empresa Agrokasa permite verificar que el empleo en el agro no tiene por qué ser de mala calidad, y, más bien, que puede ser utilizado como un recurso o activo para fines de competitividad, en especial si esta se basa en la búsqueda de la calidad y se orienta a los mercados internacionales, que cada vez se interesan más por aspectos sociales y ambientales.
15. Las perspectivas de este sector son realmente sólidas, y, por tanto, es interesante analizar algunos aspectos que surgen a partir de la revisión de esta experiencia. Si el empleo registrado en el sector —que en la actualidad se encuentra en alrededor de 35 mil trabajadores— creciera en los próximos años a un ritmo similar al que ha crecido hasta ahora, en el 2015 podríamos tener cerca de 180 mil empleos registrados en la agricultura (todos formales y con derechos laborales), lo que contribuiría a la formalización del empleo en el país y a la reducción de la pobreza.
16. Por esta razón, resulta interesante analizar las posibilidades de hacer replicables los resultados observados en este sector. Al respecto, es necesario analizar la disponibilidad de recursos naturales como una limitación al crecimiento de este tipo de agricultura. Según Chlimper, en la costa peruana existen alrededor de 300 mil hectáreas de tierra apropiada para estos cultivos, y solo 80 mil están siendo utilizadas con este fin (aunque no siempre con la misma orientación a la calidad y al cliente), por lo que aún habría un gran espacio para avanzar en esta dirección. Otro de los temas, relevante en especial para el caso de Ica, es la restricción que el uso del agua puede significar para estas actividades. Ciertamente, este tema requiere ser incluido en la agenda de discusión del Gobierno y los actores sociales, pues al parecer nos aproximamos a un punto crítico en lo que se refiere al uso de este recurso.
17. Desde el punto de vista laboral, el sector agrícola también tiene algunos temas de agenda: por ejemplo, el mencionado por Chlimper, respecto de que existen empresas que, aun queriendo competir en los mercados internacionales, no cumplen con los estándares laborales, sabiendo que en este sector existe una ley promocional tanto desde el punto de vista

tributario como del laboral¹³. Así, en un esquema de libre comercio más intenso, como el que parece que vendrá en el futuro, la agenda laboral estará seguramente centrada en el cumplimiento efectivo de la legislación laboral. En esta misma dirección se encuentra la necesidad de construir un sistema más amplio de seguridad en el trabajo, ya que, como se sabe, el esquema actual de seguridad y salud en el trabajo –el Seguro Complementario de Riesgo– excluye a las actividades agrícolas, a pesar de que en estas actividades se presenta una gran proporción de accidentes y enfermedades ocupacionales¹⁴. No obstante, el patrón de competencia mediante una alta productividad que ha empezado a caracterizar a parte de la agroexportación peruana, permite esperar que este sector continúe contribuyendo de manera sólida a la creación de empleo no precario en el país y a la reducción de la pobreza.

IV. Anexo

Empleo en actividades asociadas a la agroexportación

Sector	Ámbito geográfico	Trabajadores (miles)	Ingreso mensual en S/. (promedio) ^a	Pobreza
Total	Nacional	906	326	58%
	Ica	74	470	22%
Formal*	Nacional	263	431	53%
	Ica	45	550	23%
Informal	Nacional	643	276	60%
	Ica	29	334	20%

*Se consideran parte del sector formal a aquellas empresas con diez o más trabajadores.

^a No se incluye a trabajadores familiares no remunerados.

Fuente: INEI (2005).

13 Se trata de la Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360), que incluye al mismo tiempo medidas tributarias y laborales. Además de pagar la mitad del impuesto a la renta (15%) y tener mecanismos de depreciación especiales, en el caso laboral destaca que la contribución a Essalud es de 4%, frente a 9% en el régimen general.

14 Según la OIT (2004), casi la mitad de los accidentes fatales en el Perú ocurren en el sector agropecuario, aunque seguramente la incidencia es mayor en la parte informal del mismo.

La cadena de la alpaca y el caso del Grupo Inca

I. Antecedentes¹

1. El Perú es el primer productor de alpacas en el mundo, con un *stock* estimado de 4 millones de ejemplares², que representan cerca de 85% del total de alpacas en el mundo, concentradas en los departamentos más pobres de la sierra sur del Perú³. De acuerdo con estimados provenientes de la Encuesta Nacional de Hogares, el ingreso promedio de los criadores de alpaca y productores de lana y fibra en Puno asciende a 545 soles mensuales. Más aun, 80,7% de sus familias sufren de pobreza crítica y 54,2% de ellas se encuentran en pobreza extrema (esta última cifra equivale a casi tres veces la incidencia de pobreza extrema nacional promedio).

1 La redacción de la primera parte de este caso se vio beneficiada enormemente por la entrevista realizada por los autores al señor Eliseo de los Ríos, Gerente General del Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos en Arequipa, y por las consultas realizadas al señor Carlos Ferraro, Director General de Industria del Ministerio de la Producción, y a la señora María Teresa Huilca, consultora de la misma institución.

2 Sería necesario realizar un censo para establecer el número exacto de alpacas existentes en la actualidad en nuestro país.

3 Más de tres cuartas partes del total de alpacas se concentran en cuatro departamentos: alrededor de 2 millones en Puno, medio millón en el Cusco, 350 mil en Arequipa y 300 mil ejemplares en Huancavelica.

2. Por otro lado, la fibra extrafina de la alpaca (conocida como «baby alpaca») es considerada como una de las mejores fibras nobles del mundo (con un diámetro máximo de 28 micrones) y compite con las fibras de angora, cachemira y mohair para satisfacer una demanda importante en el ámbito mundial. Sin embargo, hoy en día el Perú abastece solo a 1% del mercado mundial de prendas de vestir en este segmento alto de confecciones. Asimismo, estas prendas peruanas de alpaca representan solo el 20% del valor total exportado por el Perú en este rubro; el resto lo constituyen hilados y *tops* de alpaca con mucho menor valor agregado y empleo generado.
3. Los tres elementos anteriores configuran un escenario de gran potencial: habría un amplio espacio para aumentar las exportaciones peruanas de prendas de alpaca, con significativas posibilidades de generación de empleo adecuado y reducción de pobreza a lo largo de toda la cadena productiva de la alpaca. Las perspectivas son auspiciosas: en la actualidad, se exporta un promedio de 15 millones de dólares anuales en prendas de alpaca, mientras que hace una década estas exportaciones no llegaban al millón de dólares. Sin embargo, existen importantes problemas por resolver para que la tendencia positiva se mantenga e incluso se acelere.
4. Las 170 mil familias peruanas que se dedican a la crianza de la alpaca viven en comunidades rurales dispersas y en condiciones de pobreza extrema; cada familia tiene hatos con un promedio de alrededor de 80 alpacas. Esta actividad les genera un promedio de ingresos anuales de 800 dólares estadounidenses, lo que apenas sustenta consumos mínimos de subsistencia y no permite la inversión en animales reproductores de mayor calidad. De hecho, el 92% de las alpacas son híbridas y como máximo la mitad de la fibra que producen es apta para la producción de vestimenta (variedades baby y extrafina). Existen problemas de mezcla de ejemplares de diversos colores, y mezclas con llamas que reducen la calidad de la fibra, transmiten enfermedades y aumentan las tasas de morbilidad y mortalidad. Asimismo, los pastos son insuficientes para alimentar de manera adecuada a los animales.
5. Como resultado de todos estos problemas, se estima que el *stock* total de alpacas se está reduciendo en términos netos. El magro ingreso que reporta la actividad y la fragmentación dificultan también el acceso a servicios de sanidad adecuados. Las técnicas de posproducción como la esquila, envellonado y ensacado también adolecen de problemas (muchas veces se utilizan latas y tijeras para el esquilado, en vez de instrumentos

especiales para esta etapa de la cadena). Todo este conjunto de prácticas deficientes se debe en buena parte a la falta de incentivos para mejorar los procesos, en vista de la práctica tradicional de los acopiadores, de hacer un pago uniforme por vellón (independientemente de la calidad de la fibra incluida en el mismo).

6. Esta práctica tradicional ha sido uno de los «cuellos de botella» fundamentales que impiden un mayor desarrollo del sector, pues no incentiva a los criadores de alpaca a la producción de fibras de alta calidad. El Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC) se formó en el 2002 como entidad privada patrocinada por las empresas industriales de la fibra de alpaca y otros agentes a lo largo de la cadena, con la misión de promover el desarrollo y la competitividad de la cadena productiva de la alpaca y otros camélidos en el Perú. Una de las principales prioridades del IPAC en estos primeros años de existencia ha sido, precisamente, atacar esta mala práctica comercial a través de la promoción de estándares de clasificación de los diversos niveles de calidad de la fibra de alpaca en el momento de la compra a los criadores.
7. De acuerdo con la norma aprobada por el Instituto de Promoción de la Competencia y la Propiedad Intelectual (Indecopi), las fibras ahora se clasifican en cuatro tipos: superfina, fina, semifina y gruesa. El mercado ha empezado a aceptar esta nueva realidad, y en la actualidad se pagan 14, 12, 10 y 5 soles por kilo de fibra de estas diversas calidades, respectivamente. El IPAC, en conjunto con Incagro, ha capacitado a sesenta extensionistas en Puno y cuarenta en Arequipa, quienes están en condiciones de clasificar los vellones de acuerdo con el contenido de estas diversas fibras y que podrían laborar de manera permanente en centros de acopio donde se comercialicen estos vellones de manera más transparente.
8. Sin embargo, se requiere también que los criadores aprendan a diferenciar estos tipos de fibra de manera estandarizada, con el objetivo de que puedan responder plenamente al incentivo económico. Para hacer esto realidad, se requeriría de recursos del Estado y la cooperación internacional. Asimismo, se debe impulsar la capacitación en técnicas eficientes de esquila, tamaños adecuados de mechas, almacenaje y organización. Por último, se necesitaría establecer un número suficiente de centros de acopio en las principales zonas alpaqueras del país, para que se modernice la parte comercial de este segmento de la cadena.

9. Se esperaría que con estos claros incentivos económicos asociados a la calidad de la fibra, los criadores reaccionen mejorando sus alpacas, ya sea adquiriendo o alquilando mejores ejemplares. De esta manera, el ingreso de estos campesinos (que en la actualidad reciben un promedio de 5 soles por vellón, de manera uniforme) puede aumentar de manera significativa en los próximos años. Otra razón urgente para tomar acción en esta materia es que otros países como Australia están teniendo progresos enormes en la producción de fibra de alpaca de alta calidad y podrían desplazarlos del mercado mundial en los próximos años, a pesar de la identificación histórica de la alpaca con el Perú.
10. La inclusión de la alpaca entre los «productos de bandera» del Perú ayuda a su posicionamiento internacional y podría detener el embate de otros países en este campo. No obstante, de nada sirve este trabajo por el lado de la demanda si no se toman acciones urgentes, como las mencionadas en los acápites anteriores, por el lado de la oferta. Un resultado muy deseable de estas campañas de posicionamiento internacional de la alpaca como una de las mejores fibras nobles del mundo sería aumentar su precio relativo (y hacerlo más estable en el tiempo) en comparación con otras fibras nobles. Comparado con el mohair, por ejemplo, ambos productos tienen similar número de micrones, y, sin embargo, en el mercado internacional el kilo de fibra de mohair cuesta 50% más que el de la alpaca.
11. Luego de la compra de la materia prima a los criadores, la cadena de la alpaca continúa con los procesos industriales de enfardado, lavado, cardado, hilado, tinte, tela y, por último, la confección de las prendas mismas, tales como chompas, mantas, abrigos, frazadas, accesorios, etcétera. Existen tres grupos industriales en Arequipa que cubren todos estos puntos del proceso de manufactura: Michell, Inca y Prosur. Para ello, emplean directamente a 22 mil trabajadores y juntos se consideran como el complejo textil de fibras finas de mayor envergadura en América Latina y el principal proveedor de pelos finos en el mundo. Sin embargo, ha sido apenas en años recientes que estos tres grupos han incursionado con éxito en las etapas de la confección misma de las prendas, actividad de altísimo valor agregado y elevada intensidad de mano de obra. Incalpaca, del Grupo Inca, por ejemplo, ha pasado de producir 10 mil prendas a 400 mil en los últimos años.
12. De acuerdo con estimados de las encuestas de hogares, los ingresos de los trabajadores formales que laboran en el sector de prendas de vestir e

hilatura de fibras en Arequipa asciende a 2.150 soles mensuales en promedio, lo que supera los estándares promedio nacionales. Por ello, la incidencia de la pobreza de las familias de estos trabajadores se sitúa en 17,1%, y no existen familias relacionadas en situación de pobreza extrema.

13. El reto fundamental es vincular más fuerza laboral a este dinámico conglomerado industrial. Que se forme una cadena creciente de microempresas y pequeñas empresas de alta calidad, consistencia y puntualidad, que puedan abastecer a estos grupos exportadores de prendas semiterminadas para el ensamblado y los acabados finales. De hecho, un reciente proyecto del Fondo Multilateral de Inversiones del BID ha estado apoyando, precisamente, el desarrollo de esta parte de la cadena, para que haya una oferta más predecible y creciente de microempresas que puedan ser subcontratadas para la confección de prendas de vestir.

II. El desarrollo del Grupo Inca⁴

14. Las ventas del Grupo Inca ascienden en la actualidad a 35 millones de dólares anuales y representan cerca del 30% del total del negocio de la industria de la alpaca en el Perú. Si bien es cierto que su negocio se concentra en la fase de tejidos planos y de punto, ha experimentado un crecimiento fuerte en la confección y exportación de prendas, y, además, ha incursionado en pequeña escala en las primeras fases de la cadena de la alpaca.
15. El Grupo Inca surgió en 1996 como resultado de la fusión de las empresas Cóndor Tips (dedicada a la elaboración de telas de alpaca desde 1980) y la empresa Tumi (dedicada a los tejidos de punto con alpaca desde 1983). El accionista mayoritario del grupo es el señor François Patthey, inmigrante suizo que vino al Perú contratado como contador de la Empresa de Ferrocarriles del Sur en la década de 1950. El grupo tiene además actividades en la agroindustria (crianza de avestruces; cultivo de paltos, mandarina y cochinilla) y servicios (hoteles ecológicos, una cadena de farmacias y un fondo de inversión que funciona como incubadora de nuevas empresas).

4 Agradecemos al señor Germán Freyre, Gerente General de Incalpaca TPX, por la entrevista que nos concedió y que sirvió de base para la redacción del caso concreto del Grupo Inca.

16. El Grupo Inca tiene un proyecto piloto en Pacamarca, en las alturas de Arequipa, con 30 mil alpacas. El mejoramiento de esta primera fase de la cadena lo ha logrado en varias dimensiones. Con la extracción de agua del subsuelo ha podido incrementar sembríos de cebada y avena que han significado una mejor alimentación para los animales. Asimismo, la protección veterinaria, que incluye las vacunas necesarias, se realiza permanentemente, y se ha podido lograr partos durante todo el año. El Grupo Inca también envía a especialistas para capacitar a los criadores en las técnicas de esquilado y escojo de fibras. De esta manera, se ha podido incrementar la productividad física hasta en cinco veces. Inversiones de un promedio de 30 mil dólares pueden cambiar la realidad de toda una comunidad campesina involucrada en esta crianza. El modelo seguido por el Grupo Inca es ahora materia de estudio para empresas mineras y financieras que están interesadas en mejorar los niveles de vida de las comunidades en donde desarrollan sus operaciones.
17. La empresa IncaTops del Grupo Inca se especializa en la fase de la cadena desde la compra de la materia prima hasta la producción de hilados, e involucra a alrededor de 2 mil trabajadores. En conjunto, la industria arequipeña de la alpaca produce el 95% de hilados de alpaca de todo el mundo. Sin embargo, en este nivel no se encuentra el mayor valor agregado de esta industria. Un kilo de fibra de alpaca se vende en la actualidad a un promedio de 13 dólares, mientras que un kilo de hilado respectivo se vende en 20 dólares. En cambio, el mismo kilo de fibra transformado en prendas de vestir se vende en mercado local e internacional por un mínimo de 45 dólares.
18. Por ello, la empresa Incalpaca del grupo ha crecido significativamente en esta última fase de la cadena: emplea directamente a 1.800 trabajadores y subcontrata a 600 microempresas y pequeñas empresas de 1 a 70 trabajadores, que involucran en total a 2.000 trabajadores más, por lo que es un caso muy destacable de subcontratación exitosa. En esta fase es crucial la competitividad de los trabajadores en la confección de prendas, para lo cual requieren de capacitación actualizada de alta calidad. Por ello, Incalpaca demanda del Servicio Nacional de Adiestramiento Industrial (Senati) constantes mejoras en sus programas de capacitación en el área textil. Asimismo, se requiere cada vez más personal de alta calificación, por lo que existe el proyecto de crear un programa de Maestría en Ingeniería Textil en la Universidad Católica Santa María de Arequipa. El proyecto de largo plazo es convertir a Arequipa en el centro integrado textil de camé-

lidos más importante del mundo, para lo cual ayudan los convenios de «ciudades hermanas» con Charlotte, en los Estados Unidos, y Viela, en Italia, pues ambas son emporios textiles de importancia mundial.

19. El tipo de empleo industrial generado por Incalpaca cumple con todos los estándares de la legislación laboral peruana, aun en el caso de las microempresas y pequeñas empresas. Las grandes cadenas mundiales que compran su producción, como Lacoste, Boss, Saks, Nordstrom y Talbots, se encargan de verificar este cumplimiento en visitas que realizan a las fábricas. El ambiente laboral interno de Incalpaca parece óptimo gracias a los programas de capacitación constante, a los beneficios laborales crecientes y a las perspectivas tangibles de carrera dentro del grupo y fuera de él.
20. La estrategia comercial de Incalpaca involucra tres frentes: la producción directa para marcas de categoría mundial como Lacoste y Boss, lo que aporta a la empresa experiencia en diseño, pero deja un margen relativamente pequeño de rentabilidad; la venta a *retailers* importantes como Saks, Nordstrom y Talbots; y, por último, la venta con marca propia (Alpaca 111), que hoy en día representa el 25% de sus ventas de prendas, pero cuya meta es llegar al 50% en el 2010. De hecho, la marca Alpaca 111 vendía 2 millones de dólares hace tres años, y sus ventas proyectadas para este año son de 15 millones de dólares. Es importante destacar cómo la evolución de esta estrategia comercial trimodal refleja la curva de aprendizaje y adaptación de la empresa a los mercados internacionales, así como también la posibilidad de alcanzar cada vez mayores márgenes de rentabilidad en sus líneas de productos.
21. La innovación y búsqueda de nuevos canales de distribución es constante y exige estar presente con tiendas propias en todos los puntos turísticos internos importantes, en las tiendas «*duty free*» de la mayor parte de aeropuertos de América Latina, en cruceros de lujo y en tiendas propias en las principales capitales de América Latina. La empresa cuenta además con locales en la ciudad de Nueva York, y en Asia y Europa.

III. Perspectivas

22. Además de solucionar los problemas de calidad en la parte de la crianza de la alpaca y su esquila, el reto para seguir creciendo en el futuro en este *cluster* es que las microempresas y pequeñas empresas que abastecen a

las grandes empresas den un salto cuantitativo y cualitativo para poder proveer un mayor volumen continuo de prendas de calidad. Para ello, serán clave la capacitación y las mejoras en la organización. Todo parece indicar que el mercado internacional puede absorber sin problemas grandes cantidades adicionales de prendas peruanas de alpaca, si es que el Estado sigue contribuyendo a posicionarlas como un «producto de bandera» que venda efectivamente la idea de calidad (una de las fibras nobles más suaves y térmicas del mundo), historia (fibra utilizada por la nobleza incaica para sus más finas vestimentas) y ecología (fibra extraída de alpacas que crecen libremente en los Andes peruanos y sin peligro de extinción). Sin embargo, la ventana de oportunidad actual tiene que ser aprovechada rápidamente, antes de que otros países terminen por desplazarlos del mercado mundial.

23. Recientemente, se ha avanzado hacia la consolidación de una cadena alpaquera competitiva y fuerte con la aprobación de la Estrategia Nacional de Desarrollo de Camélidos Domésticos en el Perú (Produce s.f.) como instrumento de políticas y lineamientos estratégicos para el desarrollo económico sustentable del sector. Esta estrategia es el resultado del trabajo participativo de todos los agentes de la cadena alpaquera de los sectores privado y público, tales como la Comisión Multisectorial Conalpacaca, el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (Conacs) del Ministerio de Agricultura, las Sociedad Peruana de Alpacas Registradas (SPAR), el Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC), entre otros.
24. En cuanto a proyecciones factibles, en un extremo de la cadena, se puede estimar que si los ingresos de los campesinos, provenientes de la producción y venta de lanas y fibras de alpaca, se incrementaran en 50% como consecuencia de una mayor productividad y participación de variedades finas y extrafinas de fibras en el producto vendido, la pobreza crítica de las familias dependientes de esta crianza en Puno descendería del 80,7% actual a 68,7%⁵. Asimismo, la pobreza extrema se reduciría de 54,2% a 38,5%. Estos progresos harían que los índices de pobreza crítica y extrema en Puno disminuyeran directamente en 3% y 9%, respectivamente. Por otro lado, en el otro extremo industrial de la cadena, un crecimiento en el

5 En estos cálculos se agregan los ingresos adicionales por la venta de lanas y fibras de alpaca al consumo total de los hogares vendedores de estos productos, y luego se reevalúa numéricamente su condición de pobreza.

empleo formal asociado a las industrias de hilados y confección de prendas de vestir, gracias a un aumento en la participación de las prendas de alpaca a 5% del mercado mundial de prendas de fibras nobles, reduciría la pobreza asociada al sector en 16%, y la pobreza total de Arequipa en 3%⁶.

6 Véase el párrafo 12 de la introducción a este estudio para una descripción de la metodología simple seguida para esta estimación referencial.

Las exportaciones de confecciones y el caso de Topy Top

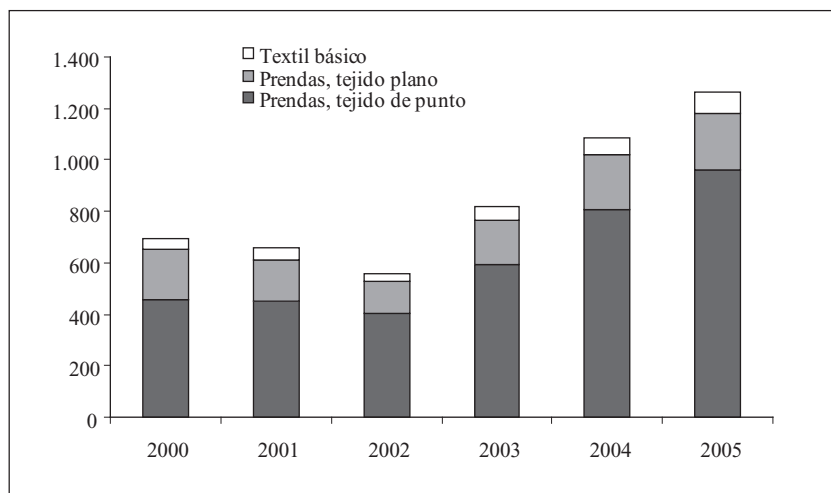
I. Antecedentes

1. La industria textil y de confecciones ha cobrado enorme dinamismo en años recientes. Representa alrededor del 15% del PBI manufacturero y sus exportaciones explican el 7,5% de las exportaciones totales y el 30% de las exportaciones no tradicionales. Así, se trata de un sector que se ha convertido en el tercero más importante en exportaciones totales y el primero en exportaciones no tradicionales (Mincetur 2006).
2. El crecimiento de las exportaciones textiles y de confecciones se debe sobre todo al auge de la exportación de confecciones de tejido de punto (en especial *t-shirts*), que se ha duplicado entre el 2001 y el 2005, y que bordea los 180 millones de dólares¹. Precisamente, Angulo (2004) –citando al Comité de Industria de la Confección Peruana (Cicop)– reporta que solo entre los años 2002 y 2003 se invirtieron en este sector más de 100 millones de dólares. En este proceso sin duda ha influido el Tratado de Preferencias Arancelarias (ATPA, por sus siglas en inglés) con los Esta-

1 El tejido de punto es una de las áreas en las que el Perú es competitivo naturalmente. En tejido plano, por ejemplo, compiten países como China.

dos Unidos, ya que el 63% de las exportaciones del sector en este rubro se dirigen hacia ese país, pero también el esfuerzo interno de la propia industria, ya que en la década de 1990 la tasa de crecimiento promedio de las exportaciones de dicho sector fue de 20%, a pesar de no contar con el ATPA (Mincetur 2004).

Gráfico 1
Perú: evolución de las exportaciones textiles y confecciones
(millones de US\$ FOB)



Fuente: estadísticas de Aduanas.

- Esta es una buena noticia, sin duda, pues se trata de un sector intensivo en el uso de mano de obra y, por tanto, su evolución afecta las condiciones de vida de muchos peruanos. Pero no solo eso. Según el Mincetur (2004), al menos 10% de la población peruana depende de las confecciones, ya que este sector se articula con otros sectores y empresas. Por ejemplo, con proveedores de insumos químicos, servicios, la industria textil y, más atrás aun, con la producción de algodón (aunque de manera creciente esté siendo reemplazada por las importaciones), que en la actualidad representa unas 65 mil hectáreas y que explica gruesamente unos 130 mil empleos. Asimismo, es un sector en el que se observa una notable articulación entre empresas de diverso tamaño para fines de satisfacer una demanda bastante dinámica y heterogénea. Por estas razones, parece ser un sector con un alto efecto multiplicador. Según el Mincetur (2004),

por cada puesto de trabajo directamente involucrado en el sector, existen otros 2,5 adicionales en la economía.

4. Según la Encuesta Nacional de Hogares, en la actualidad existen 360 mil trabajadores que laboran directamente en este sector, tanto de manera formal como informal². Según la Sociedad Nacional de Industrias, casi el 98% de las empresas de este sector son microempresas o pequeñas empresas (pymes). Por esta razón, existe una mayor cantidad de empleo en el sector de las pymes, alrededor de 270 mil trabajadores, que en el sector de las empresas medianas y grandes, que explican 90 mil empleos. Casi la mitad de este empleo se concentra en Lima, la ciudad capital, donde también se concentran las empresas exportadoras. Los ingresos laborales naturalmente difieren según la empresa en donde se trabaje: si es una pyme de Lima, por ejemplo, el ingreso promedio asciende a 486 soles mensuales, mientras que el de la mediana y gran empresa asciende a 770, es decir, una diferencia de más de 50%. Fuera de Lima, las diferencias de ingresos pueden ser mayores aun³.

Cuadro 1
Evolución del empleo en los sectores textil y de confecciones (miles)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total Perú	311	307	312	281	338	360	n.d.
Pyme	279	238	245	209	263	270	n.d.
MyG	33	68	67	71	75	90	n.d.
Total Lima	132	156	117	129	171	160	n.d.
Pyme	118	100	65	72	112	91	n.d.
MyG	14	56	52	57	60	69	n.d.
Empleo registrado (mayo)	n.d.	47	53	58	61	68	77

Fuentes: elaboración propia sobre la base de la Encuesta Nacional de Hogares y la Encuesta de Variación de Empleo (varios años).

2 Para esta estimación, se ha considerado como parte del sector textiles y confecciones a los siguientes CIU: 1730 (fabricación de tejidos, artículos de punto y ganchillo), 1810 (fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel), 1711 (preparación e hilados de fibras textiles, tejidos de productos textiles) y 1712 (acabado de productos textiles). De estos cuatro CIU, el 1810 –es decir, las confecciones propiamente dichas– resultó el más importante, pues explica en el 2005 el 58% del empleo total del sector.

3 Véase el cuadro A1 del anexo.

5. En los últimos años, se ha observado dos procesos interesantes en la estructura del empleo de este sector. En primer lugar, a pesar de ser este un sector en el que el empleo se concentra en las microempresas y pequeñas empresas (pymes), el empleo en las grandes empresas ha empezado a crecer de manera acelerada, en especial en Lima, donde la diferencia de empleo entre empresas medianas y grandes (MyG) y pymes se ha ido reduciendo progresivamente. En segundo lugar, y asociado a lo anterior, se ha empezado a observar un marcado crecimiento del empleo registrado –el empleo que cumple con todas las regulaciones laborales–, el cual prácticamente se ha duplicado en cinco años, pasando de 47 mil empleos en el 2001 a 77 mil empleos en el 2006. Es cierto que aún existe numeroso empleo no registrado en este sector, en especial entre las pequeñas empresas, pero en un país acostumbrado siempre al aumento de la informalidad, es destacable que la tasa de empleo registrado haya empezado a incrementarse en estos últimos años.

II. El caso de Topy Top

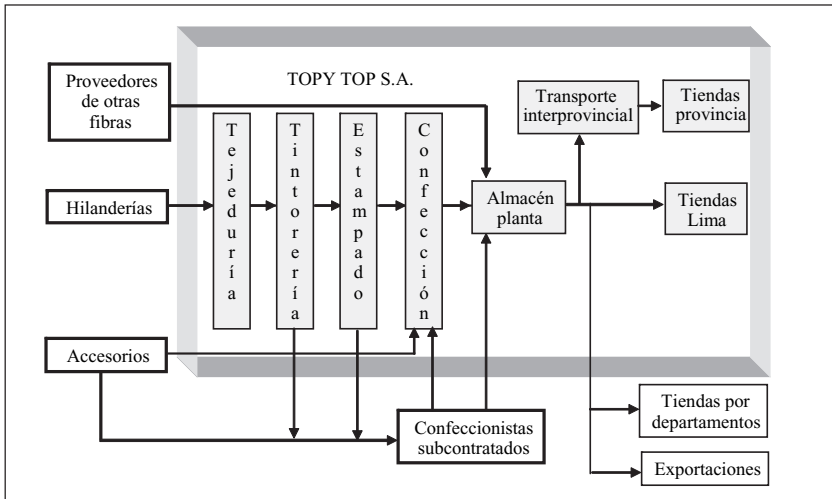
6. Una de las empresas que ha contribuido más con este proceso es Topy Top, que en realidad es un negocio establecido en 1975 como parte de un esfuerzo familiar. La historia de esta empresa revela el enorme esfuerzo emprendedor de una familia que empezó prácticamente de la nada, pero que, con mucha visión y empuje, pudo construir lo que en la actualidad conforma uno de los conglomerados de empresas de confecciones más importantes del país y quizás de América Latina. En el año 2006, en su conjunto, la empresa exportaría cerca de 90 millones de dólares, lo que la convertiría en una de las dos primeras exportadoras del rubro en el país. Además, da empleo directo a unos 5.500 trabajadores, a lo que hay que añadir unos 1.000 puestos de trabajo adicionales que se generan en 120 talleres afiliados que trabajan de manera coordinada con la empresa.
7. Este esfuerzo es loable, además, porque la empresa está teniendo éxito en un sector en el que la competencia actual es probablemente una de las más fuertes y complejas en el ámbito internacional, en especial desde el ingreso de China a la economía de mercado mundial. En efecto, Echeandía (2005) indica que con el ingreso de China a los mercados mundiales de confecciones, la competencia se ha incrementado y se está observando una tendencia de cambio, según la cual los compradores internacionales se concentran en aquellas fábricas que les puedan brindar servicios adi-

cionales al simple proceso productivo. El cambio consiste principalmente en que los clientes ahora demandan de las fábricas más responsabilidad en los procesos de preproducción (diseño, modelos, muestras de ventas, compra de materiales, órdenes de compra, etcétera), que pueden consumir hasta un 80% del tiempo involucrado en todo el ciclo de la producción⁴.

8. En medio de estos cambios, Topy Top ha tenido éxito; y la base para tal éxito, según Estevan Danieluc, Gerente General de la empresa, se encuentra en la orientación a sus clientes, lo que implica una enorme flexibilidad en la producción y una completa integración vertical de la producción. Respecto a la flexibilidad, Danieluc destaca que la competitividad de la empresa en la actualidad no reposa en la materia prima (el algodón), porque de hecho se puede encontrar algodón con mejor precio en otras partes del mundo, sino más bien en la capacidad de la empresa para adaptarse a las tendencias y necesidades de sus clientes. Incluso añade que la flexibilidad es tanta que se llega al extremo de poder alterar los volúmenes de producción con solo una llamada telefónica del exterior, lo que en realidad es una forma de expresar que la producción en el país está integrada a los procesos de comercialización que se realizan también en los mercados de destino.
9. Esto requiere de un sistema de producción integrado para la exportación, el cual en la actualidad opera según el sistema «*full package*», ya que, según Topy Top, los exportadores que no controlen todas las partes de la cadena del valor, no conseguirán sobrevivir a la competencia internacional. Esta forma de producción es bastante compleja, pero necesaria en un mercado en el que es difícil depender de otros para pedidos de exportación (ver gráfico 2). El proceso se inicia básicamente en el proceso de hilandería, que luego pasa a tejeduría, tintorería, estampado, hasta llegar por último a la confección, para lo cual pueden subcontratar a otros confeccionistas de diverso tamaño. Pero eso no es todo. Este esquema también incluye actividades de posproducción, como transporte y comercialización a través de la exportación o tiendas propias, en especial en el interior del país.

4 Hay que mencionar también que, en el ámbito del mercado interno, la competencia viene dada por la existencia de un elevado nivel de informalidad en la producción de prendas de vestir.

Gráfico 2
Esquema de operación «full package» de Topy Top



Fuente: Rodríguez (2003).

10. Cabe indicar que el 70% de lo producido por la empresa se exporta a cadenas y clientes internacionales, y el 30% restante se comercializa en el país a través de las 32 tiendas de ventas al por menor con que cuenta la empresa. El aspecto de comercialización es uno en el que la empresa es sumamente dinámica, pues constantemente busca nuevos mercados y amplía sus estrategias para incrementar las ventas. Varios ejemplos se pueden mencionar en esta dirección:

- Recientemente, ha lanzado una tarjeta de crédito que puede servir para adquirir prendas de vestir, pero también otros artículos. Esta tarjeta es emitida desde el año 2004, por el Scotia Bank y aceptada en las 24 tiendas de la empresa en todo el país, y en más de 16 mil establecimientos afiliados en el ámbito nacional. Su objetivo inicial era una proyección de afiliación de 60 mil tarjetas en el primer año, sin embargo, el éxito fue tal que en su primer aniversario celebraron con 80 mil tarjetahabientes.
- También han incorporado recientemente reconocidas marcas a su rubro deportivo, a través del establecimiento de alianzas estratégicas con diversas corporaciones internacionales como Adidas, Nike, Puma,

Hi-Tec y Umbro, lo que le permite brindar una mayor gama de productos en la línea de calzado, ropa deportiva y accesorios para la práctica de diversas disciplinas.

- Asimismo, están considerando sumar a la venta de ropa las líneas de perfumería y electrodomésticos, y están planeando convertir sus tiendas en tiendas por departamentos.
11. Lograr este grado de complejidad en la producción y la comercialización ha requerido también una apuesta permanente por la innovación y la tecnología. Tanto la apuesta por la innovación como el esquema mismo de competencia, que se basa en la flexibilidad, tienen una enorme implicancia sobre la manera en que la empresa aborda el tema del empleo. Por un lado, la mano de obra es remunerada de acuerdo con esta realidad. Ya que la totalidad de los trabajadores cuenta con contratos formales, la forma en la que se les remunera es de acuerdo con una base fija y otra variable, mediante el sistema de destajo. Esto permite a la empresa no solo flexibilidad en la producción, sino también un incentivo a la búsqueda de mayor productividad y mayor esfuerzo por parte del trabajador.
 12. Por otro lado, esto implica que la empresa debe buscar la actualización y capacitación de su personal de manera constante. Según la empresa, por fortuna, la mano de obra peruana es tradicionalmente talentosa para la industria de la confección y tiende a ser competente en ciertas habilidades o destrezas particulares, tanto desde el punto de vista de la precisión (necesaria en corte recto, por ejemplo) como para la parte artística (los bordados, por ejemplo). Esto ocurre por razones naturales (predisposición), por la existencia de una larga tradición textil y de confecciones en el país, y por el hecho de que en algunos lugares existen centros de formación de alta calidad⁵. Dada su condición de empresa líder en el mercado, en el caso de Topy Top, la capacitación la proporciona la propia empresa. Además, se trata de un aprendizaje permanente y en cascada, puesto que a cada jefe de área se le encarga una cantidad determinada de horas de capacitación, y debe ingeniárselas para capacitar sin descuidar el nivel de producción encargado. En el caso del reclutamiento de trabajadores nuevos, estos son

5 Así, para Danieluc no es sorpresa, por ejemplo, que en Chíncha se haya desarrollado una industria de confección de alto nivel, puesto que en ese lugar existen buenos centros de formación en este campo.

convocados principalmente a través de los propios trabajadores, quienes «pasan la voz» a conocidos que supuestamente saben del tema o han trabajado en algo relacionado, quienes son evaluados y entrenados por la propia empresa antes de empezar su labor propiamente dicha.

13. En este esquema no suelen utilizarse los programas del Ministerio de Trabajo –como ProJoven, por ejemplo– y la visión de la empresa respecto de estos programas es más bien de colaboración: «Sí, apoyamos a esos programas», indicó el Gerente General. En realidad, la empresa tiene una alta disposición para apoyar a programas del Gobierno, pero con fines más bien de solidaridad o responsabilidad empresarial, como lo demuestra el hecho de que Topy Top sea la primera empresa en participar en el programa Mi Chamba, creado por el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (Mimdes). Por medio de este programa, la empresa contrató a más de cien mujeres, que recibieron la capacitación y la asistencia técnica de Foncodes, para el bordado de lentejuelas de 2 mil polos de algodón pima.
14. Otro aspecto destacable en relación con el uso de mano de obra es la estrategia de subcontratación de la empresa, puesto que se trata de una forma en la que el crecimiento de la empresa grande llega a otras empresas más pequeñas que no tienen la capacidad de articularse de manera sostenida con los mercados internacionales. Como se ha indicado, Topy Top subcontrata a más de 120 talleres afiliados, en los que se cumplen los derechos laborales, pues los inspectores internacionales que vienen a verificar la producción de la empresa también visitan estos talleres. La racionalidad de estos talleres es que permiten a la empresa tener una mayor flexibilidad en la producción y, ciertamente, una reducción del riesgo frente a cambios imprevistos de la demanda.

III. Perspectivas

15. La confección, una industria que genera gran cantidad de empleo en el país, está creciendo a pasos acelerados en años recientes, fundamentalmente liderada por un repunte de las exportaciones de los tejidos de punto, que se elaboran en base a fibra larga. Esto ha generado expectativas interesantes por lo que podría significar para la promoción de empleo no precario, ya que el Perú tiene cierta ventaja comparativa en este sector. Un empresario del sector (Wedemeyer 2004) indica que la base de esta ventaja peruana se debe a una variedad de factores, entre los que desta-

can: la calidad de sus fibras naturales (algodón pima, con mejor brillo y suavidad; y algodón tangüis, con buena afinidad tintórea), el clima y tierras adecuadas para el cultivo del algodón, la localización geográfica cercana al principal mercado de consumo (Estados Unidos), la existencia de personal calificado para desarrollar operaciones de agricultura e industria textil, y la capacidad actual de las empresas peruanas de manufacturar productos textiles; todas estas dimensiones lo diferencian de los *commodities*. Estos factores, unidos a las mejores condiciones para el ingreso de las confecciones peruanas a los Estados Unidos, han determinado una rápida reacción de esta industria. Como señala Estevan Danieluc, la confección es una industria en la que se siente más rápidamente el ciclo de los negocios, pues, aparentemente, cuando las familias tienen más ingresos compran más ropa, y cuando su ingreso cae, dejan de comprarla.

16. El crecimiento promedio anual de 18%⁶ en las exportaciones del sector de textiles y confecciones observado en años recientes, ha significado un crecimiento de 63% en el empleo registrado entre los años 2001 y 2006, que es el más formal que existe en el Perú. Esto significa, por ejemplo, que si las tendencias actuales se mantienen, esta industria podría generar 49 mil empleos en los próximos cinco años, y dado que es un empleo generado por la exportación, este sería una creación neta. Si tomamos en cuenta los efectos multiplicadores estimados por el Mincetur para este sector (2,5 empleos indirectos por cada empleo directo generado), para el año 2011 esta industria podría generar más de 120 mil empleos adicionales.
17. Este escenario es sin duda expectante, aunque ciertamente hay también riesgos, principalmente asociados con la eliminación de cuotas a la producción china en el mercado estadounidense, donde vendemos la mayor parte de nuestra producción. Como se sabe, un acuerdo de la OMC –el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido– menciona que durante un período de diez años, a partir del 1 de enero de 1995, se eliminaría las cuotas a países miembros de la OMC, como lo es China, lo que significa que para el 2005 China debía tener todos sus productos liberados de cuotas, y la posibilidad de exportar sin ninguna limitación toda la mercadería textil que deseara⁷. La velocidad y productividad con que produce China, y sus

6 Datos del Mincetur entre los años 2002 y 2005.

7 Este acuerdo se llevó a cabo en cuatro etapas; para 1997, 16% de las prendas chinas no tenía cuotas; para enero de 1998, 33% no tenía cuotas; para enero del 2002, 51% no tenía

bajos costos, hacen que sus confecciones sean más competitivas, al punto que una prenda confeccionada en China puede costar hasta tres veces menos que una prenda comparable hecha en el Perú (Castillo Lecca 2005), y, además, embarcar un contenedor de China hacia los Estados Unidos puede costar menos que embarcar uno desde el Perú a los Estados Unidos. Por esta razón, cuando se dio esta liberalización, en el 2005, la producción china prácticamente comenzó a inundar los mercados de los Estados Unidos con sus confecciones⁸, por lo que este país levantó nuevamente salvaguardas a 34 categorías de productos, las cuales estarán vigentes hasta fines del 2008.

18. Este es, pues, un reto para la industria nacional, la cual debe prepararse para enfrentar un mundo sin cuotas muy pronto. Al parecer, hay dos vías para hacer frente a esta realidad. Una es tratar de imitar las condiciones de China y competir en los mercados en los que vende su producción y con los mismos productos, en especial los de tejido plano, en los que dicho país es altamente competitivo. Esta vía conduce de manera inevitable a la revisión de los costos de la mano de obra, pues, según diversos estudios, es ahí donde se encuentra una de las principales diferencias de costos de producción entre el Perú y China. En una estrategia de generación de empleo no precario, sin embargo, poner a China como paradigma podría parecer contraproducente. Asimismo, hay que tener en cuenta que la estrategia de la reducción de los costos tiene un límite temporal. Diversos estudios indican que, históricamente, la industria de la confección de bajo costo ha ido migrando de país en país: ha ayudado al desarrollo de varios países, pero luego de que estos alcanzan cierto nivel de desarrollo, sus costos suben y, por tanto, la industria completa migra a otros países en los que los costos de producción son más bajos⁹.

cuotas; y para el 1 de enero de 2005, el 100% de las prendas confeccionadas en China no debían tener cuotas; es decir, debían estar libres de toda limitación para exportar las prendas que quisieran a los Estados Unidos.

8 Según Comex (2006), en el primer trimestre del 2005 el valor de las confecciones chinas importadas por los Estados Unidos creció en 79%, y en el segundo trimestre, en 97%.

9 Estados Unidos también fue un lugar donde se producían confecciones competitivas en su momento, y luego dio paso a la industria maquiladora en América Central y México, la que posteriormente se ha visto afectada por China. También hay casos similares en otras partes del mundo. Angulo (2004) señala que entre 1950 y 1960 Japón fue un productor de confecciones exitoso, pero con su desarrollo, esta industria luego migró a Corea, Taiwán y Hong Kong; cuando en 1980 estos países empezaron a ser costosos, esta industria migró a Indonesia, Malasia y la India; y en la actualidad, parece estar migrando a Camboya y Zimbabue.

19. La segunda vía es diferenciarse en la producción respecto de lo que produce China y/o tratar de encontrar nichos de mercado diferentes. De acuerdo con Echeandía (2005), de Textil del Valle, la industria de la confección peruana debería optar por la diferenciación no de precio sino de producto y de servicio, y para ello se debería explotar la integración vertical de las empresas exportadoras (ofrecer un «*full package*»), la producción de prendas de alto valor agregado (basadas en el algodón pima) y el conocimiento (*know-how*) que se ha acumulado hasta ahora. Esta misma apreciación es compartida por Comex (2006: 6), donde se añade: «[...] si de algo tiene que preocuparse el sector es de innovar, competir con valor agregado, distinguirse de las prendas chinas, y eso es válido tanto para el mercado externo como para el interno».

20. Por último, no hay que perder de vista que la estrategia que adopte este sector también involucrará a otros sectores como el algodónero, actividad de la cual viven en la actualidad miles de familias en el sector rural peruano. Este sector pasa hoy por un período complicado y ciertamente necesita una transformación¹⁰. Sin embargo, este sector podría asumir un papel más importante en la competitividad del sector de confecciones. Según Cillóniz (2006), en el mundo existe ahora una tendencia hacia el uso de fibra larga o extralarga para las confecciones, campo en el que el Perú tiene relativamente mayor presencia. Si en fibra corta el Perú representa el 0,22% de la producción mundial, en fibra larga o extralarga, representa casi el 6% de la producción mundial. Se trata de un nicho aún pequeño, pero con perspectivas interesantes, considerando que todavía menos del 4% de la producción mundial de algodón en el mundo corresponde a fibra larga o extralarga. De acuerdo con Cillóniz (2006), el uso de la fibra larga está creciendo, al punto que incluso en el Perú las importaciones de este tipo de algodón son lo que más ha crecido en los últimos años. La pregunta es si se puede incrementar la productividad y ser más competitivo en este tipo de algodón con el objetivo de reducir los costos para la industria textil y de confecciones. Cillóniz (2006) afirma que esto es viable, como lo ha demostrado una experiencia concreta en el norte del país, en donde incluso se ha superado la productividad de países como Brasil; y que, por tanto, este puede ser un factor de competitividad para la industria de la

10 En Ica, por ejemplo, donde ahora se experimenta un *boom* de cultivos de exportación, la mitad del área agrícola (unas 40 mil hectáreas) se destina al cultivo de algodón.

confección y, además, una alternativa para extensas áreas en la costa y selva del país¹¹.

IV. Anexo

Cuadro A1
Ingresos y empleo según sectores

Sector	Ámbito geográfico	Trabajadores (miles)	Ingreso mensual S/. (promedio) ^a	Pobreza
Total	Nacional	360	414	26%
	Urbano	274	509	25%
	Lima	160	630	22%
Formal ^b	Nacional	123	685	26%
	Urbano	120	690	26%
	Lima	94	695	26%
Informal	Nacional	237	263	27%
	Urbano	155	356	24%
	Lima	65	527	15%

^a No se incluye a trabajadores familiares no remunerados.

^b Se considera parte del sector formal a aquellas empresas con diez o más trabajadores.

Fuente: elaboración propia sobre la base de Encuesta Nacional de Hogares 2005.

11 El país ha pasado de cultivar más de 250 mil hectáreas en 1965, a 110 mil en 1990, y a 65 mil en el 2002.

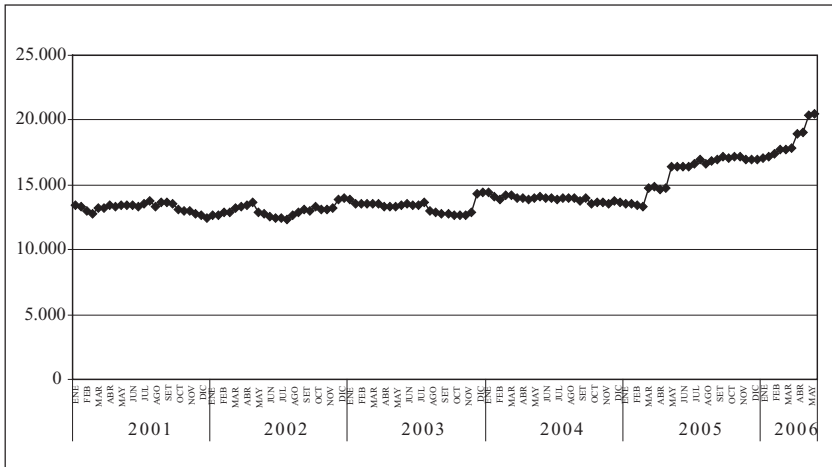
La revolución gastronómica y el caso de Gastón Acurio

I. Antecedentes

1. La comida peruana se está poniendo de moda, de acuerdo con publicaciones en *The Economist* (2004) y en medios de prensa y revistas especializadas en turismo y gastronomía (*New York Times* 2006, *USA Today* 2006 y *Gourmet Magazine* 2006). Un primer factor que explica la ventaja competitiva de la comida peruana (*The Economist* la considera entre las doce grandes cocinas del mundo) es la megadiversidad de nuestro país: el Perú posee 80 de los 120 microclimas del mundo, lo que le permite tener a su alcance una gran variedad de productos, tales como la mayor cantidad de variedades de ajíes y maíces del mundo, 3 mil tipos de papas, 2 mil especies marinas y 650 frutas distintas. Otros factores cruciales detrás del potencial de la comida peruana son el mestizaje y diversidad cultural de nuestro país (44 etnias) y la valoración por la comida de todas las culturas que se han asentado en el Perú: la cocina originaria incaica con diversos productos nativos se vio fusionada con la cocina española y sus ingredientes, y luego, sucesivamente, con los sabores de la comida de los esclavos negros africanos, y las técnicas y gustos de inmigraciones de italianos, chinos, japoneses, etcétera (Villarán 2006).
2. El sector de restaurantes se ha dinamizado mucho en los últimos años. Si bien no se puede llegar a obtener cifras desagregadas del PBI generado por el sector restaurantes y bares (CIUU 5520), sí se tiene evidencia de un

significativo crecimiento en el empleo global (19% entre el cuarto trimestre del 2001 y similar período del 2004, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares) y, sobre todo, en el empleo formal. El empleo en restaurantes y bares con diez trabajadores o más registrado por el Ministerio de Trabajo se ha incrementado en un total de 38,6% entre enero-mayo del 2001 y enero-mayo del 2006, de acuerdo con la Encuesta Mensual de Variación de Empleo del Ministerio de Trabajo. Más aun, la tendencia es de aceleramiento (ver gráfico 1), pues el crecimiento experimentado entre enero-mayo del 2005 y el mismo período del 2006 fue de 26,1%. De manera notable, el nivel de empleo formal de mayo del 2006 en este rubro es 53,2%, mayor que hace apenas un año. Otro indicador del dinamismo que ha adquirido este sector es la aparición de veintidós escuelas de cocina en los últimos años, cuando hace solo una década no había más de tres. Por último, se han publicado más libros de cocina peruana en lo que va de la década que en toda la historia anterior del Perú (Acurio 2006a).

Gráfico 1
Evolución del empleo formal en el sector de restaurantes y bares (2001-2006)*



*Se define al empleo formal como el empleo registrado en empresas con diez o más trabajadores en las principales ciudades del Perú.

Fuente: Encuesta de Variación Mensual de Empleo. MTPE.

- El cuadro 1 muestra el perfil promedio de ingresos y la incidencia de la pobreza de los trabajadores en el sector. En el ámbito nacional, los trabajadores de restaurantes y bares tuvieron en el 2005 un ingreso promedio

mensual de cerca de mil soles (978,6 soles), mientras que el 31,1% de sus familias se encontraban en situación de pobreza y el 6,1%, en situación de pobreza extrema. La situación promedio mejora cuanto más urbano es el contexto del trabajo (ingreso promedio mensual de 1.057,3 soles) y, sobre todo, si este se realiza en la capital (ingreso promedio mensual de 1.753 soles). Lo mismo ocurre con la incidencia de la pobreza, que disminuye a 29,4% en el promedio urbano, y a 17,9% en Lima Metropolitana. Las diferencias son aun más marcadas si segmentamos los ingresos promedio de los trabajadores por tamaño de restaurante en que laboran, utilizando el número de diez trabajadores como línea de corte entre un restaurante pequeño y posiblemente con varias características informales, y restaurantes medianos y grandes con una alta probabilidad de ser formales en sus aspectos tributarios y laborales. El trabajador de un restaurante formal, así definido, tenía en el 2005 un ingreso promedio de 2.739 soles mensuales en el ámbito nacional (y un porcentaje de pobreza de 17,2%), mientras que su contraparte informal o pequeña tenía un ingreso promedio de 833,5 soles (y casi el doble de incidencia de pobreza: 32,3%).

Cuadro 1
Ingreso promedio e incidencia de la pobreza total y extrema de los trabajadores en el sector de restaurantes y bares (2005)

Sector	Ámbito geográfico	Ingreso promedio (soles por mes)	Pobreza total	Pobreza extrema
Total	Nacional	978,55	31,11%	6,05%
	Urbano	1.057,26	29,35%	4,85%
	Lima	1.752,96	17,92%	1,77%
Formal*	Nacional	2.739,48	17,21%	3,71%
	Urbano	2.774,36	16,53%	3,78%
	Lima	3.044,81	15,22%	2,99%
Informal*	Nacional	833,48	32,25%	6,24%
	Urbano	898,64	30,53%	4,94%
	Lima	1.487,54	18,47%	1,52%

* Se define al sector formal como aquel que incluye a las empresas con diez o más trabajadores en el sector, y como sector informal, a todas las demás empresas del sector.

Fuente: elaboración propia sobre la base de la Encuesta Nacional de Hogares 2005.

- El cuadro 2 muestra el tamaño absoluto y relativo del empleo generado por el sector. Un total de 733.111 personas laboraron en el sector restaurantes y bares en el 2005, lo que representa un 4,9% de la PEA nacional.

Este porcentaje se sitúa en 6,7% cuando se trata de la participación del sector en la PEA total urbana, y en 6,5% cuando se refiere a la proporción de la PEA de Lima Metropolitana. La distinción más importante, sin embargo, reside en el aún limitado tamaño del empleo formal en el sector: 55.794 trabajadores que representan 7,6 % del empleo total en el sector. El reto futuro sería incrementar este porcentaje de manera significativa gracias a un auge gastronómico sostenido, como el que empieza a experimentar el Perú, lo que redundaría en una reducción importante de la pobreza.

Cuadro 2
Población formal e informal del sector de restaurantes y bares
según ámbito geográfico (2005)

Sector	Nacional		Urbano		Lima	
	Val. abs.	% PEA	Val. abs.	% PEA	Val. abs.	% PEA
Informal*	677.317	6,43%	593.782	9,89%	184.513	9,60%
Formal*	55.794	1,28%	54.849	1,47%	37.909	2,49%
Total	733.111	4,93%	648.631	6,67%	222.422	6,46%

* Se define al sector formal como aquel que incluye a las empresas con diez o más trabajadores en el sector, y como sector informal, a todas las demás empresas del sector.

Fuente: elaboración propia sobre la base de la Encuesta Nacional de Hogares 2005.

II. El caso de Gastón Acurio¹

5. Gastón Acurio viene de una fuerte tradición política (su padre fue Senador de la República en la década de 1980) y de manera casi natural estudió Derecho como especialidad en el bachillerato. Sin embargo, al encontrarse en España para realizar su maestría en la misma rama, decidió cambiar radicalmente de giro y se inscribió en la prestigiosa escuela Le Cordon Bleu de París. Regresó al Perú a principios de la década de 1990, y con su esposa Astrid Gutsche y gracias al aporte de 45 mil dólares de familiares y amigos, inauguró el restaurante Astrid & Gastón, que empleaba a un total de veintidós personas. Dicho establecimiento rápidamente adquirió fama por su excelente cocina francesa, pero en el lapso de tres años se transformó en un lugar exitoso de cocina novoandina, rescatando con mucha

¹ Este caso se ha redactado sobre la base de la creciente bibliografía acerca del éxito de Gastón Acurio y de una entrevista que concediera a los autores en julio del 2006.

innovación, sofisticación y gusto la tradicional cocina peruana, y se convirtió en la punta de lanza de una cadena de proyectos adicionales relacionados con diversas variantes de la comida peruana.

6. Hoy en día, existen restaurantes Astrid & Gastón en Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela, y próximamente en Panamá, México y España. En el 2003, Acurio inauguró su segundo proyecto empresarial: el restaurante bodega T'anta (que significa 'pan' en el idioma quechua), una suerte de *bistrot* o *delicatessen* de productos peruanos que van desde entradas y «antojitos» hasta platos de fondo y postres en un ambiente casual, orientado a un público un tanto más masivo que su primer concepto. Este año se inaugurarán tres locales más de T'anta en el Perú, y en el corto plazo se abrirán locales en seis países más. En el 2004, Acurio emprendió su tercer proyecto empresarial: la cebichería La Mar, restaurante especializado en pescados y mariscos, y que tiene como plato emblemático al tradicional cebiche peruano. Este año inaugurará locales de La Mar en México, Brasil y Panamá; el próximo año, en Washington D.C., San Diego, España e Inglaterra; y hasta el momento ha vendido franquicias para un total de veinticinco países.
7. El siguiente concepto de la cocina peruana que Acurio ha revalorizado y actualizado es el de la sanguchería. Acaba de inaugurar la sanguchería Pasquale Hermanos, cuyos sánwiches de panes con chicharrón de cerdo y diversos jamones, acompañados de guarniciones de yucas y papas con salsas peruanas, como la salsa huancaína, implican un almuerzo o cena rápida sintonizados con el paladar peruano y una competencia directa a las cadenas internacionales de comida rápida. Con todo lo conseguido hasta el momento, el Grupo Acurio emplea a alrededor de mil personas, repartidas por igual entre los locales del Perú y los del extranjero (recuérdese que cuando empezó, hace doce años, empleaba solo a veintidós personas).
8. Los proyectos adicionales, sin embargo, no cesan. Pronto inaugurará el restaurante Panchita, que revalorizará los anticuchos peruanos: estos, en su forma más tradicional, son brochetas de trozos de corazón de res aderezados y a la parrilla, pero se pueden preparar con hasta cincuenta tipos distintos de carnes y vegetales. El proyecto es convertir a este concepto en una parrilla de estilo peruano que compita con la parrilla argentina o el *rodizio* brasileño. Este proyecto también tiene un componente microempresarial que auspicia, en convenios con gobiernos locales, el regreso de

las anticucheras al aire libre en las esquinas y los parques, elementos muy característicos de la Lima de antaño. Otros proyectos adicionales involucran el lanzamiento de chifas (comida china), pollerías (pollos a la brasa de estilo peruano) y hoteles *boutique* con el nombre Nativa, que combinen descanso, paisaje, medicina tradicional, folclore, excelente comida peruana y responsabilidad social con las comunidades en las que se sitúen².

9. Acurio no ha tenido problemas en encontrar financiamiento para la expansión de su conglomerado gastronómico. Una vez que la marca (sea la alta cocina de Astrid & Gastón, el *bistrot* T'anta, la cebichería La Mar, la sanguchería Pasquale Hermanos o la anticuchería Panchita) ha sido pacientemente diseñada por él y su grupo de colaboradores –lo que involucra unos estándares de calidad que se puede garantizar en el tiempo, gracias a que la organización, la logística, los proveedores, la capacitación y los recursos humanos funcionan a la perfección–, inversionistas nacionales e internacionales pugnan por asociarse con él. Hoy en día el grupo cuenta con 52 socios, de los cuales 30 son peruanos.
10. De acuerdo con Acurio, su innovación más grande ha sido concebir su actividad como una cadena completa cuyo primer eslabón fundamental es el cliente, el siguiente eslabón crucial son los recursos humanos de su empresa y recién el último eslabón es el dueño del negocio. Por ello, toda su lógica de investigación y desarrollo de nuevos productos y capacitación de su personal busca satisfacer plenamente al comensal de sus diversos restaurantes y fidelizarlo. En buen romance, la clave del negocio para Gastón Acurio es que el cliente regrese a sus restaurantes.
11. A pesar del auge de institutos superiores privados de gastronomía, mencionado anteriormente, Acurio no recluta a egresados de estos, pues considera que no están lo suficientemente preparados y, sobre todo, tienen serios problemas de actitud. En el negocio de la gastronomía, se requiere pasar por todo tipo de tareas para comprender de manera integral la actividad y su filosofía, hacer una carrera exitosa y llegar algún día a ser un chef reconocido. Los egresados actuales, que provienen en su mayo-

2 Asimismo, para terminar de dar coherencia al objetivo de convertir a Lima en la capital gastronómica de América, Acurio ha convencido a un alcalde distrital para que instale un gran mercado de productos frescos de presentación impecable que sea también un polo de atracción turística.

ría de sectores acomodados de la sociedad peruana, carecen de la humildad necesaria y «se resisten a pelar papas», pues consideran que los prepararon para ser chefs desde un inicio. Los egresados del único instituto superior público especializado en gastronomía y turismo (Centro de Formación en Turismo – Cenfortur) también tienen similares problemas, puesto que, en general, provienen de niveles socioeconómicos medios-altos (la carrera técnica en Cenfortur tiene un costo similar a la de cualquier instituto privado especializado).

12. Acurio prefiere reclutar jóvenes de extracción humilde, sin mayores estudios de cocina, pero con mucha curiosidad, necesidad y honestidad. Esta última cualidad no se refiere a la acepción limitada del término, equivalente a ‘honradez’, que implica no robar, sino a la capacidad de establecer una empatía y transparencia total con el cliente. Estos jóvenes se van capacitando con la propia práctica laboral y, de ser posible, con talleres especiales que su propia empresa organiza. En el caso de la cebichería La Mar, gracias a que, por tradición, el negocio de pescado y mariscos solo es de almuerzo, su personal tiene un promedio de 250 horas de capacitación anual formal en las tardes. Se trata de talleres que abarcan desde el teatro y la expresión corporal, para que aflore esa personalidad que puede estar apagada por una historia previa de frustraciones y necesidades, hasta la historia de la gastronomía, idiomas y cultura política, para que todos sus colaboradores puedan sintonizar plenamente con la clientela de sus restaurantes.
13. Gastón Acurio admite que su enfoque de capacitación intensiva del personal con sus propios recursos es posible porque sus negocios han tenido hasta el momento márgenes suficientes por dirigirse a estratos altos. Sin embargo, este modelo no podrá ser replicado necesariamente ni en sus próximos negocios, dirigidos a estratos medios y bajos con márgenes pequeños, ni en la generalidad de los negocios de gastronomía en el Perú. Por ello, Acurio propone que si el Estado quiere apostar por que Lima sea la capital gastronómica de América, debe invertir en una escuela pública de cocina de alta calidad totalmente gratuita, que reciba a jóvenes de escasos recursos, pero con gran entusiasmo, condiciones y humildad, y los forme como técnicos de cocina de excelencia en un plazo de dos años.
14. El primer año, el currículo debería tener solo un 20% de aspectos técnicos de cocina, el 80% restante debería ser dedicado a fortalecer aspectos de formación humana; ello debido a las grandes deficiencias de la educación

pública básica en el Perú y a los cuadros de antecedentes de baja estima como consecuencia de problemas económicos y familiares que arrastran muchos de los jóvenes de escasos recursos. El segundo año se puede dedicar a las ramas de «pura cocina» o «pura atención al cliente» (esta segunda parte es, como sugiere Acurio, esencial para el éxito del negocio). En un tercer año, se deben hacer prácticas en restaurantes establecidos, pero también emprender negocios propios parcialmente financiados por fondos concursables.

15. Como este auge de la gastronomía no puede esperar a que el Estado finalmente se decida a atacar este elemento esencial (la formación) para el éxito de la iniciativa como país, Acurio ha empezado su proyección en este sentido, asociándose con la «Universidad de los Oficios» en Ciudad Pachacútec, para que se enseñe una carrera técnica de cocina y servicios (la primera escuela pública de cocineros y mozos del Perú). Este proyecto es gestionado por el obispo de Ventanilla en un terreno cedido de cien hectáreas de desierto, en una de las zonas con mayor incidencia de extrema pobreza en Lima Metropolitana.
16. Otras acciones sugeridas por Acurio, y que debería asumir el Estado para seguir fortaleciendo este proyecto de convertir a la gastronomía en una actividad generadora de empleo y divisas en gran escala, son: los premios nacionales a los mejores productores de los insumos esenciales para los platos más reconocidos, como el ají limo o panca, y premios al cocinero joven del año o a las mejores innovaciones culinarias. Asimismo, se necesita trabajar con urgencia en las denominaciones de origen de muchos productos nativos del Perú.
17. Otra contribución esencial para el despegue de la industria gastronómica en el Perú es su programa semanal de televisión por cable, Aventura Culinaria. Cada capítulo es una aventura relacionada con un plato emblemático de la comida peruana, tal como el escabeche, la causa rellena, el aguadito, la comida nikkei o chifa, o con algún lugar del Perú (muchos) en donde se cocine bien. En la primera parte del programa, Acurio recorre restaurantes famosos que preparan estos platos típicos de manera distintiva, y muestra cómo los preparan sus creadores (que van desde chefs de alta cocina hasta cocineros de restaurantes de sectores populares). Luego, nos pasea por los mercados en donde se expenden los mejores ingredientes necesarios para los platos. Por último, Acurio propone y prepara ante cámaras un plato que se inspira en algunas de las técnicas mostradas

en la primera parte de la aventura, actualizadas, matizadas y con su propio sello distintivo.

18. Este programa es muy coherente con la visión que tiene Acurio del desarrollo de la industria gastronómica peruana en el Perú y el mundo. No es necesario esconder recetas para competir y crecer, sino todo lo contrario. Mientras más se difundan los secretos de la comida peruana y más se den a conocer los miles de talentos de la cocina peruana, más se desarrollará la marca de la gastronomía peruana en nuestro propio país y en el mundo. Para que el Perú se convierta en la capital gastronómica de América tienen que desarrollarse y darse a conocer miles de restaurantes de buena calidad y buen servicio.

III. Perspectivas

19. Si el auge de emprendimientos gastronómicos formales continúa en los próximos diez años y el empleo en este sector sigue creciendo al ritmo del último año (25%), podríamos tener para el 2015 a medio millón de personas trabajando formalmente en restaurantes y bares, lo que ayudaría directamente a reducir la incidencia de la pobreza nacional urbana en 2,3% (del nivel actual de 32,03% a 31,3%)³. Este impacto directo resulta desde ya significativo. Sin embargo, puede existir otro impulso adicional para reducir la pobreza proporcionado por un auge de la gastronomía peruana.
20. El proyecto de Acurio no es solo un proyecto empresarial personal o grupal. Tal como lo mencionara elocuentemente en el discurso académico más difundido de los últimos años en el Perú, debido a su impacto en la opinión pública (Acurio 2006a), el auge de la gastronomía no solo atraerá más turistas al Perú, sino que será un aliciente para que se queden más días en Lima, además de los tradicionales días que pasan en Cusco, Machu Picchu y la Amazonía. Si el número de restaurantes peruanos en el mundo llega a crecer tal como lo hicieron en su momento las taquerías mexicanas, los sushi bares japoneses y las pizzerías, habrá una creciente demanda por productos peruanos que en muchos casos solo pueden crecer en óptimas condiciones en nuestro país (y que, como se mencionó

3 Véase el párrafo 12 de la introducción a este estudio para una descripción de la metodología simple seguida para esta estimación referencial.

anteriormente, necesitan denominaciones de origen para estar protegidas): la papa amarilla, la papa huayro, el limón de San Fernando, el ají amarillo, el ají panca, el choclo peruano, la chirimoya cumbe, las yerbas aromáticas andinas, etcétera.

21. La demanda por estos productos no va a crecer por sí misma. Como en todo buen ejemplo de economía de insumo-producto, se trata de una demanda de insumos derivada de la demanda de productos finales. Primero tiene que consolidarse en el mercado mundial la demanda por el cebiche, la causa, el lomo saltado, el ají de gallina, y luego vendrá la demanda derivada por estos productos que fundamentalmente se siembran en zonas de pobreza y pobreza extrema actuales.
22. Un cálculo tentativo y sugerente sería el siguiente: si al cabo de diez o veinte años llegaran a existir 200 mil restaurantes peruanos en el mundo, tal como existen ahora restaurantes mexicanos, la demanda y producción de papas de los Andes peruanos se podría fácilmente duplicar con precios iguales o mayores a los actuales⁴. En la actualidad, los agricultores que cuentan con la papa entre sus múltiples productos cultivados obtienen un ingreso promedio mensual de 432 soles y tienen una incidencia de pobreza total de 74,9%.
23. Con un incremento de 50% en los ingresos netos provenientes de la venta de papa, como consecuencia de un eventual auge de la demanda de papas producidas en el Perú, la incidencia de pobreza total de estos agricultores se reduciría en 8,9% (a 68,2%)⁵. El impacto sobre los agregados nacionales serían los siguientes: una disminución en la pobreza rural total de 4,6% (de sus niveles actuales de 71% a niveles proyectados de 67,7%) y una reducción en la pobreza nacional total de 2,9% (de 48,5% a 47,1%). Asimismo, el incremento en la demanda de ajíes, choclos, hierbas aromá-

4 Las estadísticas de producción agrícola no permiten identificar las producciones específicas de ajíes, limones y otros productos que serían igualmente demandados. Por ello, solo se hace la proyección referencial para el caso de la papa, asumiéndose que no existirán restricciones de oferta que impidan un eventual crecimiento importante de la producción de este tubérculo.

5 En estos cálculos se agregan los ingresos adicionales por la venta de papa al nivel de consumo total de los hogares vendedores de este producto y luego se reevalúa numéricamente su condición de pobreza.

ticas, limones, entre otros productos de nuestra agricultura, y en su procesamiento industrial para exportación, tendría impactos adicionales en la reducción de la pobreza en el ámbito nacional⁶.

24. Acurio considera que el mundo se encuentra preparado para recibir la seductora oferta gastronómica peruana. La demanda mundial ya se ha generado, gracias, en buena parte, a la labor de pioneros como él. Para consolidar esta tendencia, los empresarios peruanos necesitan crear conceptos culinarios poderosos e independientes a partir de la tradición, que gocen de coherencia interna, diferencias en márketing y diseños mediáticos, marcos conceptuales con una literatura histórica alrededor y una exigente cultura de servicio. Por otro lado, para que este auge se acelere y tenga impactos importantes en la generación de empleo formal y reducción de la pobreza, el Estado debe centrar su atención en la promoción de la gastronomía peruana en todos los confines del planeta, en la obtención de la mayor cantidad de denominaciones de origen para los ingredientes de nuestra gastronomía y en facilitar la formación de personal idóneo y calificado a todo nivel para trabajar en este sector.

6 Otros productos complementarios que se verían beneficiados con aumentos de demanda de restaurantes peruanos serían el pisco, las cervezas y las bebidas gaseosas peruanas.

Gastronomía: el caso de la calle Capón y el restaurante Wa Lok

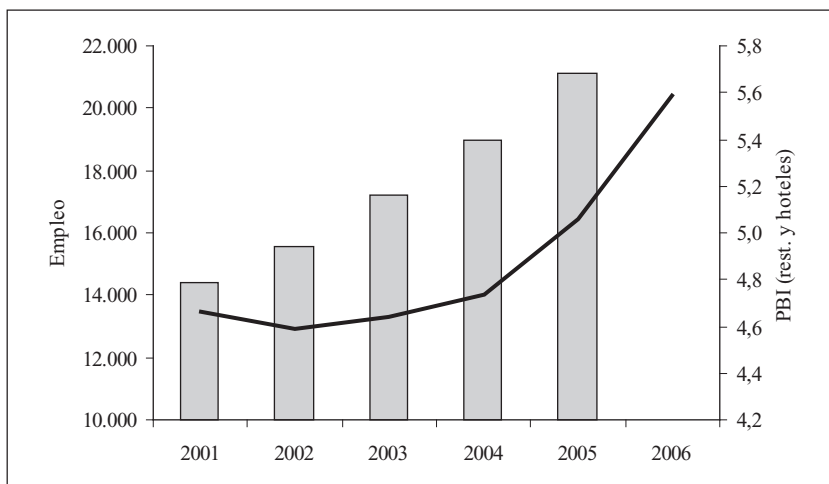
I. Antecedentes

1. El sector de restaurantes en el Perú ha crecido durante los últimos cinco años tanto en producción como en empleo (ver gráfico 1). El PBI del sector restaurantes y hoteles ha crecido en 4% anualmente entre los años 2000 y 2005, y el empleo registrado, solo en restaurantes, ha venido creciendo a una tasa anual de 9%.
2. A este desempeño han contribuido, sin duda, las nuevas tendencias de la comida peruana, que es uno de los atractivos más importantes para los turistas extranjeros¹. Sin embargo, cuando los visitantes llegan al Perú, usualmente pasan por la ciudad de Lima o pernoctan en ella, y no dejan de notar una gran cantidad de restaurantes de comida china, que en el Perú son conocidos como «chifas»². A los peruanos, y en especial a los lime-

1 La gastronomía, junto con la hotelería y el transporte, forma el núcleo central de lo que se denomina «bien turístico» en el país. El sector de restaurantes, de hecho, representa la quinta parte del sector turístico peruano, según la Cuenta Satélite de Turismo dada a conocer por el Mincetur en el año 2003.

2 Esta palabra deriva de la forma que tienen los chinos de decir «a comer».

Gráfico 1
Perú: evolución del PBI y empleo formal en restaurantes³



Fuente: elaboración propia sobre la base de la Encuesta de Variación de Empleo (MTPE) y las cuentas nacionales (INEI).

ños, les encanta la comida china, al punto que, hacia el 2003, se estimaba que solo en Lima existían alrededor de 4 mil chifas que daban empleo a alrededor de 32 mil personas (es decir, un promedio de 8 trabajadores por chifa) (Rodríguez Pastor 2004). Ello ha llevado a Balbi (1999) a plantear que, en la actualidad, es probable que existan más restaurantes de comida china que restaurantes de comida criolla en la ciudad de Lima⁴.

3. Precisamente, en el caso de la comida china, hemos encontrado un caso de reducción de empleo extremadamente precario. Se trata de un conjunto

3 En el dato del PBI se considera el rubro restaurantes y hoteles, que no se pueden desagregar en las cuentas nacionales. En el caso del empleo, se considera el CIU 5520, correspondiente solo a restaurantes.

4 Esta estimación tiene sentido, ya que la comida criolla, para los peruanos, puede ser más fácilmente cocinada en casa, lo que es más complicado en el caso de la comida china. ¿Por qué la comida china –en la que se combinan por igual sabores dulces y/o salados– ha tenido tanta aceptación en el Perú? Estudios realizados indican que la capacidad de poder cultivar productos chinos en zonas aledañas a Lima, el gusto por la sopa tanto entre peruanos como chinos, e incluso el hecho de que el chifa sea una comida comunitaria (para compartir) pueden explicar esta afinidad.

de establecimientos de comida y negocios relacionados (comercio ambulatorio) que han tendido siempre a estar unidos geográficamente alrededor del Barrio Chino, pero que, gracias a la intervención coordinada de autoridades y empresarios, han logrado ser eliminados; los negocios ya no funcionan en la calle y los trabajadores laboran, por lo menos, en condiciones de menor vulnerabilidad que antes.

II. La calle Capón y el Wa Lok

4. La comida china tiene una larga tradición en el Perú y, de hecho, se puede decir que incluso ha influido en la diversidad de la comida peruana (como la dieta peruana rica en arroz) y a su vez se ha adaptado al país, generando platos notables como el famoso «arroz chaufa» o el «lomo saltado». Según estudios realizados (Rodríguez Pastor 1996, Balbi 1999), la comida china llegó al Perú a mediados del siglo XIX, con la migración de chinos, quienes vinieron a trabajar en las haciendas de la costa, pero también en los ferrocarriles y en la extracción del guano, luego de que la esclavitud fuera prohibida en el Perú⁵. Por esta razón, en un inicio esta comida se concentró en las clases populares, aunque entrado ya el siglo XX, empezó a ser aceptada por otros estamentos de la sociedad peruana. Esta migración no se ha detenido, y el Perú es, de hecho, uno de los pocos países en donde la migración china ha sido continua. Aun con el crecimiento espectacular que ha tenido China en los últimos años, se sigue observando migración de chinos hacia el Perú, quienes con frecuencia terminan abriendo su propio chifa. Esto, junto con las uniones familiares de peruanos con chinos, ha determinado –según la Asociación Peruano-China– que en la actualidad corra sangre china por las venas de alrededor de 2 millones de peruanos. Hoy en día, hay chifas de todos los tipos en el país, para todos los gustos y para todos los bolsillos. Según Tokeshi y Solezzi (2004): «[...] en los barrios elegantes los chifas intentan diferenciarse bajo el sugerente nombre de “restaurante de comida china”, en los sectores medios sus fachadas se enchapan de mayólicas color granate y sus escaparates se asemejan a peceras como signo de prosperidad. En los barrios populares, lo más llamativo es la peculiaridad de sus nombres, sin olvidar, claro, los de la propia calle, sencillas carretillas al paso de los transeúntes». Sin

5 En América, el Perú es el cuarto país con más inmigrantes chinos, pero es quizás, junto con los Estados Unidos, el único en donde la comida china ha tenido esta aceptación.

embargo, aún no han logrado penetrar por completo en las ciudades andinas, zonas en las que se conoce esta comida desde hace relativamente menos tiempo que en Lima y la costa. Se espera, por tanto, que en el futuro este tipo de negocios se siga ampliando hacia el resto del país.

5. El centro de la comida china –y de la comunidad china– en el país ha sido siempre la calle Capón, cerca del Mercado Central de Lima, lugar donde se instalaron los primeros restaurantes chinos⁶. Esta calle es casi tan antigua como la migración china, pues acaba de celebrar justamente 150 años. En esta zona se instalaron herbolarios, pequeños comerciantes, aguateros y, sobre todo, cocineros, y con el tiempo se convirtió en centro de la mejor gastronomía china y también en el centro de otras manifestaciones culturales⁷. Aunque hacia la década de 1930 se instalaron en la zona los primeros chifas, con cartas de hasta trescientas recetas, no fue sino hasta la década de 1950 que se pudo hablar propiamente de un Barrio Chino, y este crecimiento parece haber durado hasta la década de 1970. En 1971 fue inaugurada la portada del Barrio Chino en la calle Capón, y se la decoró con motivos orientales, como farolas de ese estilo, y en las veredas se grabaron ideogramas que deseaban «larga vida y felicidad» a los transeúntes⁸. Según la Asociación Peruano-China (APCH), en ese tiempo funcionaban en la zona los mejores chifas de la ciudad, entre los más conocidos: el Ton Qui Sen, el San Joy Lao, el Men Yu, el Kuong Tong y el Tong Po.
6. Por desgracia, la larga crisis del país –desde mediados de la década de 1970 a inicios de la de 1990, que hizo caer el PBI per cápita a la mitad– también llegó a esta zona. En particular, durante la década de 1980 era prácticamente imposible ingresar al lugar debido a la proliferación de comercio ambulatorio, tanto de origen peruano como chino. En aquella época, era costumbre incluso ver a los chinos hacer sus negocios y preparar sus comidas en la calle, como todo el mundo. La crisis de la economía había dejado a la economía peruana con un 52,7% de informalidad⁹. Los clientes ya no iban a la calle Capón, y los chifas más conocidos casi

6 Dicha calle recibió este nombre porque en ella se vendían los cerdos capones que iban a ser sacrificados.

7 Véase APCH (2005b).

8 Este portal tiene un mensaje interesante: «Bajo el cielo, todos los hombres somos iguales».

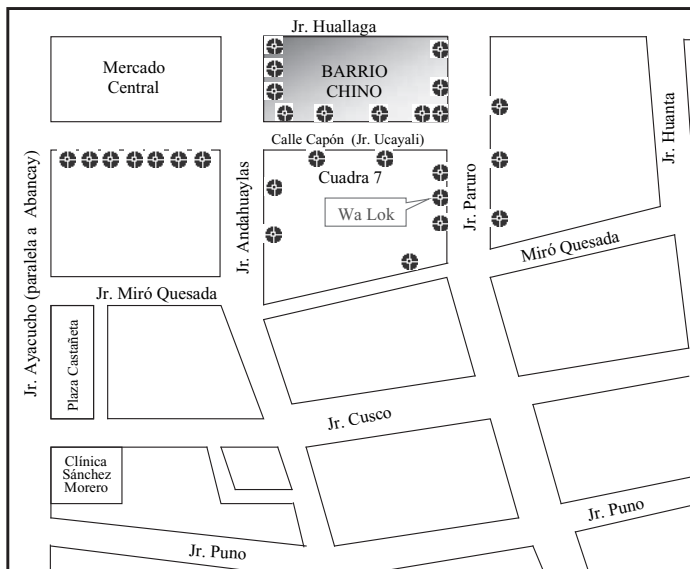
9 Véase OIT (2005).

Recuadro 1 Chifas en la calle Capón

La calle Capón (o del Capón) siempre ha sido el centro de la comida china en Lima. Su época de esplendor fue en la década de 1930. Su crisis se inició en la época de restricción de las importaciones. Durante décadas, esta calle estuvo llena de comercio ambulatorio, debido a su cercanía al Mercado Central de la ciudad. En la década de 1980, los antiguos restaurantes migraron fuera de la zona o desaparecieron, y quedaron muy pocos, algunos de ellos literalmente en la calle.

En 1996, en un ejemplo de cooperación pública-privada, la Municipalidad de Lima decidió retirar el comercio ambulatorio y la comunidad china decidió decorar la calle Capón con motivos chinos. El resultado fue que los clientes volvieron a la zona, y en la actualidad existen en ella alrededor de cuarenta chifas (ver plano).

Plano de la calle Capón y sus chifas



No solo han aparecido chifas nuevos, sino que chifas con bastante tradición se han vuelto a instalar en la zona. Más aun, en la actualidad existen planes para su ampliación y remodelación.

habían desaparecido de esta zona o habían emigrado hacia otros distritos. Todo parecía perdido.

7. No obstante, a mediados de la década de 1990, en el marco de un agresivo programa de recuperación del Centro Histórico promovido por la Municipalidad de Lima, esta tradicional calle empezó a renacer. En efecto, la municipalidad inició un programa para la erradicación del comercio ambulatorio en la zona y su reubicación en campos feriales, y, en el caso específico de la calle Capón, se unió el esfuerzo de los comerciantes de la zona y de la comunidad china para remodelar el lugar y adornarlo con motivos orientales. El acuerdo consistió en que la municipalidad repararía las pistas y veredas y limitaría el tránsito en esta vía solo para peatones. Dejaría la pista y veredas sin terminar, pues los acabados los pondría la Asociación Peruano-China, la cual se encargaría además de su mantenimiento durante un período de diez años¹⁰. Para costear la decoración, la comunidad china organizó la venta de losetas decorativas con el nombre de la persona que la adquiriría, las cuales fueron instaladas en el mismo Barrio Chino. La venta se realizó por medio de los supermercados Wong, cuya participación fue clave en este proceso. Según Raúl Chang, el fondo recaudado debió estar alrededor de medio millón de soles, y sirvió además para decorar la calle con símbolos del horóscopo chino. La comunidad china, hasta la actualidad, se encarga del mantenimiento, que consiste básicamente en limpiar la zona y encerar las losetas.
8. Los efectos de este esfuerzo tan simple han sido notables. Público de mayores recursos regresó a la zona después de casi dos décadas, primero con interés turístico, lo que incentivó la instalación de nuevos chifas y el retorno de otros. En la actualidad, existen en la zona del Barrio Chino (unas cuatro manzanas alrededor de la calle Capón¹¹) aproximadamente cuarenta restaurantes chinos de variado nivel, pero también numerosos negocios diversos, chinos y peruanos, que dan empleo a miles de personas¹². Sin embargo, también ha generado otros procesos. Uno de los más

10 Entrevista a Raúl Chang, director de la *Revista Oriental*.

11 El Barrio Chino abarca la calle Capón (cuadras 7 y 8) y los jirones Andahuaylas (cuadras 7 y 8), Paruro (cuadras 7, 8 y 9) y Huanta (cuadra 9).

12 A esto hay que añadir el volumen de negocios conexos, fundamentalmente de proveedores de insumos nacionales o importados para la preparación de comida china, o de importación en general. La cantidad de personas que trabajan en estas actividades debe superar fácilmente los 4 mil.

interesantes es que las propiedades del lugar se revalorizaron. Muchas casonas antiguas, que se habían devaluado con el tiempo, empezaron a ser demolidas para dar lugar a la construcción de galerías, en donde muchos comerciantes que antes trabajaban en la calle tienen ahora sus establecimientos. Esto debe haber tenido un efecto sobre la calidad de los empleos, pues, si bien es cierto que no se cuenta con información que permita aseverar qué tan adecuado es el empleo actual, la sola comparación de trabajar en la calle frente a trabajar en un establecimiento muestra un signo de mejora. No es un cambio espectacular, pero es claramente significativo.

9. Otro de los efectos es que esta estrategia de fomento a un conglomerado económico facilita la acumulación y crecimiento de unidades económicas pequeñas. Uno de los casos más notables de este proceso es el caso del restaurante Wa Lok¹³. No es uno de los restaurantes más antiguos, pero quizás sí uno de los más dinámicos y representativos de Capón, ya que su crecimiento tiene que ver con el fuerte empuje emprendedor de su dueño, aunque su expansión también coincide y tiene relación con el renacimiento del Barrio Chino, y por eso es un caso interesante de análisis. Este establecimiento fue creado en 1994 por un inmigrante chino—Chang Ken Li, más conocido como «Alan»—, quien antes había trabajado como ayudante en una juguetería con el propósito de aprender el español, y luego como ayudante en una pastelería, donde aprendió los secretos del *dim sum* o desayuno chino. Por su dedicación, fue invitado primero a ser socio del negocio, y luego a quedarse con el local, lo cual aceptó. Así, la pastelería se convirtió en restaurante, y Alan le puso de nombre «Wa Lok», que significa «familia feliz». A pesar de ser un local pequeño, desde un principio trató de diferenciarse de los existentes en la zona, que hasta ese entonces estaba saturada de comercio ambulatorio, incluida la venta de comida china. Al ofrecer comida de calidad y con una gran orientación hacia los clientes, el negocio marchó bien. Ello les permitió, más adelante, aprovechando ya la recuperación del Barrio Chino—que hizo regresar a la zona a clientes de mayor poder adquisitivo— comprar el local del frente y luego el del costado, que era más grande. Pero eso no fue todo. En el 2002 dieron un salto importante y abrieron una sede en Miraflores—un barrio residencial de clase alta en Lima—, con un concepto diferente y una capa-

13 En esta sección, agradecemos la colaboración de la señora Liliana Com, administradora de los restaurantes Wa Lok.

cidad superior. Así, si el primer local tenía capacidad para 120 comensales, y el segundo para 320, en el local de Miraflores la capacidad es para 600. La ruta de crecimiento es continua, al punto que el restaurante ha abierto recientemente una sucursal en Ecuador, aunque con otro nombre. En esta estrategia, el financiamiento para las expansiones ha sido básicamente propio.

10. Desde el punto de vista de la competitividad, dos temas destacan en el Wa Lok: el aspecto de producción/operación y la relación con los clientes¹⁴. En el caso de la producción/operación, el chifa mantiene una estructura bastante parecida a la de cualquier otro: cocina, atención en las mesas y la parte administrativa. Quizás lo más interesante de este aspecto es que el restaurante ha tratado de mantener, en la medida de lo posible, el sabor chino de Cantón, para lo cual se esfuerza por conseguir cocineros de esa zona que progresivamente vayan transmitiendo su conocimiento a compañeros locales¹⁵. Muchos de los insumos requeridos para esta actividad se producen en el país, en especial las verduras, e, incluso, en el Perú hay abundancia de productos que en China son considerados escasos y muy preciados (como el pejesapo). En aquellos casos en que los insumos necesarios no existan, como las salsas procesadas o especializadas, se importan directamente de China¹⁶.
11. La calidad del servicio es el aspecto en que se ha realizado la mayor cantidad de innovaciones, fundamentalmente intentando establecer una estrategia de diferenciación y de fidelización con los clientes, tratando siempre de dar un «plus». Sobre la estrategia de diferenciación, Com explica que, además del exquisito sabor, también es importante cuidar la presentación de los platos, con el objetivo de que sean agradables tanto al paladar como a la vista. En lo que respecta a la estrategia de fidelización, siempre están en constante innovación. Algunas actividades en esta dirección son:

14 Esta parece ser una división natural de las cosas en un chifa. Según Liliana Com, Alan la llamó para que ella se encargara de la contratación del personal para la atención al público, mientras que del *staff* de la cocina se encargaría él.

15 En una entrevista de la APCH, Com señala que un buen plato de chifa debe tener «sabor, textura, olor, color [combinar los colores de las verduras con los colores de las salsas, arroz, etcétera] y hasta sonido [como el del wantán]».

16 Balbi (1999) relata que uno de los peores momentos para la comida china en el país fue el período en que se restringieron las importaciones.

- No cobrar por el servicio.
 - Información adicional a los clientes sobre el Barrio Chino: dónde está el herbolario, el acupunturista o el templo chino; dónde comprar ingredientes chinos o incienso; detalles sobre eventos culturales y sus programaciones; etcétera.
 - Atención especial a los clientes en espera, quienes reciben una bebida y «piqueítos», y los niños, dibujos para colorear.
 - Diferenciación en la atención. Se implantó el uso de galletas de la fortuna, toallitas húmedas, caramelos «de conejo», «individuales» con el horóscopo chino y postales; y para los niños, sorpresas al acabar de comer, e incluso concursos de dibujo, pintura y cuentos.
12. En esta estrategia, el recurso humano es fundamental, tanto en los aspectos de producción como en la atención al cliente. Curiosamente, el Wa Lok no contrata mano de obra calificada en instituciones de capacitación –ni siquiera en las de más alta calidad y reconocimiento–, sino que prefiere capacitarlos en la misma empresa. Según la administradora, «prefiero gente sin experiencia, a fin de capacitarlos desde el principio, desde las labores de limpieza». Uno de los problemas detectados en el personal que proviene de instituciones de formación de alta calidad es que les falta práctica en una empresa real, pues piensan que saliendo del período de formación ya podrán empezar a dirigir equipos o trabajar en posiciones de liderazgo; mientras que, en realidad, lo común es que, cuando se empieza en un restaurante, ya existe un jefe de cocina o de mozos y los nuevos empleados tienen que empezar por las tareas básicas. Así, los requisitos básicos para que el personal pueda trabajar en este rubro son: la cultura, la identidad y creer en el Perú. Esto contrasta de manera nítida con el crecimiento vertiginoso que también están experimentando los centros de formación en cocina, en especial en Lima. Un tema en el que esto se observa es la administración de las propinas. El restaurante tiene como política que las propinas se repartan entre todos los involucrados, tanto con el fin de respetar la ley como con fines comerciales, puesto que si los mozos se quedan con las propinas, se crea un incentivo negativo y atenderán mejor o peor dependiendo de lo que reciban. Así pues, todas las propinas se depositan en una suerte de caja común, que luego es repartida sobre la base de un sistema de puntajes. Este sistema de puntajes es coordinado entre la administración y los trabajadores.

III. Perspectivas

13. Este caso muestra, pues, que una estrategia de fomento a los conglomerados facilita la acumulación y la expansión de negocios, siempre que esta externalidad esté combinada con visión y habilidades empresariales. La calle Capón, luego de un período de abandono –mediante la concurrencia y coordinación de acciones públicas y privadas–, ha renacido, atrayendo nuevamente público e inversión a la zona. Es cierto que el lugar aún tiene temas pendientes –como la seguridad, el estacionamiento, la higiene y el ornato–, pero ciertamente tiene el potencial de seguir creciendo como punto de atracción para peruanos y extranjeros. Sin embargo, es probable que esto se resuelva pronto, pues recientemente la Asociación Peruano-China y la Municipalidad Metropolitana de Lima han acordado estudiar un proyecto de remodelación de las vías aledañas a la calle Capón, cuyo primer paso sería la convocatoria a un concurso de fachadas, en el que participen empresas y establecimientos comerciales que se ubiquen en el Barrio Chino. Este proyecto involucraría la ampliación de la calle Capón como vía peatonal, a lo largo de las cuadras 5 y 6 del jirón Ucayali, con propósitos comerciales y turísticos, y, en paralelo, se realizarían mejoras a las calles aledañas que también conforman el Barrio Chino, como los jirones Ucayali, Andahuaylas, Miró Quesada y Paruro, con la participación de los propietarios y ocupantes de los inmuebles. Los comerciantes se ocuparían, nuevamente, del tema del ornato (APCH 2005a: 9).
14. Desde el punto de vista económico, Capón es un *cluster* (conglomerado) natural asociado a su tradicional característica de barrio chino, y su principal atractivo son los chifas que ahí se han reunido. Alrededor de los chifas se han ubicado empresas proveedoras y comercios chinos en general, pero, al atraer público con mayores recursos económicos, se ha incentivado además la instalación de numerosas galerías de comercio en general.
15. En esta experiencia, la actividad matriz ha sido la comida y la cultura china, pero podría ser otra. Incluso podría ser otro tipo de comida, de las tantas que existen en las diversas regiones del país. Lo importante es que se fomente un conglomerado, ya que estos mecanismos generan las condiciones propicias para el crecimiento de negocios pequeños, como lo demuestra la experiencia del Wa Lok, que nació en este conglomerado y que luego ha logrado establecerse como un negocio de alta calidad que incluso realiza inversiones fuera del país. Lo interesante es que, como comenta

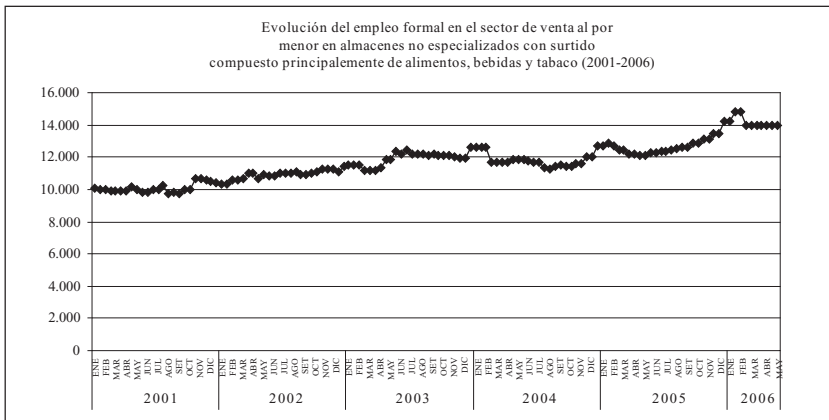
Liliana Com, la inversión inicial para un negocio de este tipo no es elevada, y se puede realizar sobre la base de comercios pequeños que pueden ir creciendo de manera paulatina.

El auge del supermercadismo y el caso del Grupo Wong

I. Antecedentes

1. La explosiva expansión de supermercados, sobre todo en Lima Metropolitana, ha estado detrás del auge relativo del sector de comercio minorista en los últimos años. Como se aprecia en el gráfico 1, el empleo formal urbano en el Perú en el rubro de «Ventas al por menor en almacenes surtidos principalmente de alimentos, bebidas y tabaco» (CIIU 5211) ha crecido en 42% en el último quinquenio (un ritmo promedio anual de crecimiento de 7,3% entre enero-mayo del 2001 y enero-mayo del 2006).
2. Dos cadenas peruanas son los agentes más importantes de este mercado. El Grupo Wong, con sus formatos Wong, Metro, Eco y American Outlet, que participa con cerca de 70% del mercado; y el Grupo Supermercados Peruanos, con sus formatos Plaza Vea, Vivanda, Santa Isabel, Minisol y Mass, que representa alrededor de 25% del mercado. Completa el cuadro la cadena Tottus, de capitales chilenos.
3. A mediados del 2006, el número total de supermercados en Lima Metropolitana supera los setenta; sin embargo, las posibilidades de expansión de estos negocios todavía es muy amplia. De hecho, el Grupo Wong anunció la inversión de 14 millones de dólares en cinco nuevos establecimientos en Lima para el segundo semestre de este año, mientras que el Grupo Supermercados Peruanos desembolsará 17 millones de dólares en seis

Gráfico 1
Evolución del empleo formal en el sector de venta al por menor (2001-2006)



* Se define empleo formal como el empleo registrado en empresas con diez o más trabajadores en las principales ciudades del Perú.

Fuente: Encuesta de Variación Mensual de Empleo, MTPE.

tiendas más, también en Lima (*Perú.21* 2006). La penetración del supermercadismo en el Perú todavía está por debajo del promedio de América Latina. En el Perú, alrededor de 20% de todo el comercio al por menor se realiza por medio de supermercados, mientras que dicho porcentaje llega a 35% en Ecuador, 45% en Brasil y 50% en Chile.

- De acuerdo con estimados de la Encuesta Nacional de Hogares (ver cuadro 1), los trabajadores que laboran en Lima en almacenes de comercio al por menor formales (con más de diez trabajadores) del tipo supermercados obtienen, en promedio, 2.705,8 soles de ingresos mensuales, en comparación con 2.337 soles que se generan en promedio en el resto del comercio minorista, que incluye bodegas, mercados de abasto y comercio ambulatorio. Más significativo aun, solo 2,3% de las familias de trabajadores formales en este sector se encuentran por debajo de la línea de la pobreza total, mientras que este porcentaje asciende a 24,5% en el caso del resto del comercio minorista. En cuanto al resto de ciudades del país, el trabajador de comercio minorista formal obtiene 1.675,2 soles en promedio, mientras que el trabajador de comercio informal genera 778,1 soles en promedio. Las incidencias de pobreza respectivas en este caso son de 25,9% y 30,6%.

Cuadro 1
Ingreso promedio e incidencia de la pobreza nacional y extrema de los
trabajadores en el sector de almacenes (2005)

Sector	Ámbito geográfico	Ingreso promedio	Pobreza crítica	Pobreza extrema
Almacenes informales	Nacional	1.050,5	32,4	6,1
	Urbano	1.217,4	28,8	3,4
	Lima	2.308,3	24,5	0,6
	Resto Urbano	778,1	30,6	4,6
Almacenes formales	Nacional	2.296,3	10,8	0,4
	Urbano	2.325,0	11,1	0,4
	Lima	2.705,8	2,3	0,0
	Resto Urbano	1.675,2	25,9	1,1
Total	Nacional	1.085,6	31,8	5,9
	Urbano	1.255,4	28,2	3,3
	Lima	2.337,1	22,9	0,6
	Resto Urbano	794,3	30,5	4,5

Fuente: elaboración propia sobre la base de la Encuesta Nacional de Hogares 2005 (INEI).

II. El caso del Grupo Wong¹

- El grupo nacional Wong es el más emblemático en este sector, y en el 2006 daba empleo a cerca de 8 mil personas. El grupo cuenta en la actualidad con cuarenta locales de diversos formatos en todos los sectores socioeconómicos de Lima Metropolitana: doce supermercados Wong, diez hipermercados Metro, ocho supermercados Metro, siete almacenes Eco y tres locales de American Outlet. Todas las tiendas son reconocidas por su calidez y excelente servicio. En ellas se venden más de 50 mil artículos en un área total de 150 mil metros cuadrados con el concepto de «autoservicio personalizado». Las ventas anuales del grupo superan los 700 millones de dólares y convocan a más de un millón de clientes por semana.

¹ La redacción de este caso se basa en la información detallada publicada por el grupo en su página web <<http://www.ewong.com>>, y en la rica y creciente literatura sobre el éxito del grupo desarrollada en el Perú y en el extranjero (véase las referencias bibliográficas al final del texto).

6. Erasmo Wong padre empezó con una pequeña bodega de 60 metros cuadrados en San Isidro, un distrito de clase media-alta de Lima, en 1942. Desde entonces, se preocupó por convertir a la típica «tienda de la esquina» en una de las mejores bodegas de Lima. En 1949, realizó su primera ampliación, que prácticamente duplicó el área de la bodega, y la dividió en tres segmentos bien definidos: abarrotes, embutidos y bazar, gérmenes de lo que son en la actualidad las divisiones principales de todos sus supermercados.
7. Cinco de los miembros de la segunda generación Wong (Erasmo hijo, Efraín, Eduardo, Edgardo y Eric) compartieron una sólida educación profesional con la educación y experiencia práctica «tras el mostrador» de la primera tienda Wong, y hoy en día son los principales directivos del grupo empresarial en sus diversos ámbitos.
8. En 1983, se inició la expansión del negocio con la apertura del primer supermercado, en un local especialmente acondicionado en una ubicación céntrica y fronteriza de los dos distritos residenciales más tradicionales de la capital: San Isidro y Miraflores. Para 1990, ya sumaban cinco los supermercados Wong, todos situados aún en estos dos distritos. En 1992, se inició el sistema de reparto a domicilio denominado «Wong Pedidos», y se inauguró el primer hipermercado Metro en Chorrillos, con un área de ventas de 10 mil metros cuadrados. A partir de 1993, el crecimiento del grupo se aceleró con la compra y remodelación de las tiendas pertenecientes a las cadenas Galax y Todos, lo que le permitió expandirse hacia otros distritos de clase alta y media como Surco, San Borja, La Molina y San Miguel. En los últimos doce años, se han sucedido las expansiones hacia distritos populosos como Breña, Cercado de Lima, Rímac, Surquillo y La Victoria, y hacia los conos periféricos Norte y Este, en distritos como Los Olivos, Independencia y San Juan de Lurigancho.
9. Este acelerado crecimiento ha estado marcado por una tendencia del Grupo Wong de «ir contra la corriente» para introducir innovaciones en el manejo empresarial y tecnológico del sector. Así, por ejemplo, cuando todos los competidores hacían lo contrario, Wong manejaba bajos inventarios. Se orientaba al cliente, cuando todos los demás se concentraban en los costos. Triplicaba las referencias de productos, de un promedio de 8 mil ítems a 20 mil en cada tienda. Personalizaba el servicio, cuando imperaba el concepto de «autoservicio». Ampliaba sus tiendas, cuando la tendencia recomendaba reducir tamaños.

10. Por ello, el Grupo Wong ha obtenido dos veces el «Premio a la Creatividad en el Servicio al Cliente», considerado como el galardón más importante a la innovación en el Perú. El nivel de servicio y la atención personalizada de la cadena Wong han sido tomados como ejemplo para el desarrollo de cadenas competidoras, las cuales han reconocido que el nivel de servicio de los supermercados en el Perú supera los mejores estándares internacionales. Las tiendas Wong basan su estrategia en satisfacer las exigencias de un segmento de clientes que buscan principalmente la mejor calidad, la mayor variedad y el mejor servicio con alta intensidad. Los formatos Metro y Eco se orientan más bien a clientes que buscan los precios más bajos del mercado, pero sin sacrificar los estándares de calidad y variedad. Todo el Grupo Wong garantiza la calidad de sus productos y su servicio, sin que ello implique precios minoristas por encima del mercado, pues los grandes volúmenes de compra que maneja le permiten negociar precios mayoristas atractivos.
11. Las innovaciones para mejorar el servicio al cliente han sido una constante en el grupo. Esto es el resultado de la conjunción de tres de sus cuatro valores corporativos esenciales: «El cliente es nuestra razón de ser», «Innovación continua» y «Buscamos siempre mejores formas de servir al cliente». Empezaron con el sistema de repartos a domicilio «Wong Pedidos» y continuaron con iniciativas exitosas y reconocidas, tales como: el despacho de paquetes hasta el automóvil sin recibir propinas; las envolturas y bolsas sin costo alguno; la atención de reclamos y devoluciones sin cuestionamientos ni necesidad de *ticket* de compra; la ampliación de horarios de atención a pedido de los clientes; el establecimiento de «cajas rápidas» (sistema que se ha extendido a diversos sectores de la economía para reducir colas); la primera agencia bancaria dentro del mismo supermercado; los «Martes del cliente»; los agasajos a proveedores, quienes son considerados como socios del grupo; nuevos rubros de venta y servicios como farmacia, panadería y cobro de servicios públicos; servicio de *valet parking*; juegos de entretenimiento infantil; lustrado de zapatos gratuito; uso de código de barras; ventas por Internet; servicio de entrega a las playas en el verano; la tarjeta de acumulación de puntos Bonus, la revista *Detalles*, de circulación exclusiva entre sus mejores clientes, entre otros.
12. El sistema de ventas por Internet aún no es muy significativo en términos de volumen de negocio, pero le permite a Wong mantener la imagen de innovación y modernidad constante, además de ser una extensión natural

de su servicio pionero de pedidos por teléfono. Más aun, este esquema ha identificado un nicho potencial de mercado novedoso: los millones de peruanos residentes en el exterior que pueden realizar compras para sus familiares en el Perú por medio de la página web de Wong y pagar con tarjetas de crédito internacionales. Esta propuesta resulta una alternativa atractiva para muchos migrantes, que ahorran así significativos costos de envío de remesas de dinero mediante el sistema bancario y controlan mejor el destino de sus transferencias familiares. De hecho, está pronto a concretarse un convenio entre el Grupo Wong y la cadena de envío de remesas Western Union, precisamente para apuntalar este novedoso servicio para el creciente mercado de transferencias del exterior.

13. Otras cuatro innovaciones tecnológicas reconocidas por el mercado (la Recepción Central, la Central de Mercadería en Tránsito, el Centro de Distribución de Carnes y el Centro de Distribución de Embutidos y Yogures) forman parte de la filosofía ECR (*efficient customer response*, es decir, respuesta eficiente al consumidor) del grupo, que busca eliminar actividades que no agregan valor al producto a lo largo de la cadena de suministro (Instituto de Empresa 2002), y que ha significado una inversión conjunta de alrededor de 15 millones de dólares. La Recepción Central fue diseñada como un centro de distribución de productos secos, donde se logran eficiencias logísticas, de paletización y distribución para todas las tiendas del grupo. Desde su inauguración, los proveedores solo surten a la Recepción Central, lo que evita costos de envío a cada una de las tiendas. La Central de Mercadería en Tránsito ha sido creada para disminuir costos en el proceso de abastecimiento de productos perecibles (frutas y verduras) para toda la cadena, al homogeneizar calidades, estandarizar entregas y disminuir los costos de transporte. El Centro de Distribución de Carnes (Cedicar) ha permitido estandarizar el cien por ciento de los cortes de carne para toda la cadena, bajo normas del sistema HACCP (*hazard analysis and critical control points*, es decir, análisis de riesgos y control de puntos críticos), que garantizan la calidad microbiológica de todos los productos. Similar logro se ha conseguido con el recientemente inaugurado Centro de Distribución de Embutidos y Yogures.
14. Una organización como Wong, que tiene 8 mil trabajadores (denominados «colaboradores») y que expende más de 50 mil productos (mucho de los cuales pasan por varios procesos de cuidado y transformación antes y durante la venta), requiere de diversos niveles de calificación y una multiplicidad de habilidades en su personal. Con regularidad, el aviso

dominical más grande de requerimiento de personal en el principal diario de la capital peruana es el de Wong. En este, se invita a ser parte de la organización a profesionales como: bachilleres en ingeniería pesquera, agronomía o industrias alimentarias, para las compras de pescados y mariscos; químicos farmacéuticos, para la sección Farmacia de sus tiendas; chefs profesionales, para la preparación y control de calidad de las comidas china, criolla e internacional que se expende en sus tiendas; administradores de empresas, para hacerse cargo de la gerencia de las tiendas; arquitectos, para el diseño de interiores de sus tiendas; entre otros.

15. El Grupo Wong también tiene requerimientos constantes de técnicos de primer nivel (con experiencia mínima en el puesto de seis meses a dos años), tales como: sangucheros, cocineros, panaderos, horneros, personal de seguridad, vendedores de electrodomésticos, técnicos de farmacia, entre otros. Para tener una idea de la creciente necesidad de estos técnicos calificados en la «trastienda», basta con mencionar que, en conjunto, las tiendas del Grupo Wong son la panadería y el restaurante de venta de comida preparada más grandes del Perú. Asimismo, se invita a jóvenes emprendedores (sin necesidad de experiencia previa en el ramo) para el trabajo de servicio al cliente en las tiendas; estos pueden ser egresados de secundaria completa o tener estudios superiores incompletos y trabajar en las tiendas a tiempo completo o parcial. En todos los casos, se requiere como competencias transversales tener vocación de servicio, iniciativa, responsabilidad y orientación hacia resultados. A todos se les ofrece proyección y desarrollo laboral, remuneración adecuada e incentivos y capacitación permanente. Existen líneas de carrera muy bien establecidas en el grupo, que han permitido a excelentes colaboradores, que ingresaron con solo estudios secundarios, ascender desde simples aduaneros (quienes llevan los paquetes a los automóviles), gondoleiros (quienes acomodan la mercadería en las «góndolas»), expendedores o cajeros, a jefes de división e incluso jefes de toda una tienda del grupo, como ocurre hoy en día.
16. El Grupo Wong es consciente de que la calidad del servicio que brinda depende crucialmente de la motivación y capacitación que tenga su personal. De hecho, uno de sus cuatro valores corporativos explícitos es: «Nuestro personal es número uno» (Thunderbird 2004). En 1986, Wong inauguró su Centro de Capacitación, que en la actualidad brinda 300 mil horas de capacitación al año. Todo colaborador que ingresa a trabajar al grupo, desde el aduanero hasta el gerente, tiene una primera semana de

inducción y capacitación a tiempo completo, la cual involucra, además de cursos técnicos en manejo de inventarios y control de calidad, la preparación en las nueve competencias que todo miembro de Wong debe tener: capacidad para solucionar problemas, manejo de relaciones interpersonales, capacidad de comunicación, orientación al cliente, planificación del trabajo, autodesarrollo, capacidad de innovación, orientación a resultados y orientación al negocio. Asimismo, cada mes se otorgan seis horas adicionales de capacitación, en especial en el área de atención al cliente.

17. Wong también trae a expertos mundiales –como John Tschohl, del Service Quality Institute– cada dos años, para capacitar a todo su personal en servicio al cliente y empoderamiento personal (Tschohl 2006). Según Tschohl: «Wong es un modelo de servicio que todas las empresas deberían seguir. Enseñan a sus empleados el arte del servicio. [...] Pocas empresas entienden el poder del servicio al cliente. Las empresas que sí lo entienden, tienen más ganancia, más participación en el mercado, tienen mayores ingresos y son mejor valoradas por los clientes e inversionistas» (Service Quality Institute 2004: 2).
18. Las remuneraciones pagadas por Wong están en línea con las del mercado. Además, todos los años se otorga una bonificación adicional de por lo menos un sueldo mensual, exista o no la obligación legal de hacerlo, por concepto de reparto de utilidades. Sus empleados reciben beneficios adicionales, como préstamos familiares o el pago del funeral cuando un familiar del empleado fallece (Thunderbird 2004). Asimismo, Wong realiza constantes actividades de motivación para su personal, tales como el «Show Artístico del Primero de Mayo» y el «Gran Corso de Fiestas Patrias», en los que se incentiva y desarrolla la vena artística y creativa de todo su personal, así como también el trabajo en equipo, la sana competencia y el orgullo e identificación con la empresa.

III. Perspectivas

19. Las perspectivas de crecimiento del Grupo Wong en el Perú son amplias y tienen los siguientes fundamentos: a) el gran prestigio de su marca, que es sinónimo de calidad en servicio al cliente y búsqueda constante de innovación (trata siempre de «sorprender» y «encantar» positivamente al cliente); b) haber demostrado que puede llegar a todos los estratos socioeconómicos del país con una oferta de calidad, variedad y precios

adecuados; c) su búsqueda de alianzas estratégicas y sinergias constantes con el resto de operaciones del grupo, que potencian la oferta en los supermercados (operación de cines, cadenas de comida rápida, centros comerciales, incursión en agroindustria); y d) por último, pero no por ello menos importante, el grado de penetración del supermercadismo en el Perú está todavía muy por debajo de los estándares de países vecinos con realidades similares.

20. Un crecimiento sostenido del supermercadismo en el Perú coadyuvaría a la generación de mayor empleo formal mejor remunerado y a la paulatina reducción de la pobreza urbana. Si en los próximos quince años se alcanzara el grado de penetración actual del supermercadismo en Chile, la incidencia de la pobreza de la PEA urbana dedicada al comercio minorista podría reducirse del 28,3% actual a cerca del 20%². Este desarrollo, a su vez, tendría un impacto agregado de reducción de pobreza urbana de alrededor de 2%.

2 Véase el párrafo 12 de la introducción a este estudio para una descripción de la metodología simple seguida para esta estimación referencial.

Conclusiones e implicancias para las políticas públicas

A continuación, presentamos las principales conclusiones del estudio, a partir de la revisión comparativa de los casos analizados y sus principales implicancias de política:

1. **Orientación al cliente por sobre todas las cosas:** esta es una práctica generalizada en todos los casos analizados. La orientación al cliente se considera parte esencial del éxito del negocio, de su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Está explicitada como el valor corporativo número uno en casos como Wong («El cliente es nuestra razón de ser»), por lo que este grupo trata siempre de sorprender positivamente a sus clientes. En otros casos, la orientación al cliente se ha revelado de manera consistente en las entrevistas realizadas y en las estrategias empresariales seguidas. Acurio sitúa al cliente como el primer eslabón de la cadena de gastronomía y define su éxito cuando un cliente acude en más de una ocasión a sus restaurantes. Agrokasa tiene una activa política de lograr la mayor cantidad de certificaciones internacionales posibles para satisfacer los estándares más altos de buenas prácticas que agraden a los sofisticados clientes del exterior. Topy Top flexibiliza al máximo su proceso productivo en función de las necesidades del cliente. Incalpaca ha desarrollado una exitosa marca propia que responde a los gustos de un segmento de clientes exigentes. Wa Lok busca de manera permanente nuevos detalles que sigan cautivando a los clientes que visitan con frecuencia sus locales.

2. Los casos estudiados indican que la estrategia de orientación al cliente no tiene que ser exclusivamente un concepto elitista, es decir, que trata de satisfacer únicamente a clientes de segmentos altos locales o extranjeros. Estos casos demuestran que se puede atender a consumidores de estratos socioeconómicos medios y bajos como verdaderos clientes, de manera exitosa y rentable. Así lo demuestran la expansión de los formatos Metro y Eco, en el caso del Grupo Wong; la cadena de tiendas Topy Top en todo Lima y provincias; el renacimiento de Wa Lok y los chifas de la calle Capón; y las marcas Pasquale Hermanos y Panchita, en el caso de Gastón Acurio. ¿Por qué no se ha extendido más rápido este concepto en el resto de la comunidad empresarial peruana? Nos aventuramos a señalar como hipótesis que esto se debe, en parte, a la falta de reconocimiento de esta oportunidad de negocio, y, además, a una elevada aversión al riesgo y búsqueda de rentabilidad de plazos cortos, generadas por décadas de inestabilidad económica y política. Un ejemplo muy exitoso reciente es el caso del complejo comercial Mega Plaza, que por primera vez en décadas ofrece a las clases medias y populares niveles de atención al cliente que se creían sostenibles solo en los estratos altos de la sociedad peruana. Para acelerar este desarrollo empresarial en el Perú, que tiene consecuencias positivas tanto para los consumidores como para los trabajadores (ver más adelante), al Estado le compete: difundir estas experiencias de éxito en todos los ámbitos del país, promover una mayor formación de capacidades y actitudes empresariales en los peruanos desde la educación básica, perseverar en la estabilidad macroeconómica y política, aumentar la predictibilidad de las políticas públicas, y, por último, simplificar las regulaciones estatales para reducir los costos y riesgos de hacer empresa en el Perú.
3. **Orientación a la calidad y búsqueda constante de la innovación:** todos los casos estudiados indican que para ganar al cliente y «fidelizarlo» hay que ofrecerle un alto nivel de calidad en el producto, lo que conduce a elevados estándares de calidad en las fases de producción y posproducción en la empresa o cadena productiva. Invertir en la calidad de los productos lleva, a su vez, a buscar siempre los insumos de mayor calidad, agenciarse constantemente la tecnología de mejor calidad y también disponer siempre de una mano de obra de calidad. La orientación al cliente y a la calidad obliga a la innovación constante y la adaptación de tecnología punta. Wong no ha dejado de presentar innovaciones en el servicio al cliente y en la tecnología de manejo de productos en sus más de dos décadas de crecimiento empresarial. Gastón Acurio tiene un taller, donde casi a diario

crea nuevas recetas para mantener variaciones constantes en las cartas de sus diversas ofertas gastronómicas. Agrokasa entrega espárragos todos los días del año, porque así lo demandan sus clientes, pero ese requerimiento es sumamente complejo de cumplir y requiere de tecnología punta en el proceso productivo, además de una coordinación sumamente estrecha con las cadenas de comercialización –con el objetivo de ir observando la evolución de la demanda–, e incluso con productores de otros países, para satisfacer la demanda y, al mismo tiempo, que esta se vuelva predecible. Topy Top, por su parte, tiene un sistema de flexibilidad total con el cliente, al punto de que las plantas en el Perú pueden detenerse si un cliente en los Estados Unidos les pide un poco más de tiempo para evaluar tendencias; esta flexibilidad es un proceso sumamente complejo desde el punto de vista de la producción.

4. **El recurso humano es un activo principal de la empresa:** las estrategias de orientación al cliente y a la calidad del producto, y la innovación constante, demandan como contraparte una estelar estrategia de recursos humanos, que reconozca al personal en todos sus niveles como el principal activo de la empresa. Wong los llama «colaboradores» y desarrolla en ellos una mística especial y un elevado grado de identificación con la empresa. Las buenas prácticas laborales de Agrokasa hacen que más del 90% del personal que trabaja por temporada en la siembra o cosecha de espárragos y uvas quiera regresar a la misma empresa y no trabajar en otra. La fama de atención excepcional al personal en los restaurantes de Gastón Acurio es extendida, y muchos de los que quieren hacer una carrera en este sector aspiran a laborar en restaurantes de su cadena. En Topy Top, la gerencia exige a los jefes de área que implementen programas de capacitación constante a su personal, e incluso al de los talleres asociados. En todos los casos, las políticas de capacitación del personal son explícitas y constantes, y se derivan directamente de la necesidad de alcanzar objetivos de calidad impuestos por la propia competencia de los mercados.
5. Un aspecto importante es que, en todos estos casos, se ha observado una estrategia de capacitación diferencial que tiene que ver con una característica notable de la fuerza laboral peruana: el hecho de que existe un porcentaje elevado de mano de obra con baja calificación y un porcentaje pequeño de trabajadores con alta calificación. Esta característica de la mano de obra determina una suerte de demanda segmentada de capacitación. En algunos casos, el 80% del personal requiere de capacitación

básica de algunas semanas, mientras que el 20% del personal calificado requiere bastante más. En la mayoría de casos, la mano de obra no calificada es seleccionada de manera rigurosa con la finalidad de identificar predisposición hacia el trabajo y hacia la capacitación. En cambio, para la mano de obra calificada, se exige un nivel de formación superior, sea esta universitaria o no universitaria. Esta característica diferencial de la demanda de formación por parte de las empresas debe ser tomada en cuenta al establecer políticas públicas. En particular, en el caso de la mano de obra no calificada, las empresas prefieren capacitarla ellas mismas, probablemente debido a la especificidad de las actividades que esta mano de obra realizará durante un período de tiempo determinado. Por tanto, sería recomendable un esquema de formación que se adapte a esta especificidad, como los esquemas deductivos de formación –la franquicia tributaria chilena, por ejemplo–. La contraparte de esto es que la mano de obra no calificada es contratada por períodos cortos y con bajos salarios, y, al mismo tiempo, la existencia de una elevada fracción de mano de obra no calificada limita estrategias de competitividad basadas en el conocimiento. Por tanto, políticas complementarias de largo plazo, en especial en el ámbito de la educación básica, deberían estar en la base de cualquier estrategia de competitividad para el país.

6. Al respecto, un hecho sorprendente es el hallazgo de que los programas de capacitación públicos, en especial los del Ministerio de Trabajo (Mintra) –como ProJoven– no son muy utilizados por las empresas, y que, por tanto, no son un componente central en sus estrategias de capacitación. Por el contrario, las empresas que han utilizado estos programas lo han hecho más bien pensando en esta participación como parte de su responsabilidad social, como una manera de ayudar al Gobierno o como parte de la política social. Esto contrasta con los hallazgos encontrados en el programa ProJoven, desarrollado con éxito por el Gobierno desde hace ya casi una década, el cual ha mostrado retornos interesantes en todas las evaluaciones que se le han realizado (Ñopo, Saavedra y Torero 2002). Sin embargo, es también cierto que estos retornos a la capacitación han decrecido a medida que el programa se ha ido haciendo conocido por las empresas de capacitación, las empresas usuarias y los propios jóvenes (Chacaltana 2005). La lección es que los programas de capacitación –usualmente concebidos como «experiencias piloto»– no deben quedarse como programas durante mucho tiempo, sino que, más bien, deben dar lugar a la creación de políticas. En ese sentido, en el Perú ya tenemos suficiente experiencia en programas de capacitación; y el país, las empresas y los

trabajadores se encuentran listos para la implementación de políticas, como, por ejemplo, el esquema de incentivos a la capacitación mencionado anteriormente.

7. En algunos casos, se ha encontrado una articulación productiva entre empresas formales-informales o empresas grandes-pequeñas. Esta es una estrategia interesante, porque permite a empresas pequeñas –que de otro modo no podrían hacerlo– participar en el negocio de la exportación por medio de los contactos y tecnología de una empresa grande, haciendo posible así un proceso de aprendizaje en estas materias. ¿Cuál es la racionalidad de esta articulación productiva para las grandes empresas? Inicialmente, uno podría pensar que las empresas grandes se articulan con las empresas pequeñas simplemente para evadir costos de la mano de obra. Algo hay de eso, y, precisamente, esa fue la razón principal que motivó la existencia de la Ley Pyme, que reduce los costos no salariales de trabajadores en microempresas de manera considerable. Sin embargo, en las experiencias analizadas, las empresas subcontratadas no utilizaban necesariamente el régimen de la Ley Pyme, y, al mismo tiempo, cumplían la legislación laboral, pues los clientes internacionales verifican que estas empresas también cumplan con los estándares internacionales de producción, entre ellos los laborales. Una mirada más detallada a esta estrategia revela que un aspecto crucial es que la subcontratación permite un mejor manejo de riesgo del negocio y de las fluctuaciones de demanda. Es decir, se trata de una estrategia que permite a las empresas grandes tener una dotación y tamaño de planta capaces de satisfacer la demanda permanente, pero aquella parte de la demanda que no es permanente se puede subcontratar. Hay, evidentemente, factores que dificultan esta articulación, como la informalidad en la que se encuentran muchas pequeñas empresas, el hecho de que estas capaciten relativamente menos a sus trabajadores y que la empresa grande, al subcontratar, pierda el control y predictibilidad del proceso completo. Sin embargo, políticas que apunten a reducir estos factores pueden facilitar el proceso de articulación empresarial, y muchas de estas políticas son requeridas en aspectos como el tema de la asociatividad, la gestión de la calidad y los servicios empresariales, que usualmente se brindan a las pequeñas empresas, pero bajo la forma de «experiencias piloto». Así, en este caso, también habría que pasar de los programas a las políticas.
8. **Cooperación o competencia:** en tres de los casos analizados –gastronomía, agroexportación y prendas de alpaca– las estrategias de competitiv-

dad se basan en mecanismos de cooperación antes que de competencia. Acurio, por ejemplo, está trabajando para que miles de restaurantes peruanos salgan a conquistar el mundo y ve su trabajo como una suerte de generación de ideas de cómo lograrlo. Agrokasa quisiera que más empresas peruanas puedan incursionar con éxito en los mercados internacionales con el espárrago peruano, las uvas, las paltas y, ¿por qué no?, con otros productos. En Incalpaca, se trata de posicionar la fibra de alpaca en el mundo, pues a pesar de ser una de las más finas que existen, problemas de capacidad de abastecimiento determinan que su precio sea un cuarto del precio de otras fibras similares. En todos estos casos, se trata de generar una externalidad, una suerte de marca-país (marca «Perú») en los productos exportables, para lo cual, evidentemente, se requiere de una mayor participación de otras empresas. Este esquema es menos claro en el caso de confecciones, aunque se ha observado que el hecho de que las confecciones sean elaboradas con algodón peruano sí permite generar este tipo de sinergias. Esta estrategia de cooperación sí se observa en el caso de los restaurantes chinos, básicamente por un tema de economías de aglomeración, ya que el hecho de estar juntos permite a todos atraer mayor cantidad de público de la que podrían atraer de manera individual. En otros casos de comercio al por menor, esta estrategia de cooperación es menos clara. Sin embargo, en otras experiencias, como las tiendas por departamento Saga Falabella o Ripley, sí se ha observado estas economías de aglomeración, e incluso se ha llegado a que estas empresas se pongan de acuerdo no solo respecto a la localización de sus tiendas, sino respecto a no contratar personal que esté trabajando en la otra empresa (*no poaching*). Estas externalidades positivas, tanto las asociadas a la marca «Perú» o a las economías de aglomeración, podrían ser materia de intervención pública.

9. **Aprendizaje organizacional:** en las empresas que se vinculan con el exterior, se ha observado una estrategia bastante simple, pero poderosa. El contacto con los mercados internacionales puede ser utilizado, y de hecho así ocurre, como un mecanismo de aprendizaje para las empresas, entendidas estas como organizaciones complejas. Estas organizaciones se contactan con el exterior, imitan, aprenden y, finalmente, pueden llegar a competir con las empresas que les proporcionaron el conocimiento y tecnología para el negocio internacional en cada rubro específico. En el caso de Incalpaca, la empresa aprendió de los diseñadores internacionales, y, de hecho, recientemente se ha observado una creciente participación de la empresa en el diseño de una marca propia y una agresiva

estrategia de comercialización iniciada en aeropuertos y tiendas en el ámbito mundial. En Agrokasa, el aprendizaje ocurrió a través de las empresas certificadoras, que siempre dan sugerencias de cómo mejorar la producción con el propósito de satisfacer al cliente internacional, lo que ha permitido a la empresa peruana diversificar su clientela. La replicabilidad de estas estrategias sería un proceso natural para empresas de estas dimensiones. Sin embargo, empresas más pequeñas, sin roce internacional, tendrían muchas más dificultades, por lo que probablemente se requiera de impulso por parte del Estado o articulación de empresas grandes con pequeñas.

10. **Preproducción, producción y postproducción:** en las experiencias analizadas se ha podido constatar que las fases de preproducción y/o postproducción añaden más valor agregado al producto que la fase de producción propiamente dicha. En el caso de confecciones, la fase de preproducción puede llegar a explicar el 80% del tiempo de todo el ciclo productivo, y el seguimiento en tiempo real de las tendencias del mercado es lo que hace posible la flexibilidad de su producción. En Agrokasa, los aspectos de empaque, logística y comercialización son sumamente importantes, al punto de que, en un caso extremo, el valor del producto puede pasar de 1, en la fase de producción, a 12, en el mercado de destino. En el caso de la gastronomía: el desarrollo de marcas, las estrategias de mercadeo y la búsqueda de fusiones culinarias son las actividades más complejas, pero a la vez las más rentables. En el caso de Incalpaca: la articulación hacia atrás, desde el pelo más fino de alpaca, y luego hacia adelante, con el desarrollo de marcas y el establecimiento de canales de distribución propios. Todas estas actividades tienen por común denominador que son altamente intensivas en conocimiento, lo que explica en gran medida la competitividad de estas empresas y su capacidad para cumplir con la legislación laboral, que forma parte básicamente de la fase de producción.

Recomendaciones

De la discusión anterior, se desprenden algunas recomendaciones que podrían conformar una agenda de discusión para el futuro inmediato del país. En esta sección presentamos aquellas sugerencias que son transversales a todos los sectores estudiados, y discutimos medidas más detalladas solo en el caso de algunos sectores específicos.

1. **Políticas de promoción del emprendedorismo y la capacidad de gestión empresarial.** Una de las primeras constataciones del estudio es que, además de condiciones sectoriales interesantes, estos casos exitosos tienen en común un fuerte espíritu emprendedor y una búsqueda constante de excelencia en la gestión empresarial. Desde el punto de vista de las políticas públicas, existe un papel para el Estado en la creación y mantenimiento de condiciones sectoriales que viabilicen la generación de oportunidades y negocios por medio de reglas de juego claras y/o incentivos específicos (como los asociados a la agroexportación). Sin embargo, el desarrollo del potencial emprendedor –es decir, el desarrollo del talento de convertir una aspiración en acción– es un tema más de largo plazo. La literatura sobre emprendedorismo (White y Kenyon 2004) ha identificado dos tipos de problemas asociados que limitan su desarrollo: a) restricciones asociadas a la decisión de ser emprendedor (como falta de vocación hacia el empleo independiente y los negocios, y aversión al riesgo); y b) restricciones a la constitución, el mantenimiento y el crecimiento de los

negocios, lo que tiene que ver con el clima de los negocios en general, que es un terreno permanentemente evaluado con iniciativas como *Doing Business* del World Bank (2006) (de acuerdo con su última publicación, el Perú aparece en el puesto 65 en el mundo, detrás de otros cinco países de la región mejor ubicados) y el *World Competitiveness Report* del World Economic Forum (2006). Una de las restricciones más importantes, que debería ser atendida con carácter prioritario y que no aparece en los reportes mencionados, se vincula al hecho de que el sistema educativo peruano prepara fundamentalmente para el trabajo dependiente, y limita así el desarrollo del talento empresarial. Por esta razón, políticas que modifiquen este patrón serían sumamente rentables desde el punto de vista económico y social. El sistema educativo debería ser capaz de identificar y desarrollar los talentos de quienes tienen habilidades para el emprendedorismo, lo que se podría lograr incorporando en el currículo educativo (tanto en colegios públicos como privados) contenidos vinculados a la identificación y desarrollo de estas habilidades. Estos contenidos deberían tener carácter obligatorio y ser incentivados a través de concursos escolares y universitarios, sobre proyectos de emprendimiento empresarial en los ámbitos regional y/o nacional. El papel principal en esta política, naturalmente, recae en el Ministerio de Educación.

- 2. Políticas de articulación y cooperación entre empresas.** Otra lección importante es que la cooperación es a veces más rentable que la competencia, y, de este modo, se convierte en una estrategia en la que todos ganan. Las experiencias analizadas han mostrado dos circunstancias en las que los esquemas de cooperación son altamente rentables: a) la construcción y desarrollo de la marca «Perú», en especial para la exportación, en ciertos productos como la alpaca, el algodón, el espárrago y la gastronomía; y b) la aglomeración de pequeñas unidades de producción en torno de un tema específico, como la comida china, analizada en este estudio, pero que también se puede aplicar al caso de los pequeños confeccionistas de Gamarra o los productores de calzado de Trujillo. En el primer caso, es claro que el desarrollo de marcas es uno de los temas más complejos del proceso de comercialización, en especial si se trata de construir una marca asociada a un país o región. Uno de los instrumentos de política más importantes en esta materia es el desarrollo de un sistema de denominaciones de origen, en sectores seleccionados, lo que además incluye aspectos de propiedad intelectual. Desafortunadamente, hasta la fecha, la estrategia en esta dirección ha sido más bien defensiva o reactiva, como lo demuestran los casos del pisco, la chirimoya e incluso la

maca, que están siendo comercializados en otros países y por otros productores. Es necesario, entonces, pasar a una estrategia agresiva de construcción de marcas y denominaciones de origen, para lo cual se requiere de una asignación de papeles más claros a instituciones como el Indecopi y/o los Ministerios de Producción y de Comercio Exterior. En el segundo caso, el desarrollo de conglomerados de producción, a veces estos se conforman de manera espontánea (Gamarra), pero a menudo a partir de inversiones públicas específicas (el Parque Industrial del Villa El Salvador) o en ocasiones a partir de una combinación de ambos (la calle Capón). En muchos casos, cuando ha intervenido el Estado, lo ha hecho mediante los gobiernos locales (municipales), que suelen tener información más clara acerca del potencial económico de ciertas zonas y productos de sus comunidades. Por esta razón, un trabajo de orientación a los gobiernos locales para el desarrollo de *clusters* económicos como proyectos que serán evaluados en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), podría ser rentable tanto económica como socialmente. En la actualidad, es sabido que muchos de los proyectos propuestos por los municipios al SNIP se concentran en actividades de ornato.

3. **Políticas que mejoren el aprendizaje organizacional de las empresas.** El análisis de los casos en este reporte indica que las empresas que tienen contacto con clientes y mercados más desarrollados que el propio, tienen también la posibilidad de aprender de ellos e incrementar su eficiencia, tecnología y calidad. Desafortunadamente, esta estrategia solo puede ser aprovechada –si ayuda– por empresas de gran tamaño y con capacidad de sostenerse en los mercados internacionales por cuenta propia. Las empresas que no tienen esa capacidad, las medianas o pequeñas, sufren entonces una restricción para su aprendizaje organizacional debido a su tamaño. Algunos esquemas, como el de la Fundación Chile, por ejemplo, podrían ser materia de impulso mediante un esquema de asociación pública y privada, con el propósito de acercar las tecnologías o formas de producción hoy vigentes en el mundo hacia más amplios sectores del empresariado local.
4. **Políticas que ayuden a reducir los costos de preproducción y posproducción.** En varios de los casos analizados, costos diferentes a los de producción –los costos de preproducción (contacto en el exterior, diseño, selección de insumos, etcétera) o posproducción (empaque, logística, transporte, etcétera)– son los más importantes. Este punto es importante porque muestra claramente que la competitividad de una empresa no solo

depende del esfuerzo que le pueda poner a su proceso productivo, sino también de los activos públicos o privados con los que cuenta para que su producción pueda alcanzar los mercados deseados. En este caso, el desarrollo de infraestructura (puertos, aeropuertos, carreteras, etcétera) o la simplificación logística (trámites, costos de transacción, etcétera) serían instrumentos de política deseables. En la misma dirección, la eliminación de restricciones en los mercados donde se adquieren los insumos de producción, incluidos los mercados de tierra o agua, tendría un alto impacto sectorial.

5. **Políticas de mejora del acceso al capital.** Dar el salto cualitativo y cuantitativo hacia la atención de mercados más grandes, internos o externos, con productos de calidad, suele enfrentarse a restricciones de acceso a capitales suficientes, por más que el proyecto pueda ser rentable. Los casos aquí analizados no tuvieron mayores dificultades en esta materia debido al acceso a potenciales socios nacionales y extranjeros, empresas relacionadas o fuentes de financiamiento de largo plazo de escala internacional (por ejemplo, bancos de desarrollo multilateral y bilateral). Sin embargo, un escalamiento de estos éxitos a otros sectores y otros tamaños de empresas tendría posiblemente restricciones de acceso a capitales. El financiamiento bancario formal en el Perú se ha ampliado para empresas de pequeña envergadura y microempresas, pero aún a tasas de interés reales elevadas. Al 30 de junio de 2006, las tasas de interés efectivas promedio para préstamos del sistema bancario a microempresas eran de 41,8% en moneda nacional y de 26,1% en moneda extranjera (BCRP 2006), en un contexto de inflación promedio anual alrededor de 2,5% en los últimos cinco años. Las instituciones más especializadas en crédito a la pequeña y microempresa, como las cajas municipales y cajas rurales de ahorro y crédito, cobraban tasas más altas aun en moneda nacional (48%, a mayo del 2006) y algo menores en moneda extranjera (entre 23% y 25%, a la misma fecha). Más aun, el crédito bancario se usa típicamente para el financiamiento del capital de trabajo, pero no para expansiones de planta y proyectos de lenta maduración, como el ingreso a nuevos y más sofisticados mercados. El financiamiento de largo plazo y mayor riesgo tiene que ser provisto principalmente por el mercado primario de valores (bonos y acciones), que debe extenderse a pequeñas y medianas empresas de manera más agresiva en el Perú (por lo general, en el Perú no se colocan mensualmente más de 150 millones de dólares de nuevos bonos de mediano plazo, y todos son emitidos por grandes empresas). Asimismo, se debería promover la constitución de fondos privados de capital de riesgo

que invierten capitales por períodos largos, pero limitados de tiempo, en pequeñas empresas con potencial de crecimiento, tal como se ha hecho en Chile (a través de la Corfo) y Brasil (a través de Innovar).

6. **Políticas de capacitación laboral.** Los estudios de caso han mostrado que las empresas prefieren calificar de manera directa a la mano de obra de baja calificación y desarrollan estrictos esquemas de selección para el personal calificado, contratándolo preferentemente entre postulantes de nivel universitario. Con relación a la capacitación laboral, estos hallazgos resultan sorprendentes, dado que existen diversas medidas que se han dado para promoverla. Por un lado, existen incentivos legales a la contratación de mano de obra en formación, a través de mecanismos que incluso se están incrementando¹. En la práctica, sin embargo, el uso general de estas modalidades no es muy amplio y los registros administrativos del Ministerio de Trabajo indican que en el año 2004 se firmaron un total de 75.384 convenios individuales para estas modalidades formativas, lo que equivale a menos del 2% de la PEA juvenil en el país. Por otro lado, se ejecutan programas de capacitación que han mostrado efectivamente resultados positivos interesantes, como el programa ProJoven, por ejemplo. Sin embargo, en nueve años de funcionamiento (1997-2005), ProJoven ha logrado capacitar a un total de 42.228 jóvenes, lo que resulta claramente insuficiente para un país en el que uno de cada cuatro jóvenes no estudia ni trabaja. En este tema particular, se necesita entonces pasar de los programas a las políticas, para lo cual se requiere enfrentar los principales problemas existentes en el mercado de capacitación, como los problemas de asimetría de información (que generan estafas) y problemas de derechos de propiedad (que limitan la inversión en capacitación). Un esquema orientado a resolver ambos problemas –existente en otros países– es la construcción de un Fondo para el Desarrollo de los Recursos Humanos en las Empresas (como el esquema de franquicia tributaria en Chile), el cual funciona mediante un mecanismo que internaliza el problema de derechos de propiedad. Básicamente, cuando las soluciones individuales no funcionan (nadie tiene incentivo para capacitar porque otro se puede beneficiar de esta inversión), se requiere que un tercero propor-

1 Hasta mayo del 2005, estos incentivos legales eran tres: convenios de formación laboral juvenil, contratos de aprendizaje y prácticas preprofesionales. Desde mayo del 2005, son cinco, pues se han añadido las pasantías y las prácticas profesionales, y se han introducido además nuevas reglas en la gestión de estos contratos. Para una mayor discusión al respecto, véase Chacaltana (2006).

cione la capacitación para todos mediante algún tipo de esquema contributivo o deductivo. Este es el esquema existente, por ejemplo, en el caso del Senati, que opera mediante un sistema contributivo, pero solo para el sector industrial. Las experiencias más conocidas –Chile y Malasia– han optado más bien por un esquema deductivo, y en estos casos, el gobierno autoriza a las empresas a deducir sus inversiones en capacitación hasta por un monto equivalente al 1% de sus planillas. Para asegurar que estas inversiones sean reales y no ficticias, esta autorización solo ocurre cuando la capacitación tiene lugar en entidades de capacitación previamente calificadas como de buena calidad, mediante un registro de entidades de capacitación (ECAP). Este registro, además, resuelve el otro problema del mercado de capacitación –el de asimetría de información–, porque adelanta información a los consumidores sobre la calidad de las ECAP. Para la gestión de estos mecanismos, se requiere al mismo tiempo la creación de una institucionalidad específica y autónoma, que podría basarse en el aprendizaje institucional de ProJoven. Este sistema no resuelve todos los problemas del mercado de capacitación, pero sí algunos de los más importantes, como el del financiamiento y el de las estafas que ocurren en él. Si embargo, es claro que se necesitará siempre un complemento para un buen número de jóvenes de escasos recursos, en especial para aquellos que no tienen acceso al empleo asalariado, y, en este caso, un esquema de subsidios moderno, como el ProJoven o cualquier otro basado en la demanda, será siempre necesario.

7. **Políticas para un mayor vínculo entre salarios y productividad.** Otro de los hallazgos importantes es que en varios de los casos analizados, las empresas están utilizando una técnica de remuneración particular: el uso de un contrato temporal que se combina con una remuneración por destajo. La única restricción es que el monto que se pague, por mes, no sea inferior al salario mínimo vigente, y que se cumpla con los beneficios laborales asociados. Este es un tema interesante, porque la legislación laboral peruana con frecuencia asume que la remuneración es por tiempo. Sin embargo, la realidad de estas empresas grandes (y es algo aun más frecuente en las pequeñas empresas) es que, al parecer, se está remunerando al personal por pieza (por producción o por ventas). Desde el punto de vista económico, esta es una forma de vincular las remuneraciones al esfuerzo del trabajador. Sin embargo, existen algunas dificultades en la aplicación de este mecanismo. Las normas sobre el pago por destajo en el país son altamente genéricas, al punto de que apenas se menciona su existencia («es posible el pago por destajo»), probablemente porque la

ley la considera una modalidad de importancia marginal. Resulta claro, dada su creciente importancia, que se requiere de un trabajo de mayor armonización de este sistema de pago por producción con toda la regulación laboral por tiempo que existe en el marco regulatorio peruano, ya que las normas actuales no son muy claras para situaciones de potencial contradicción de este sistema de pago y otras normas. Así, por ejemplo, se requieren medidas o definiciones más precisas que hagan compatible el pago por destajo con la norma constitucional que especifica una jornada máxima de ocho horas diarias, o las regulaciones específicas sobre las horas extras o los feriados remunerados, o, incluso, las contribuciones a la seguridad social.

Bibliografía

Acurio, Gastón (2006a). «Discurso de orden. Ceremonia de apertura del año académico 2006 en la Universidad del Pacífico». Lima, Perú.

—— (2006b). «El revolucionario de la gastronomía». Entrevista en el diario *El Comercio*. Sábado 8 de julio. Economía, página B.

—— (2006c). «Unos 500 restaurantes peruanos ya conquistan el mundo». Entrevista en el diario *Gestión*. Lunes 10 de julio.

—— (2006d). Entrevista realizada por los autores. 20 de julio.

—— (2006e). «Gastronomía peruana y desarrollo nacional». Conferencia dictada en el Centro Cultural «Inca Garcilaso de la Vega», Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú.

Angulo, Miguel Ángel (2004). *Análisis del cluster textil en el Perú*. Mimeo. Lima. Disponible en: <<http://sisbib.unmsm.edu.pe>>.

Asociación Peruano-China – APCH (2005a). «Se remodela y amplía». En: *Boletín Informativo de la Asociación Peruano-China: Integración*, N° 31, p. 9. Lima: APCH.

—— (2005b). «De la misma raíz». En: *Memoria de la Asociación Peruano-China 1999-2004*. Lima: APCH.

Balbi, Mariella (2006). «Rico Gastón». En: *Perú.21*. Especial: «21 peruanos de exportación». Lunes 21 de agosto, p. 3.

—— (1999). *Los chifas en el Perú: historias y recetas*. Fondo Editorial UPC.

Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2006). *Nota Semanal*, N° 26. Lima, 7 de julio.

Castillo Lecca, Gian Franco (2005). *Liberación de cuotas en el mercado de confecciones de China a Estados Unidos de Norte América*. Mimeo. Lima. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos33/liberacion-cuotas/liberacion-cuotas.shtml>>.

Chacaltana, Juan (2006). *Mercados de trabajo regionales en Perú: el caso del «boom» del empleo en Ica*. Mimeo. Lima.

— (2005). *Programas de empleo en el Perú: Racionalidad e impacto*. Lima, Cedep y CIES.

Chlimper, J. (2006). «Manejo laboral en Ica ¡Así no!». En: *Correo*. 8 de marzo.

Cillóniz (2006). «Ventajas de los textiles peruanos». Presentación en el foro «Textil y confecciones». 24 de agosto. Disponible en: <<http://www.comexperu.org.pe>>.

Comex – Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2006). *Semanario Comex Perú*, N° 359. Lima: Comex.

Danieluc, Estevan (2004). «Los tejidos de los Andes abrigan al mundo». En: MTPE. *Emprende empresa: así comenzaron los empresarios de éxito*. Recopilación del ciclo de conferencias «Los martes emprendedores», 1991-1996. Lima: MTPE.

De los Ríos, Eliseo (2006). Entrevista realizada por los autores al Gerente General del Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC). Arequipa, 21 de julio.

Del Álamo, Óscar (2003). «Las claves del imperio Wong». Desarrollo Humano e Institucional en América Latina. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña. 25 de noviembre. Disponible en <<http://www.iigov.org/dhial/>>.

Echeandía, A. (2005). «Textil y confecciones: más allá de los mercados tradicionales». Presentación en el foro «Textil y confecciones». 24 de agosto. Disponible en: <<http://www.comexperu.org.pe>>.

Freyre, Germán (2006). Entrevista realizada por los autores al Gerente General de Incalpaca TPX, Grupo Inca. Arequipa, 21 de julio.

Gourmet Magazine (2006). «Next Stop Lima», artículo de Michael Ruhlman.

Instituto de Empresa (2002). «E.Wong Supermercado Virtual». Caso preparado por el profesor José Mario Álvarez de Novales. Madrid.

Universidad Incae (2001). «Resultados – Taller de Camélidos Perú». Mimeo.

INEI (2005). Encuesta Nacional de Hogares anualizada.

— (2004). Encuesta Nacional de Hogares anualizada.

Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos – IPAC (s.f.). «Proyecto ‘Primer Censo Nacional de Camélidos Sudamericanos’». Ley de Promoción del Sector Agrario 27360.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Mincetur (2006). *Boletín Mensual de Comercio Exterior*, N° 35, diciembre del 2005. Lima: Mincetur.

— (2004). *El comercio internacional sobre textiles y vestido y sus perspectivas futuras: el caso de Perú*. Montevideo: Mincetur.

— (2003). *Cuenta satélite de turismo*. Lima: Mincetur.

Ministerio de la Producción (2006). Encuesta: Estadística Mensual Industrial.

Ministerio de la Producción – Produce (s.f.). «Informe de la cadena productiva de la alpaca». Mimeo.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE (2001-2005). Encuesta Nacional de Variación de Empleo.

— (2001-2005). Encuesta de Variación Mensual de Empleo.

Ñopo, Hugo y Jaime Saavedra (2003). *Evaluación de impacto de mediano plazo de Projoven. Resultados de las mediciones realizadas a los seis, doce y dieciocho meses de culminado el programa*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo.

Organización Internacional del Trabajo – OIT (2005). *Panorama Laboral 2005*. Lima: OIT.

— (2004). *Global Estimates of Fatal Work Related Diseases and Occupational Accidents*. Ginebra: OIT.

Perú.21 (2006). «Supermercados en fuerte competencia». 25 de julio.

Rodríguez, Miguel Ángel (2003). «La cadena de aprovisionamiento en la base de la pirámide». Presentación en el III Simposio Anual del Centro de Investigación Internacional Logística. Disponible en <http://www.iese.edu/en/files/6_6066.pdf>.

Rodríguez Pastor, Humberto (2004). «Pasión por el chifa». En: *Revista Nueva Sociedad*, N° 203.

— (1996). *Los chifas en el Perú*. Lima.

Sacbee.com (2006). «Peruvian Cuisine is Exploding onto the Culinary Scene». 31 de julio. The Web Site of The Sacramento Bee. <<http://www.sacbee.com>>.

Service Quality Institute (2004). «La estrategia de servicio al cliente». En: *Boletín*, N° 120. Service Quality Institute.

The Economist (2004). «Just Add Spice: A Gastronomic Revolution». 29 de enero.

The New York Times (2006). «Next Stop: Who Needs Clubs When Everyone Is at the Café?». Sección Travel. 16 de abril.

Thunderbird (2004). «Innovation and Customer Service at Grupo Supermercados Wong: A Peruvian Success Store». Caso preparado por la profesora Christine Uber Grosse. The Garvin School of International Management.

Tokeshi J. y M. Solezzi (2004). LIMA: PARAquién / LIMA PARAdojas. Desco.

Tschohl, John (2006). «Corporación Wong: La compañía más centrada en servicio al cliente de Latinoamérica». Disponible en: <<http://www.customer-service.com>>.

Universidad Incae (2001). «Resultados – Taller de Camélidos Perú». Mimeo.

USA Today (2006). «Flavor of Peru is the Heat of the Moment». 29 de abril. D9.

Villarán, Fernando (2006). «Visión estratégica de la culinaria peruana». En: *El Comercio*. Domingo 23 de abril. Economía, B4.

Wedemeyer (2004). «Retos y oportunidades del sector textil y confecciones». Presentación en el foro «Textil y confecciones». 24 de agosto. Disponible en: <<http://www.comexperu.org.pe>>.

White, Simon y Peter Kenyon (2004). «Enterprise-Based Youth Employment Policies: Strategies and Programs». Informe para la International Labor Organization. Ginebra.

Wong (2004). «De bodegueros a tenderos: una mística de atención personalizada». En: Ministerio de Trabajo. *Emprende empresa... así comenzaron los empresarios de éxito*. Disponible en: <<http://www.ewong.com>>.

World Bank (2006). *Doing Business 2007: How to Reform*. Washington, D.C.

World Competitiveness Forum (2006). *Global Competitiveness Report 2006-2007*. Palgrave Macmillan.

Referencias electrónicas

Aduanas

<http://www.aduanas.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI

<http://www.inei.gob.pe>

Ministerio de Agricultura – Oficina de Información Agraria

<http://www.minag.gob.pe>

Portal Agrario de Ica

<http://www.agroica.gob.pe>

Apuntes de Estudio

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, 3a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2003.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 3a. ed. aumentada y nuevamente corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2003.
8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.
9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IV, Lima: CIUP, 1992.

10. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo, *Contabilidad I*, 2a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 2000.
13. Altamirano, Jesús, *Lotus 2.4. Conceptos y consejos prácticos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
14. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Colección de casos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1993.
15. Chong, Esteban y otros, *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia*, Lima: CIUP, 1994.
16. Wong, David, *Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1995.
17. Mayorga, David y Patricia Araujo, *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1994.
18. Aliaga Valdez, Carlos, *Manual de matemática financiera: texto, problemas y casos*, 4a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1999.
19. Ángeles, Julio; Jorge Rubio; Yván Soto y Jorge Toma, *Procesamiento estadístico de datos con Minitab y Harvard Graphics*, Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
20. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Casos peruanos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1995.
21. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VI, Lima: CIUP, 1995.
22. Vento Ortiz, Alfredo, *Finanzas aplicadas*, 6a. ed., Lima: CIUP, 2004.
23. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos peruanos de negocios internacionales*, Lima: CIUP, 1995.

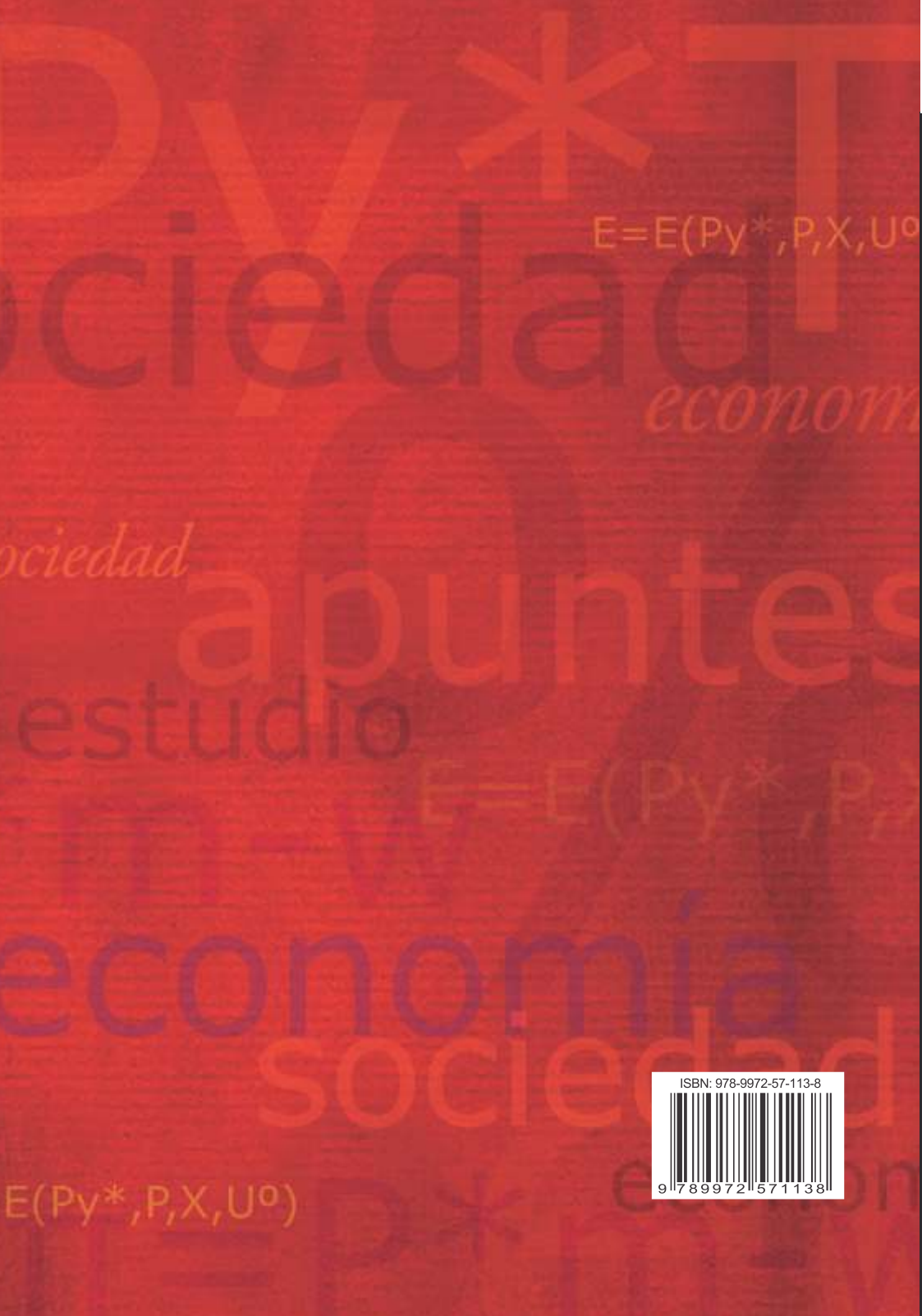
24. Muñoz, José Luis, *Análisis e interpretación de estados financieros ajustados por inflación*, Lima: CIUP, 1995.
25. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 1996.
26. Beltrán, Arlette y Hanny Cueva, *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*, 3a. ed., Lima: CIUP, 2000.
27. Aliaga Valdez, Carlos, *Aplicaciones prácticas de matemática financiera: 603 problemas resueltos*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1998.
28. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VII, Lima: CIUP, 1996.
29. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos sobre la mercadotecnia estratégica de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1997.
30. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VIII, Lima: CIUP, 1997.
31. Seinfeld, Janice y otros, *Introducción a la economía de los recursos naturales y del medio ambiente*, Lima: 2a. ed., CIUP, 1999.
32. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IX, Lima: CIUP, 1998.
33. Bonifaz, José Luis y Ruy Lama C., *Optimización dinámica y teoría económica*, 1a. ed. corregida, Lima: CIUP, 2002.
34. Franco Concha, Pedro, *Planes de negocios: una metodología alternativa*, Lima: CIUP, 1999.
35. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo X, Lima: CIUP, 1999.
36. Schuldt, Jürgen, *Dolarización oficial de la economía: un debate en once actos*, Lima: CIUP, 1999.

37. Schwalb, María Matilde y Juan Carlos Casafranca, *Casos ganadores de los Premios MAX/EFFIE*, Lima: CIUP, 2000.
38. Medina, Oswaldo, *El achoramiento: una interpretación sociológica*, Lima: CIUP, 2000.
39. Espejo Reese, Ricardo, *Ética y empresas: el caso de la banca peruana*, 2a. ed. corregida y aumentada, Lima: CIUP, 2003.
40. Malca, Óscar, *Comercio electrónico*, Lima: Universidad del Pacífico, 2001.
41. Lescano, Lucio, *La disciplina del servicio*, 2a. ed. corregida y aumentada, Lima: CIUP, 2003.
42. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 1999*, Lima: Universidad del Pacífico-AFP Integra, 2001.
43. Urrunaga, Roberto; Tami Hiraoka y Antonio Risso, *Fundamentos de economía pública*, Lima: CIUP, 2001.
44. Bonifaz, José Luis y Diego Winkelried, *Matemáticas para la economía dinámica*, 1a. ed. corregida, Lima: CIUP, 2003.
45. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XI, Lima: CIUP, 2001.
46. Pipoli de Butrón, Gina, *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, tomo II, Lima: CIUP, 2002.
47. Malca, Óscar, *Comercio internacional*, 2a. ed., Lima: CIUP, 2004.
48. Schwalb, María Matilde; Patricia Araujo y David Mayorga, *Casos ganadores de los Premios Effie 2000*, Lima: Universidad del Pacífico-Alicorp, 2002.
49. Mayorga, David; María Matilde Schwalb y Patricia Araujo, *Casos ganadores de los Premios Effie 2001*, Lima: Universidad del Pacífico-Alicorp, 2002.

50. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos de administración general en organizaciones que operan en el Perú*, tomo XII, Lima: CIUP, 2002.
51. Miyashiro, Isabel (compiladora), *Casos peruanos de comportamiento organizacional*, tomo I, Lima: CIUP, 2003.
52. Siu K., Ricardo y Carlos Andaluz Z., *Cálculo diferencial: teoría y aplicaciones*, Lima: CIUP, 2003.
53. Schwalb, María Matilde; Claudia Ortega y Emilio García (editores), *Casos de responsabilidad social*, Lima: CIUP, 2003.
54. Araujo, Patricia; David Mayorga y María Matilde Schwalb, *Casos ganadores de los Premios Effie 2002*, Lima: Universidad del Pacífico, 2003.
55. Mayorga, David; Patricia Araujo y María Matilde Schwalb, *Casos ganadores de los Premios Effie 2003*, Lima: Universidad del Pacífico - Interbank, 2004.
56. Malca, Oscar, *Perfiles de productos con potencial agroexportador*, Lima: CIUP, 2004.
57. Miyashiro, Isabel, *Empresa y gerencia en Asia: el caso de la República Popular China*, Lima: CIUP, 2004.
58. Schwalb, María Matilde y Emilio García (editores), *Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial*, Lima: CIUP, 2004.
59. Cortez, Rafael y Luis Rosales, *340 ejercicios de Microeconomía*, Lima: CIUP, 2005.
60. Seinfeld, Janice, *Análisis económico de la salud*, Lima: CIUP, 2005.
61. Yamada, Gustavo y Patricia Pérez, *Evaluación de impacto de proyectos de desarrollo en el Perú*, Lima: CIUP, 2005.
62. Alva, Edgar, *Fundamentos de Contabilidad. Un enfoque de diálogo con un lenguaje claro*, Lima: CIUP, 2005.

63. Schwalb, María Matilde; Emilio García y Virginia Soldevilla (eds.), *Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial. Colección 2005*, Lima: CIUP, 2006.
64. Toma Inafuko, Jorge y Jorge Luis Rubio Donet, *Estadística aplicada: primera parte*, Lima: CIUP, 2007.
65. Siu, Ricardo y Carlos Andaluz, *Álgebra*, Lima: CIUP, 2007.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156 - BREÑA
Correo e.: tareagrafica@terra.com.pe
TELÉF. 424-8104 FAX: 424-1582
ABRIL 2007 LIMA - PERÚ



$$E=E(Py^*, P, X, U^0)$$

sociedad

economía

sociedad

apuntes

estudio

$$E=E(Py^*, P, X, U^0)$$

economía

sociedad

$$E(Py^*, P, X, U^0)$$

ISBN: 978-9972-57-113-8



9 789972 571138