

---

# ¿TIGRES EN EL ALTIPLANO?

## Perfil del empresariado puneño

Percy Tapia

---

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS la ciudad de Juliaca ha crecido sorprendentemente. Casi un cuarto de millón de personas la habitan, 40,000 triciclos la recorren diariamente, ingenio y comercio se suman perfectamente. Probablemente, el crecimiento de Juliaca sea el mejor signo de la magnitud de los cambios operados en el departamento de Puno. Llama poderosamente la atención el ver cómo fueron surgiendo empresarios en una ciudad relativamente joven y descubrir qué estrategias adoptaron, así como saber cuáles son las principales características de estos empresarios. Estas son las preguntas que, en general, motivaron el presente trabajo.

Como ocurre normalmente, cada vez que se requiere escribir sobre un tema relativamente nuevo -al menos para la zona- se experimenta una pequeña dificultad para ofrecer una visión panorámica, coherente y suficientemente clara, debido, sobre todo, a la escasez de investigaciones anteriores y a la cortedad de los instrumentos disponibles.

Contando con esas limitaciones, nos propusimos como objetivo determinar y explicar las características socioculturales del empresariado emergente en las ciudades

## PERCY TAPIA

de Juliaca y Puno. Se trata de explorar los caminos que recorrieron los empresarios exitosos del altiplano peruano.

La base del presente trabajo está en una tesis de licenciatura en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano<sup>1</sup>. Este trabajo se inició en agosto de 1994 y se concluyó en enero de 1996. Escogimos 50 empresarios de las ciudades de Juliaca y Puno, utilizando dos criterios: la presencia socio-cultural de los empresarios entrevistados y su capacidad económico-financiera. La investigación fue planteada con el propósito de describir los principales rasgos de este empresariado emergente, tratando de esbozar un primer perfil, sus principales características y algunos horizontes que parecen asomar con cierta timidez.

Se define como empresario al responsable de los activos y pasivos de una unidad económica de producción-servicios (empresa). Al lado del ámbito estrictamente económico, el empresario es también cabeza de una organización social y cultural. Una empresa cotidianamente va generando costumbres, estilos, logos, símbolos de identidad institucional, lenguaje, imágenes de la misión, etc.

En Juliaca y Puno existe una cultura empresarial emergente y exitosa, pero, a la vez, un tanto marginal. La dinámica cultural del Altiplano ha logrado adaptarse al espacio de la iniciativa privada. Fruto de esta adaptación es el surgimiento de un núcleo empresarial triunfador, aunque todavía no asuma un rol dirigente en la región. Hará falta una mayor valoración del factor educativo e invertir fuertemente en ello para lograr un mayor éxito. Si los empresarios valoraran mucho más su pertenencia y participación en sus instituciones representativas, entonces devendría, como consecuencia natural, la

<sup>1</sup> *Empresarios de éxito en Puno* (tesis presentada para optar el grado de licenciado en Sociología en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno).

## PERFIL DEL EMPRESARIADO PUNEÑO

posibilidad de un nuevo grupo dirigente para la región. Si la CONFIEP apoyara en la estructuración y apuesta por el largo plazo, como sucedió en el CADE XXXIV, el Perú podría contar con un sector social permanente para construir una democracia sólida.

Es conveniente que tengamos todo esto en cuenta a lo largo de la lectura; de ahí el carácter descriptivo y temporal de cuanto digamos. En todo caso, debemos recordar que el espacio de análisis está circunscrito a las dos ciudades más importantes del departamento de Puno. Dicho esto y tomadas las presentes precauciones, podemos ahora exponer los resultados de nuestro trabajo de investigación.

### 1. ORIGEN DEL EMPRESARIADO

Los grupos que iniciaron la compra de las haciendas y la conformación de las sociedades ganaderas estaban constituidos por criollos arequipeños que reemplazaron a los ingleses e italianos en la hegemonía del Sur Andino. Tenían orígenes urbanos y radicaban preferentemente en Arequipa -eran hacendados absentistas-, gozaban de altos ingresos provenientes de rentas y formaban parte de la reducida minoría étnica blanca y prooccidental. Estos grupos estaban asociados al mundo de las finanzas, el comercio, la propiedad inmobiliaria, el sector exportador de lana y fibra o a las empresas extranjeras, por haber sido sus antiguos empleados. Tenían también, como dice Carlos Franco (1991), un reconocible carácter familiar o personal mediante el cual se incorporaban a la atmósfera de valores étnico-culturales que orientaban la percepción que la clase dominante tenía del país.

Nuestro empresariado altiplánico tiene procedencia urbana. El 64% de nuestros entrevistados procede del sector urbano y el 36% del sector rural; quizás por eso ya no existen apellidos como Muñoz Nájar, Bustamante, Lira,

## PERCY TAPIA

Michell, etc. Cada vez más encontramos que los empresarios son de origen mayoritariamente provinciano o, en su defecto, hijos de migrantes procedentes de la sociedad rural. En definitiva, ahora encontramos empresarios que tienen procedencia y apariencia andina y, por si fuera poco, los apellidos que aparecen son Mamani, Yana, Tuco, Paucarmayta, Paredes, etc.

Por otra parte, observamos que el nuevo empresariado es relativamente joven. Casi el 56% se encuentra comprendido entre los 30 y los 40 años de edad, el 16% está entre los 41 y 50 años y el 28% es mayor de 51 años. Este empresariado joven está prácticamente realizando su primera experiencia empresarial en Juliaca y Puno para después, probablemente, migrar hacia Arequipa o Lima en búsqueda de mejores condiciones económicas y, como dicen algunos de ellos, “para poder descansar con tranquilidad” y “para que nuestros hijos puedan tener algo para trabajar y sostener nuestra vejez”.

El origen del empresariado puneño es diverso. Por un lado están los que heredaron una tradición comercial, como es el caso de Rosa (“Mi padre siempre ha sido comerciante, toda la vida ha trabajado por su cuenta”; “creo que siempre he tenido esa sangre de comerciante”), que se reconoce producto de esa escuela. Por otro lado están los empresarios cuyo origen se remite a una experiencia previa de agente vendedor, como es el caso de Luis: “Originalmente yo fui empleado de la compañía Electrolux, la cual se dedicaba a la venta de electrodomésticos a plazos”. Luis tuvo esta experiencia en plena juventud y lo dotó de una sensibilidad madura frente al mercado. Sin embargo, tal como él cuenta, la experiencia viene desde la niñez: “A los cinco años perdí a mi papá, a los siete perdí a mi mamá y me quedé sin nada y comencé de la nada”. El tercer caso es el de Pablo, quien narra su origen de esta manera: “Tuve la oportunidad de traer unos muebles de Lima, entonces, en

## PERFIL DEL EMPRESARIADO PUNEÑO

un momento de necesidad de dinero, los ofrecí y los adquirieron con mucha rapidez” (este empresario, como otros, es fruto de la casualidad). Un cuarto caso tiene que ver con circunstancias especiales: las sequías, las inundaciones empujaron a los campesinos hacia las ciudades. Allí se vieron obligados a hacer algo para sobrevivir, como narra Mateo: “Mira, la situación, al inicio, no fue de empresa, sino crear nuestro propio puesto de trabajo y eso fue la única mentalidad”. María, por su parte, recuerda a quien inició el negocio, su padre, como un trabajador del Estado injustamente tratado: “Fue retirado de su puesto del Estado porque se creó el Sinamos, entonces, como él no acataba las órdenes de los militares, más bien, al contrario, presentaba protestas y todo, fue retirado. El trabajó muchos años para el Estado”. Sin embargo, paralelamente a su trabajo del Estado, había ensayado ya antes en pequeños negocios: “Recuerdo mucho que mi casa era grande y teníamos un pequeño pensionado y mi papá tenía un *snack* donde trabajaba en forma particular”. Cuando el caballero se quedó sin trabajo y con un pie en el aire tuvo la fortuna de coincidir con la urgente necesidad de una empresa de Lima que buscaba un representante en Puno: “Y llegó a Puno el señor Eduardo, buscando un operador que le garantizara buenos servicios para su empresa, lo que le vino a mi papá como anillo al dedo. Se inició así la relación, primero de amistad, y luego se convirtió en una relación comercial también. Desde entonces son grandes amigos y muy buenos socios”.

En suma, existen varias puertas, como vemos, para entrar al mundo de la empresa, pero en todas ellas se requiere decisión e iniciativa, vivir con sentido pionero.

El origen del empresariado es corroborado por el uso del idioma, pues el 60% habla quechua o aimara y los que dominan uno o más idiomas extranjeros son los que están ligados a la actividad del turismo. Esto es importante, por cuanto el uso del idioma materno marca

## PERCY TAPIA

también los estilos de comportamiento, como veremos más adelante.

De igual manera, de acuerdo a la información obtenida, se puede afirmar que la mayoría de los empresarios procede de familias modestas, por cuanto el 72% estudió en centros educativos estatales y sólo el 28% se formó en centros particulares, teniendo en consideración que, en una sociedad como la puneña, los sectores sociales medios hacen grandes esfuerzos, como mecanismo de ascenso social, por educar a sus hijos; de ahí la preferencia por centros particulares o privados.

## 2. TIPOLOGÍA DEL EMPRESARIADO

A continuación, proponemos algunas características del empresariado que nos muestran sus elementos comunes, pero también su especificidad.

### *2.1 Por su tamaño*

Los empresarios de éxito constituyen sus empresas con el carácter de familiares. Las relaciones de cooperación se dan primero entre familiares, pues rara vez se asocian con personas extrañas, por la desconfianza y por el bajo nivel de desarrollo del capitalismo, que aún no ha despersonalizado las relaciones económicas en la sociedad andina.

Lo más importante en este aspecto es la magnitud de capital que manejan, tanto de capital fijo como de capital de trabajo. El 64% de nuestro grupo de estudio se encuentra por debajo de los 200,000 dólares americanos, habiendo un 12% que maneja un capital superior a los 400,000 dólares. La magnitud de este empresariado no es comparable con el empresariado nacional que está ligado a las importaciones y exportaciones o a los grandes

## PERFIL DEL EMPRESARIADO PUNEÑO

grupos de poder. Pero es necesario señalar que, para el caso del ámbito departamental, donde predomina la pequeña empresa, que sólo invierte un promedio de 3,500 dólares por unidad productiva, como hemos visto líneas arriba, nuestro empresariado constituye un sector social que se va diferenciando del resto de empresarios. Estos empresarios se encuentran, por tanto, en la parte superior de la pirámide social departamental, aunque no participen de los mecanismos de poder y de gobierno regional.

El tamaño de la empresa está relacionado con los años que tiene de funcionamiento. La mayoría de ellas se han constituido antes de 1980.

Un elemento objetivo que limita las posibilidades de crecimiento del empresariado local está relacionado con la dependencia de las empresas productoras proveedoras de insumos o de los elementos de comercialización. El límite superior de ganancia transferida por el productor oscila entre el 25% y el 30%. Ese es el umbral máximo de ganancia para el empresariado local, disminuyendo sus posibilidades de ganancia aquellos empresarios productores de mercancías, debido a que se trabaja con insumos que no se producen en la zona, por ejemplo, madera o fierro, o los márgenes de ganancia que transfieren las empresas de turismo que tienen su matriz en Lima o en el extranjero.

Otro elemento importante para caracterizar a los empresarios es la actividad o rama a que se dedican. La mayor parte lo hace al comercio y los servicios, propio de la estructura económica del departamento. Es necesario remarcar que los empresarios puneños no se dedican a una sola actividad, sino que diversifican sus ámbitos de acción con la finalidad de enfrentar situaciones de riesgo posible, es decir, utilizan la estrategia de aversión al riesgo para protegerse. Contradictoriamente, muchas veces toman iniciativas que ponen en juego su estabilidad de empresarios, pero las asumen con la finalidad de ampliar sus acciones.

## PERCY TAPIA

Ya hemos señalado que en el departamento de Puno el tamaño de la empresa, medido por el número de trabajadores, es pequeño. Los empresarios exitosos tampoco han ampliado el tamaño de sus empresas en función de la cantidad de trabajadores que tienen, dado que se ubican principalmente en el sector comercio y servicios. Los resultados de la encuesta, ratificados por la observación directa, nos muestran que el 30% de las empresas tiene entre 5 y 6 trabajadores, el 30% tiene entre 10 y 15 trabajadores y el 26% tiene más de 15 trabajadores. Las empresas ubicadas en el sector productivo son las que utilizan mayor cantidad de trabajadores.

Teniendo en cuenta la magnitud de capital que manejan los empresarios de éxito, podemos señalar que, obviamente, existe correlación entre la magnitud del capital invertido y la cantidad de trabajadores que tienen las empresas, debido a que la tecnología utilizada no es de punta.

### *2.2 Por su ámbito de acción*

Los empresarios tienen su ámbito de acción en función del lugar de compra de sus insumos o mercadería para sus actividades y por el lugar de venta de sus productos.

En primer lugar, la mayoría de los empresarios compra sus productos directamente de los proveedores (60%) y una minoría compra a los distribuidores que, generalmente, son agentes vendedores o intermediarios que encarecen los productos (22%). Sólo el 18% compra sus productos tanto de los productores directos como de los intermediarios, reduciendo de esta manera su margen de ganancia.

La mayoría de los empresarios compra sus productos fuera de las ciudades de Puno y Juliaca. Un 52% compra sus insumos en Lima, el 18% en Arequipa

## PERFIL DEL EMPRESARIADO PUNEÑO

o Cusco y el 22% en el extranjero, como Bolivia, Chile o Brasil. Sólo un pequeño porcentaje compra sus productos en la misma localidad de trabajo. Esto es una muestra de lo reducido del aparato productivo local y de la inclinación de los empresarios por situarse en el sector comercio y servicios.

Por otro lado, el lugar de venta de los productos que ofrecen los empresarios locales se encuentra en el ámbito regional, como Arequipa, Tacna, Cusco y Moquegua, con un 46%; también en el mercado local, que abarca a todo el departamento de Puno, con un 32%. Los empresarios que se aventuran a lograr un espacio en el mercado nacional son pocos (14%), y se trata mayormente de empresas de turismo o muebles de carpintería.

Consideramos dentro del ámbito de acción de las empresas el lugar de la obtención de crédito, por cuanto el crédito también es una muestra de los niveles de relación del empresario con la vida nacional o local. En ese sentido, encontramos que un 64% obtiene créditos del sistema bancario nacional, manteniendo todavía un 36% del crédito obtenido dentro de los mecanismos de la informalidad (préstamo obtenido de otros empresarios o de familiares).

### *2.3 Por su nivel de formación*

Una de las características del empresariado puneño es que tiene un considerable nivel de formación. El 38% tiene educación secundaria y el 62% educación superior, incluyendo la educación superior no universitaria. Dentro de este nivel universitario, el 38% del total de los empresarios entrevistados posee instrucción superior relacionada con las actividades de la empresa, ya sea en contabilidad, administración o economía, y el resto tiene algún grado de educación superior no vinculado a las

## PERCY TAPIA

actividades empresariales, como agronomía, veterinaria, etc. Si tomamos como referencia sólo a los empresarios que poseen instrucción superior universitaria, observamos que el 61% tiene educación superior relacionada con las actividades empresariales.

Un elemento importante dentro del nivel educativo del empresario se encuentra en la capacitación que recibe de manera no formal, es decir, si recibió capacitación empresarial o no. Por los resultados de nuestra encuesta sabemos que el 34% recibió capacitación empresarial, mientras que el 66% no recibió ninguna capacitación. En definitiva, el empresariado local no tiene educación formal ni informal para desempeñarse como empresario y su desempeño está desarrollado en función sólo de su experiencia personal.

Dentro del aspecto educación consideramos la iglesia a que pertenece el empresario, encontrando que el 78% pertenece a la Iglesia católica y un 22% a otras iglesias como la evangelista, adventista, etc. Esta influencia de otras iglesias distintas de la Católica se encuadra dentro del desarrollo.

### *2.4 Por su nivel tecnológico*

La mayoría de los empresarios considera que su tecnología es de mediano alcance o de tipo intermedio, es decir, el empresario es consciente del tipo de tecnología con la que desarrolla sus actividades. Esta opinión alcanza el 46%, habiendo empresarios que consideran que su tecnología es de tipo moderno, simplemente por el hecho de que utiliza principalmente energía eléctrica, como es el caso de los hornos para panificación o de los instrumentos de carpintería que permiten una producción en mayor escala. Asimismo, la disponibilidad de fax, sistemas de cómputo, la utilización de cualquier tipo de

## PERFIL DEL EMPRESARIADO PUNEÑO

maquinaria eléctrica son considerados como los elementos de modernización de la empresa.

Por lo mencionado acerca de la apreciación del empresario de su tecnología, es que los empresarios se ratifican en su opinión de modificar la tecnología. El 78% se expresa en ese sentido, mientras que un 8% no desea cambiar y el 14% se encuentra en una situación de incertidumbre. La opinión más generalizada acerca del porqué cambiar la tecnología se encuentra en “querer ganar más dinero”.

### 3. CONDICIÓN SOCIAL DEL EMPRESARIADO

Una propuesta para determinar la condición social del empresario es evaluar a cuánto asciende el capital, es decir, cuál es su capacidad económica, pero se olvida así que la situación actual tiene su historia, por lo tanto debe observarse el origen del empresario, desde dónde ha partido hasta llegar a la situación en que se encuentra en la actualidad.

Los empresarios puneños viven austeramente. No encontramos en Puno grandes mansiones que signifiquen dispendio. Mayoritariamente practican las costumbres y tradiciones propias de la zona. Tampoco poseen carros de lujo, como se podría pensar dadas sus posibilidades. El 86% manifiesta que se compraría un Toyota o un Daewoo principalmente como instrumento de trabajo y no como elemento de distinción. “Sólo los que no sudan su plata se compran carro costoso, como el alcalde de la ciudad, el rector de la Universidad o los directores de las ONGs. A mí me cuesta mucho trabajo poder tener algún ingreso, por eso no me compro carro de lujo”. Sólo el 7% se compraría, por ejemplo, un auto Mercedes Benz.

La mayoría de los empresarios (58%) compra el periódico semanal o mensualmente, mientras que el 42% manifiesta comprar el periódico diariamente. Normal-

## PERCY TAPIA

mente compran *El Comercio* o *La República*. Los diarios económicos todavía no han captado este mercado.

Las emisoras radiales que más escuchan los empresarios son Radio Programas del Perú (58%), Onda Azul de Puno (14%), Radio Ritmo (10%) y Radio Comercial Collao (8%). En lo que se refiere a la música, la mayoría prefiere cumbia, salsa y música del lugar.

Nuestros empresarios prefieren beber cerveza (44%), ron (22%), cocteles (20%). No tienen inclinación por bebidas como el güisqui. La inclinación por la cerveza sitúa al empresario dentro de los gustos y preferencias populares, pues la cerveza es casi la bebida oficial de la población puneña.

A los empresarios, como a casi todos los puneños, les gusta comer en la calle, sobre todo platos típicos de la zona. También les gusta concurrir a los restaurantes de la ciudad. Por lo menos el 64% de los empresarios concurre a ellos con frecuencia.

### 4. ELEMENTOS EXPLICATIVOS DEL EXITO EMPRESARIAL

#### 4.1. *La utopía empresarial del éxito*

En general, el trabajo se convierte en el motivo principal del éxito: "Yo he visto siempre que el que trabaja y cumple, el que respeta a los demás, sale adelante".

Un pobre bien motivado siempre está predispuesto para el trabajo. El trabajo precoz forma parte de la experiencia acumulada, adiestra en unos casos y en otros puede traumar. Luis recuerda: "Yo trabajé desde los siete años". María, al ser consultada, responde: "Yo empecé a trabajar con mis papás estando en quinto de secundaria". En opinión de los empresarios, el trabajo capacita, es un buen hábito, no es un peso horrible al que hay que entrar tortuosamente.

## PERFIL DEL EMPRESARIADO PUNEÑO

Cuando se alcanza el éxito, cuando se ha conseguido cierta estabilidad económica y se ha crecido, se le da más importancia a la educación. Afirma Luis: "Para mí, el mayor éxito como empresario es haber coronado los estudios de mis hijas en Argentina". Para los empresarios la educación es la clave del despegue. Pero sus proyecciones van más allá de la educación, como el interés en verse prolongados en su propia obra: "Debemos dejar una sucesión, una tradición familiar, espiritual, empresarial, económica. Vamos a dejar así una tradición familiar empresarial, pero con mejores bases. El tiempo que dedico a la empresa es total, soy la persona a quien debo mi éxito".

Por otra parte, al preguntarles qué modelo de empresario conocen, el 52% de los empresarios respondió que conocían el modelo japonés y el 22% manifestó conocer más el modelo americano y, en menor proporción, otros tipos de modelos. La utopía empresarial altioplánica es parecerse al modelo que se tiene como paradigma, ya sea porque se trabaja con algún producto procedente de esos países, por el impacto de la propaganda o por la difusión de la tecnología que se admira y que el empresario quisiera tener como propia. Existe, explícitamente, mayor simpatía por los japoneses, por la forma de organización del trabajo, la imagen de laboriosidad de los japoneses y el prestigio alcanzado por su tecnología, en competencia con la americana. Pero hay otros que afirman que "la tecnología americana es mejor, porque todo lo hace en grande; en cambio los japoneses todo lo hacen pequeño, aunque la tecnología japonesa se expande cada vez más y va ganando mercados". En realidad, el modelo de empresario que conocen coincide prácticamente con el modelo de empresario que admiran.

PERCY TAPIA

#### 4.2 *La complementariedad de la rentabilidad y la austeridad*

Sólo es posible crecer cuando un negocio es rentable y cuando el estilo de vida es austero. Nuestros empresarios locales viven orientados por estos dos principios: “Logramos muchas cosas materiales, se puede decir que en base al ahorro de muchos años”. Una empresaria, María, al recordar a su madre, señala: “Mi madre es eficiente en el trabajo y tiene una capacidad de ahorro que yo no le he visto a nadie”. Está claro que el dispendio está muy lejos de esta experiencia empresarial.

Como los recursos son escasos para todo el mundo en general y, por tanto, también para toda persona que desee establecer un negocio con perspectivas de éxito, resulta lógica la recomendación de Pablo: “hay que priorizar gastos primero, hay que ir capitalizando un poco cuando uno tiene cierta seguridad, después, cuando la empresa tiene una cierta estabilidad, podemos gastar en cosas de nuestro gusto, que son un poco para *confort* de la familia, pero que no son prioritarias”. Se desprende de estas palabras la idea de ir capitalizando con prioridades claramente establecidas.

Rentabilidad, austeridad, capacidad de priorizar y disposición al sacrificio parecen orientar a un empresariado exitoso. Mateo nos ayuda a confirmar este concepto: “En ese tiempo empezamos a producir y nosotros nos hemos sacrificado para poder ampliar esto”. Podemos concluir con la versión de José: “Yo tuve mucha suerte, pues entré a un grupo humano consolidado y con gran disposición a sacrificar su tiempo libre. A veces teníamos tiempos de sueldos muy bajos. Esta ha sido una experiencia única, porque sólo en Puno se podría encontrar esa disposición de construir el propio futuro y con el propio esfuerzo”.

## PERFIL DEL EMPRESARIADO PUNEÑO

### 4.3. *Laboriosidad*

En los inicios de la formación de la empresa, “cuando el empresario se inicia de la nada”, hay que batallar para poder capitalizar. Entonces el empresario se dedica al trabajo de forma extensiva. Esa es la concepción clásica. En una realidad como la nuestra, este punto de vista tiene una aplicación parcial, debido a que el empresario no es laborioso sólo en sus inicios sino, incluso, cuando ya ha alcanzado el éxito. La laboriosidad y la alta valoración del trabajo son una constante en la mayoría de los comerciantes: “el trabajo es el único medio y por lo tanto es una obligación para vivir”. Todos los empresarios coinciden en que “todos los miembros de la familia deben trabajar”, “tengo que enseñar a trabajar a mis hijos para que después puedan defenderse”. Todavía existe una visión defensiva de la utilidad del trabajo: “El trabajo nos hace responsables”, “cuando me retire, mis hijos deben hacerse cargo de la empresa y pagarme una renta y con eso poder sostenerme”. Esto es una concepción de la previsión social que tiene como eje la continuidad del trabajo.

El 50% de los empresarios trabaja diariamente más de 14 horas. El 22% trabaja entre 11 y 13 horas y el 28% trabaja menos de 10 horas.

### 4.4 *Intuición, experiencia y educación empresarial*

No siempre la persona mejor educada se convierte en el mejor empresario. La relación no es mecánica. Existen empresarios de éxito que no pasaron por una educación sistemática. La historia de Rosa sustenta esta afirmación: “Si bien empecé unos estudios de administración en la universidad, no tuve la oportunidad de continuarlos, porque tenía que dedicarme a mi familia. He intentado aprender, leer mucho... Prácticamente eso es lo que yo he

## PERCY TAPIA

aprendido. Sigo interesándome, sigo aprendiendo, creo que nunca se termina”.

Si bien es cierto que realizan esfuerzos por autoeducarse, también es cierto que los empresarios dedican poco tiempo a la autoformación. El 14% declara que dedica a esto menos del 5% de su tiempo, el 42% dedica menos del 10%, el 24% dice que no tiene tiempo para su autoformación y sólo el 20% de los empresarios dice que dedica entre el 11% y el 30% de su tiempo.

Otro de los empresarios deja traslucir ausencias importantes. La primera ausencia tiene que ver con la capacitación: “Definitivamente, nosotros no hemos optado por una capacitación externa”.

A continuación presentamos la opinión de los empresarios sobre el nivel de capacitación en que se encuentran los trabajadores, observando que el 48% de los empresarios opina que sus trabajadores no tienen la capacitación suficiente como para desempeñar sus labores adecuadamente.

Sin embargo, el 64% de los empresarios indica que sí invierte en capacitación empresarial, mientras que el 36% indica que no invierte en este rubro. La principal inversión que realiza el empresario en capacitación no es en beneficio de los trabajadores sino en beneficio propio, lo que les dará mayor capacidad y posibilidad de innovación.

A pesar de la conciencia existente sobre la deficiente capacitación de los trabajadores, en el 86% de las empresas no existe un programa de capacitación.

### *4.5 Adaptación al mercado*

A raíz del cambio de época, vienen ocurriendo una serie de cambios que influyen especialmente en mercado: “Se ha hecho evidente que en el mercado mundial no sólo compiten las empresas, sino, fundamentalmente, se

## PERFIL DEL EMPRESARIADO PUNEÑO

distinguen entre sí por la calidad de sus sistemas educativos, tecnológicos y financieros, por las características de su infraestructura de transporte y comunicaciones así como también por la vitalidad de su fuerza de trabajo y la capacidad de adaptación de sus diversos organismos e instituciones” (Távora, J. - Sulmont, D., 1994). Las nuevas características del mercado influyen también en el empresariado local: “hay una competencia muy desleal y no existe ética profesional”. Sin embargo, Rosa se sitúa por encima de la mentalidad mercantilista: “Pero si me preguntas si tengo temor a la competencia, no le tengo temor para nada”.

El empresariado tiene una valoración del funcionamiento de su empresa en función de la rentabilidad que ésta le pueda arrojar. Si vende más es que su empresa está en mejores condiciones. La mayoría considera que su empresa está en condiciones regulares de comercialización, de prestación de servicios, de capacitación y de igual manera en referencia a la competitividad. Hay bastante objetividad en su valoración porque, efectivamente, los empresarios puneños no podrán competir con empresas de mayor magnitud de capital y de presencia en el mercado, incluso aunque utilicen los medios de comunicación masiva.

Dos aspectos a resaltar son la apreciación que el empresario tiene de la producción y de la administración de la empresa. El propio empresario considera que el nivel de producción es bajo, porque no cuenta con instrumentos modernos o con canales adecuados para elevar la producción, a pesar de que un buen grupo de empresarios considera que sus productos están aptos para competir en el mercado.

El otro elemento, el de la administración de la empresa, es igualmente valorado. La mayoría considera que la forma de administración tiene características regulares, pero falta capacitación sobre la forma de gestión, de *marketing* y, sobre todo, manejo gerencial.

## PERCY TAPIA

Nuestros empresarios no sólo tienen una mentalidad competitiva, tienen también una aguda observación del mercado: “Cuando yo vi aquello, me dije, acá hay dinero, acá el esposo trabaja, la esposa trabaja y tienen casa propia”. Con esta opinión, Luis abre su comercio de electrodomésticos, con el cual se atrevió a modificar las costumbres de Puno: “Era gente que no estaba acostumbrada a tener deudas y nosotros los acostumbramos a tenerlas”.

En conclusión, el empresariado local está en pleno proceso de adaptación a los nuevos estilos del mercado.

### *4.6 Los vínculos institucionales*

La Cámara de Comercio de Puno es la institución más representativa de los empresarios. Los momentos de mayor notoriedad fueron durante la presidencia del señor Guido Juño Zegarra y, con su actual presidente, el señor Víctor Madariaga Ancieta, se espera la consolidación institucional. Sin embargo, la percepción de los socios expresaba insatisfacción frente a la Cámara: “Nosotros somos socios desde hace años atrás, pero no nos sentimos muy contentos con la labor que hace”. No ocurre lo mismo con la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), que tiene gran aceptación y confianza de parte de los empresarios puneños y, cuando se refieren al ingeniero Arturo Woodman Pollit, lo hacen con respeto y demostrando credibilidad.

La mayoría de los empresarios (56%) se encuentran afiliados a la Cámara de Comercio de Puno, aunque manifiestan que ésta tiene muy poca utilidad para sus intereses y que son otras instituciones las que apoyan su capacitación. Los empresarios ubicados en el área del turismo se afilian a CANATUR.

## PERFIL DEL EMPRESARIADO PUNEÑO

Para terminar, al ser consultado Luis sobre la última Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE) *Perú empresa: hacia una sociedad en crecimiento*, realizada en Cusco, dice: “No he ido mucho a los CADE, alguna vez he ido, era bastante caro y lo que se aprendía no era gran cosa que digamos”. La opinión de Luis subvalora este espacio de encuentro y formación empresarial.

Pero no son sólo las organizaciones gremiales las que nos interesa observar para dar cuenta de los vínculos que establece el empresario. Este, al llegar a una determinada posición social, empieza a frecuentar otro tipo de instituciones, aunque de manera limitada. Por ejemplo, sólo el 36% de los empresarios pertenece al Rotary Club. Los empresarios locales se vinculan más a clubes deportivos, conjuntos folclóricos o hermandades religiosas.

La mayor solvencia económica lograda por el empresario induce a éste a establecer relaciones de compadrazgo, ya sea de bautismo, matrimonio u otras relaciones espirituales que responden a las costumbres y tradiciones locales.

Por supuesto, el empresario sabe que estas relaciones en algún momento le van a reportar un cierto beneficio, de tal manera que los gastos realizados en este tipo de relaciones son considerados como una inversión que será retribuida. En el medio social puneño, por ejemplo, se dice que “hay que gastar en la mamita Candelaria, porque ella nos dará el doble”.

### *4.7 Aspectos de la gestión empresarial*

A pesar de la posición lograda por los empresarios en la sociedad y de la forma como se realiza la gestión, en la que el elemento principal es “no depender de nadie”, a pesar también de la forma como participan los familiares en las actividades de la empresa, sobre todo los cónyuges,

## PERCY TAPIA

los empresarios desean cambiar la forma de gestión de la empresa. Las nuevas corrientes sobre la "calidad total" y los nuevos principios de organización empresarial van impactando en la mentalidad del empresario puneño. Según la opinión recogida en nuestra encuesta, el 64% de los empresarios desearía cambiar la forma de gestión, mientras que un 28% no la cambiaría.

La mayoría de los empresarios no tiene problemas importantes con los socios o con las personas con quienes comparten la dirección de la empresa. El hecho de que las empresas en su mayoría sean de carácter familiar no excluye la posibilidad de conflicto; sin embargo, pareciera que no existen mayores conflictos en el problema de la gestión. También manifiestan algunos que, "para evitarse problemas, mejor es trabajar con gente extraña que no tenga que ver nada con la familia", llegando al extremo del individualismo y de la indiferencia frente a los familiares que se encuentran en mala situación. Por ello, el 78% de los empresarios contrata como trabajadores a personas totalmente ajenas a las relaciones familiares, estableciendo simples relaciones laborales. Sólo el 22% de los empresarios contrata a sus familiares como trabajadores.

Debido a los problemas que atraviesa un empresario desde el inicio hasta haber logrado el éxito, va tomando conciencia de los límites y posibilidades para su desarrollo. Les preguntamos acerca de qué les falta como empresarios, qué más necesitarían para poder tomar decisiones con prontitud y eficacia. Mayoritariamente (48%) se nos respondió que les faltan conocimientos, capacitación, mientras que el 24% considera que les falta orden y motivación, es decir, el empresario se siente desordenado en su práctica cotidiana, por lo caótico de su calendario, a pesar de que su actividad es, normalmente, bastante rutinaria. Un 24% opina que lo que le falta es, sobre todo, capital de trabajo, créditos, por lo que, hasta que no los consiga, va a tener una actitud fuertemente crítica ante los mecanismos financieros.

## Bibliografía

- ADAMS, Norma - GOLTE, Jurgen  
1987 *Los caballos de Troya de los invasores. Estrategias campesinas en la conquista de la gran Lima, IEP, Lima.*
- ADAMS, Norma - VALDIVIA, Néstor  
1991 *Los otros empresarios. Etica de migrantes y formación de empresas en Lima, IEP, Lima.*
- BUSTAMANTE, Alberto  
1990 *De marginales a informales, DESCO, Lima.*
- FIGUEROA, Adolfo  
1981 *La economía campesina de la sierra del Perú, PUCP, Lima.*
- GONZALES, Efraín (Comp.)  
1991 *Nuevos rumbos para el desarrollo del Perú y América Latina, IEP, Lima.*

PERCY TAPIA

IGUIÑIZ, Javier

1984 *Política industrial peruana 1970-1980: una síntesis*, DESCO, Lima.

1985 *Sistema económico y estrategia de desarrollo peruano*, Ed. Tarea, Lima.

KAFKA, Folke

1990 *Teoría económica*, CIUP, Lima.

MATTOS MAR, José

1984 *Desborde popular y crisis del Estado. El nuevo rostro del Perú en la década de 1980*, IEP, Lima.

TAVARA, José

1994 *Cooperando para competir*, CIE-DESCO, Lima.

VILLARAN, Fernando

1993 *Empleo y pequeña empresa en el Perú*, Lima.

VEGA CENTENO, Máximo

1983 *Crecimiento, industrialización y cambio tecnológico en el Perú*, PUCP, Lima.

WILS, Fritz

1979 *Los industriales, la industrialización y el Estado-nación en el Perú*, PUCP, Lima.