

DOCUMENTO DE DISCUSIÓN

DD/07/03

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

Gustavo Yamada y Juan Chacaltana



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

DOCUMENTO DE DISCUSIÓN

DD/07/03

© 2007 Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico

DD/07/03

Documento de Discusión

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

Elaborado por Gustavo Yamada y Juan Chacaltana

Enero 2007

Resumen

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. 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, ventas externas e internas y empleo registrado formal en los últimos años: agro-exportación, exportación de confecciones de algodón, la cadena de la alpaca, la gastronomía peruana y chifa y el comercio minorista a través 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 los principales directivos de las empresas y su información cualitativa y cuantitativa.

Key words: Empleo no precario, agro-exportación, confecciones, cadena de la alpaca, gastronomía peruana, comercio minorista, estrategia empresarial.

E-mail de los autores: yamada_ga@up.edu.pe, jchacaltana@gmail.com

* Este documento resume los hallazgos de un estudio encargado por el Banco Interamericano de Desarrollo, Región 3, División de Programas Sociales, entre julio y setiembre del 2006. Agradecemos los valiosos comentarios y sugerencias de José Cuesta, Mario Sánchez, Graciana Rucci y Jaime Vargas del BID a una versión previa de este documento, y la excelente asistencia de investigación provista por María de los Ángeles Cárdenas, Claudia Ruiz y Leda Basombrío. Cualquier error de información o interpretación es de responsabilidad exclusiva de los autores y no compromete ni a la Universidad del Pacífico, ni al BID, ni a las empresas estudiadas.



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

Índice

Introducción.....	3
El “boom” de las agro exportaciones y el caso de AGROKASA	9
I. Antecedentes.....	9
II. El caso de Agrokasa	12
III. Perspectivas	18
IV. Anexo	20
La cadena de la alpaca y el caso del Grupo INCA	21
I. Antecedentes.....	21
II. El desarrollo del Grupo INCA.....	25
III. Perspectivas	28
Las exportaciones de confecciones y el caso de Topy Top.....	30
I. Antecedentes.....	30
II. El caso Topy Top.....	33
III. Perspectivas	37
IV. Anexo	41
La revolución gastronómica y el caso de Gastón Acurio	42
I. Antecedentes.....	42
II. El caso de Gastón Acurio	45
III. Perspectivas	50
Gastronomía: El caso de la calle Capón y el restaurante Wa Lok.....	54
I. Antecedentes.....	54
II. La Calle Capón y el Wa Lok	55
III. Perspectivas	62
El auge del supermercadismo y el caso del Grupo WONG	64
I. Antecedentes.....	64
II. El caso del Grupo WONG	66
III. Perspectivas	72
Conclusiones e implicancias para las políticas públicas	73
Recomendaciones	81
Bibliografía.....	88

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, ventas externas e internas y empleo registrado formal en los últimos años: agro-exportación, exportación de confecciones de algodón, la cadena de la alpaca, la gastronomía peruana y chifa y el comercio minorista a través 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 los principales directivos de las empresas y su información cualitativa y cuantitativa. Los casos analizados son:
 3. **El boom de agro-exportaciones y el caso de AGROKASA:** Las exportaciones de cultivos no tradicionales como los espárragos, uvas y otras frutas y hortalizas han tenido un despegue importante en los últimos años bordeando en la actualidad los mil millones de dólares anuales. El empleo registrado (no precario) en el departamento de Ica se ha triplicado en los últimos 5 años debido en una buena parte a este auge de agro-exportaciones. 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 que 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 15 millones de dólares anuales en prendas de alpaca, cuando hace una década estas exportaciones no

llegaban al millón de dólares. El Grupo INCA, con sede en Arequipa, es una de las 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 en tejido de punto se ha duplicado en solo 5 años llegando 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 por parte de la propia industria. Una de las empresas que ha contribuido más con este proceso es TOPY TOP, una de las dos primeras 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 a 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 sólo un año. Gastón Acurio, quien será parte del 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 su campaña de difusión de las bondades del sector en los medios de comunicación.

7. **Gastronomía: El caso de la Calle CAPON 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 residente de alto poder adquisitivo, también ocurren fenómenos de recuperación y crecimiento en sectores más mesocráticos. Este es el caso de la Calle CAPON, centro emblemático de la colonia china en el Perú cuyos chifas, venidos a menos en las décadas de los 70 a 90s, ahora han vuelto a concitar la atención de los limeños y turistas por igual. Un trabajo mancomunado entre la asociación peruano-china y el municipio limeño contribuyeron a este renacimiento. 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, empleando en este momento 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 bajo distintos formatos en todos los sectores socioeconómicos de Lima. Además, el grupo es reconocido por sus buenas prácticas de responsabilidad empresarial y su constante motivación al personal, lo que le permite ofrecer niveles de excelencia en el servicio al cliente.

9. El trabajo utilizó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos de análisis. La discusión sobre los factores clave que explican el éxito de los casos se realizó a través de técnicas cualitativas como entrevistas individuales semi estructuradas, visitas de campo, revisión de la literatura, análisis del marco legal y actores involucrados, entre otros. El análisis del perfil socioeconómico de los trabajadores en los sectores objeto de estudio siguió una metodología cuantitativa, utilizando información procedente de encuestas de hogares (ENAHO) y encuestas de variación de empleo (EVE) disponibles en 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 estos 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 10 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, capturan a toda la fuerza laboral) y compararlos con empleos más precarios o informales. De acuerdo a la ENAHO, hubo un total de 2.7 millones de trabajadores en empresas de 10 y más trabajadores en el 2005, lo cual representa un 22.4% del empleo total (ver Cuadro 1).

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 éste construya sus índices de variación de empleo) lo hacen porque se trata de empleos formales que acatan toda la legislación laboral. De acuerdo al 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 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.

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: INEI y MTPE.
Elaboración propia.

12. Los casos presentados a continuación se culminan con algunas proyecciones referenciales de potencial efecto en la reducción de la pobreza de continuarse con 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 obtiene 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 genera 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 significativamente 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 donde todas las demás variables (estructura de la población y PEA, ingresos reales promedios de los sectores formales e informales, líneas de pobreza reales, etc.) se suponen constantes².

13. Luego de la presentación y discusión de cada caso individual, se incluye 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

² El alto grado de especificidad de los sectores estudiados y sus datos (CIU a 4 dígitos) sería un obstáculo para identificar efectos adicionales de equilibrio general, que serían posiblemente modestos.

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 parte de José Cuesta, Mario Sánchez, Graciana Rucci y Jaime Vargas, funcionarios del Banco Interamericano de Desarrollo, entidad que financió la preparación de este trabajo. Por supuesto, todos los comentarios y errores de interpretación son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen ni a la Universidad del Pacífico, ni al BID, ni a las empresas estudiadas.

El “boom” de las agro exportaciones y el caso de AGROKASA

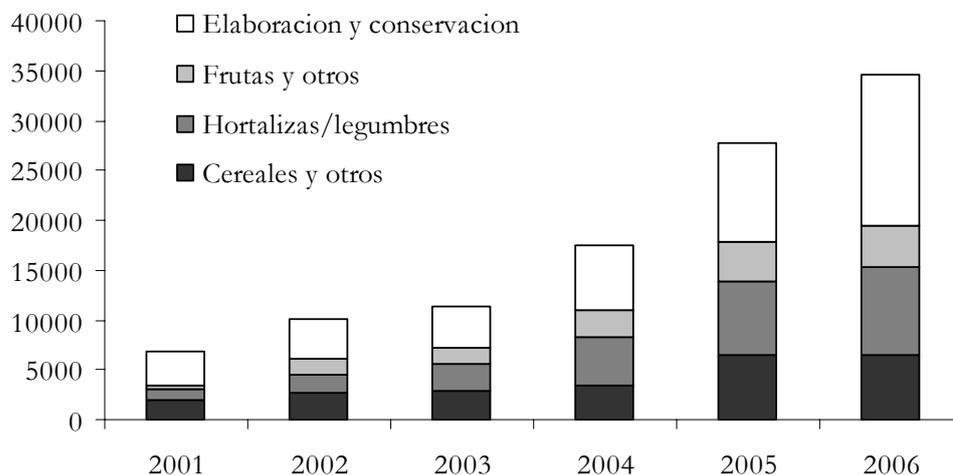
I. Antecedentes

1. Actualmente el Perú vive un periodo expectante. La economía ha crecido más de 60 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 estos productos, el espárrago, la uva, la paprika, la cebolla, el tomate, la alcachofa, los bananos orgánicos, los mangos, y más recientemente el palto y los cítricos, son quizás los que más dinámica han generado en años recientes. 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 esta es una actividad intensiva en mano de obra, esto se ha traducido rápidamente en resultados en el mercado de trabajo, especialmente 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, usualmente este era visto como de mala calidad e ingresos bajos. Sin embargo, en lo 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 cual ciertamente es un hecho novedoso³. 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

³ El empleo registrado es el que cumple todos los derechos laborales, en la medida que es el que las empresas formales reportan al Ministerio de Trabajo. El total nacional del empleo registrado bordea el millón de trabajadores. Se diferencia del empleo formal, ya que este último se define usualmente en base al tamaño de las empresas. El total de empleo formal en el país, actualmente bordea los 5 millones de trabajadores, de una PEA total de 13.5 millones de personas.

en este sector⁴ 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.

Gráfico 1. Perú: Evolución del empleo en cultivos y actividades asociados a la agroexportación⁵



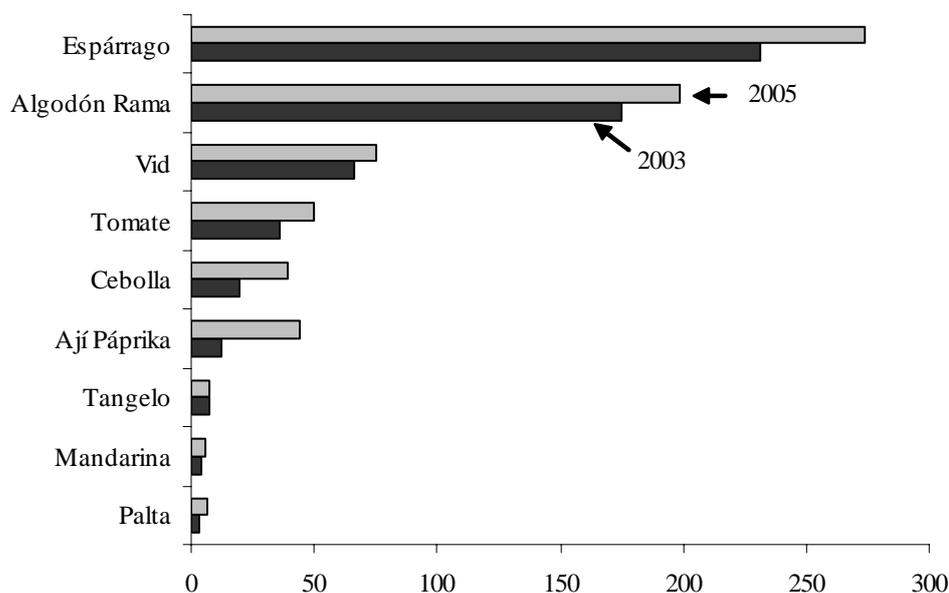
Fuente: Encuesta de Variación Mensual del Empleo, MTPE.

- Una de las zonas en donde esta dinámica se ha expresado de manera más clara es en el departamento de Ica, especialmente en los valles de Ica y de Chincha, en donde se han instalado numerosos fundos que producen este tipo de cultivos, entre los cuales destaca nítidamente el espárrago, por su alta calidad y por el hecho que 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, y en donde 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.

⁴ 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 antes del 2000, este tipo de empleo siempre se generó más en Lima, el *boom* de la agroexportación ha determinado que en los últimos años, sean los departamentos del interior del país quienes generen más de este tipo de empleo.

⁵ En esta estimación hemos considerado los siguientes CIUS 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 se trata de un límite inferior a la generación de empleo total derivado de estas actividades.

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



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Oficina de Información Agraria.

- Este cambio en el patrón de producción en Ica también ha modificado notablemente 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 triple⁶. Los ingresos de la PEA asalariada privada han crecido 26% en similar periodo, lo cual es 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.

⁶ Aun cuando esto solo ha significado que el empleo registrado en Ica pase de 7 mil trabajadores a 27 mil trabajadores entre el 2001 y 2005, esto sin duda constituye un fenómeno importante en un departamento en donde la PEA ocupada total bordea los 300 mil trabajadores, y donde tradicionalmente prácticamente no existía empleo registrado.

II. El caso de Agrokasa⁷

5. 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 que tradicionalmente se dedicaba a la producción de productos farmacéuticos y de consumo. El Director Ejecutivo del Grupo es José Chlimper, quien indica que el Grupo se interesó en este negocio, como es lógico, con cierta incertidumbre inicial, al punto que cuando le planteó el proyecto a su padre, éste le preguntó “¿Cuánto es lo que podemos perder?”. Sin embargo, Chlimper tomó el reto desde el principio con la idea de transformar

el negocio agrícola en una actividad con los más altos estándares

Recuadro 1. El “CLIP” de Agrokasa.

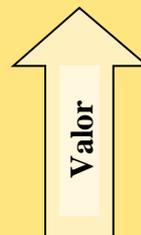
Chlimper explica que la producción agrícola puede ser explicada con un Clip.

C Comercialización

L Logística

I Industria

P Producción



Este clip tiene cuatro niveles.

- Producción. La cadena del 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 a las necesidades del cliente. La tarea de conocer como requiere el cliente el producto es una de las tareas más complejas de la cadena del valor en la agroexportación.
- Logística. Un tercer aspecto es la parte logística, lo cual involucra transporte, almacenamiento, etc. 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 seleccionar el medio y ruta más adecuados, que usualmente es 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 donde 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

⁷ Esta sección ha sido posible gracias a la colaboración de José Chlimper, presidente de Agrokasa

internacionales, y de hecho, lo ha logrado, especialmente en la producción de espárrago y uva, cultivos en los que ya se ha convertido en el principal productor nacional, y desde el 2006 está produciendo paltos, con los cuales seguramente tendrá un desempeño similar. Actualmente, la empresa da empleo a casi 5 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 packing; y 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, estando concientes de que la producción se dirige a satisfacer los más selectos mercados internacionales⁸.

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 de incursionar en otros rubros diferentes a aquellos en los que ya estaba posicionado 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 post-producción, intensivas en conocimiento y tecnología. Se ha dado cuenta 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, diciendo que exportar productos agrícolas es como producir un CLIP (ver

⁸ El financiamiento para estas inversiones y para la adquisición de los campos de cultivo, usualmente ha sido directa y no se ha recurrido a bancos, y solo en algunos proyectos se ha recurrido al IFC (International Finance Corporation) del Banco Mundial.

recuadro 1). La fase de producción agrícola propiamente dicha es solo el comienzo de la cadena del valor. Las otras etapas del CLIP – industria, logística y comercialización – son procesos que demandan alta tecnología y conocimiento, y son precisamente donde se incorpora más valor a la actividad.

8. Este esquema de competitividad tiene enormes implicancias para la forma 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 como simplemente 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 zona⁹. Es por esta razón que no solo cumple la legislación laboral – como lo muestran los varios 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 campo agrícola, libre de costo para el trabajador, lo mismo que la movilidad de ida y vuelta a sus distritos, la provisión financiada de bicicletas a los trabajadores, 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 que estos valoran que los productos sean producidos con alta calidad y además, con buenas condiciones de empleo y de manera amigable con el medio ambiente. Más aun, las cadenas internacionales tanto de comercialización de alimentos preparados (fast foods, por ejemplo) o no preparados (supermercados, por ejemplo), cuentan con certificadores que normalmente están a cargo de verificar la forma en que se producen los alimentos que comercializan. Agrokasa recibe periódicamente 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 10

⁹ Por ejemplo, Agrokasa no utiliza personal proveniente de “*services*” (una forma disfrazada de enganche en el campo) por ejemplo. Además, Chlimper enfatiza que en la agricultura es frecuente la existencia de “cupos sexuales”, aspecto que él no ha permitido en su empresa.

certificaciones distintas, simultáneas y complementarias. Por ellos estas certificadoras ni siquiera utilizan la inspección del Ministerio de Trabajo como un certificado o antecedente de alguna validez y de hecho, a la empresa le parecen más simples (pero más consumidoras de tiempo) estas inspecciones que las de las empresas certificadoras internacionales¹⁰.

- 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, las tarifas de transporte, etc.) que los costos laborales. De hecho, la agricultura ya cuenta con un régimen laboral específico que hace difícil que una empresa realmente competitiva en los mercados internacionales no la cumpla. De hecho, Chlimper ha escrito una columna en un periódico local en donde se queja de que algunos empresarios de Ica no cumplan con la legislación laboral a pesar de ser esta promocional y, según él, para empresarios que defienden el TLC esto es inaceptable¹¹. 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 mas, 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 Agrokasa hemos encontrado un caso – quizás uno de los pocos en el país – en donde la producción se ha hecho flexible y se ha adaptado a la mano de obra. (Recuadro 2). La historia es sencilla y notable. En el campo usualmente los trabajadores se levantan muy temprano para iniciar sus labores – pues es costumbre que las labores agrícolas se hagan así –, pero eso generalmente les recorta bienestar,

¹⁰ En nuestra visita a los Fundos de Agrokasa, 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 5 días. Esto muestra que existe bastante espacio para la modernización de este servicio.

¹¹ Chlimper (2006). 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...*”

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

10. Este tipo de acciones, unidos a los otros beneficios que la empresa les da a los trabajadores, incluido el hecho 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 cual ciertamente eleva la productividad (es una suerte de compensación de eficiencia en un mercado de trabajo usualmente deprimido). Esto se observa, por ejemplo, con el hecho de que aun los trabajadores que son contratados para tareas eventuales, siempre vuelven cuando son llamados, dejando incluso a otros empleadores de la misma zona.

11. De hecho, Agrokasa, como empresa líder en la exportación de productos agrícolas, tiene una clara orientación a la promoción de los conceptos modernos de productividad, donde no solo interesa producir más, sino principalmente producir mejor. La promoción de la productividad se expresa en prácticas muy

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

En 2005, en el marco de su política de generar un buen clima laboral, Agrokasa observó que uno de los problemas importantes para el personal era que se tenían que levantar muy temprano. En efecto, la hora de ingreso era a las 6 de la mañana, para lo cual tenían que levantarse a las 4 de la mañana y ser recogidos y luego transportados. Es usual pensar que como el espárrago crece 2 pulgadas en el día, se requiere cultivar en la mañana, descansar bastante al mediodía y luego cosechar en la tarde otra vez.

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 am y en otro a las 7 am. En este último caso, se ajustó la hora de descanso del mediodía a fin 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 significativamente 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, elevando en algo su calidad de vida, y sin perjudicar la calidad del producto.

Fuente: Entrevista a jefe de Recursos Humanos de Agrokasa

claras de medición de esta variable en cada etapa del proceso, lo cual además es analizada en tiempo real por diferentes estamentos de la empresa, llegando hasta 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. Se cuenta con tecnología de punta para ello.

12. Sin duda, uno de los aspectos más notables de la empresa es su vocación por contar con la última tecnología, especialmente de comunicaciones. Las últimas tecnologías de comunicaciones tanto nacional como internacional se observan no solo en las oficinas de Lima sino también en los fundos donde se produce y empaca la mercadería, lo cual genera externalidades positivas para la población aledaña a los fundos, pues abarata los costos fijos de la telecomunicación en zonas alejadas (especialmente en la zona del fundo Las Mercedes). En general, la orientación hacia la tecnología de punta se observa en todos los procesos, desde técnicas de riego traídas del exterior (que maximizan la eficiencia en el uso del agua, regando 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 destino¹². Se puede decir que la empresa ha adoptado una estrategia bastante simple pero poderosa. Ya que tiene visitas periódicas de certificadores internacionales, la empresa utiliza estas visitas como mecanismos de aprendizaje gratuito sobre las formas de producir y por tanto sobre las tecnologías más modernas que existen actualmente a nivel mundial.
13. La innovación tecnológica requiere naturalmente 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 necesita una estrategia de capacitación

¹² 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 van monitoreando la temperatura durante el viaje hasta el mercado de destino.

y de recursos humanos adecuada a esta realidad¹³. Por esta razón, el uso de programas de capacitación de personal también tiene dos partes. Para el personal calificado, por lo general, provienen de universidades de prestigio y/o de entidades de formación profesional técnica reconocidas a lo cual la empresa le añade numerosos y continuos programas de capacitación y actualización. En el caso del personal no calificado, especialmente 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 Pro Joven) ni contratos de formación profesional. Los ritmos en que se mueve la producción en el campo, y las habilidades necesarias para estas labores, determinan que la formación de estos programas sean o muy elevadas para actividades de campo que solo requieren dos semanas de formación, o muy bajas para labores de mando medio o superior, para lo cual la empresa necesita entrenamiento más largo como el que se brinda en universidades o institutos de educación superior¹⁴.

III. Perspectivas

14. El boom de la agroexportación está generando bastante empleo registrado en el país. Es cierto que este es un proceso que recién está empezando y aún existe mucho empleo agrícola que tiene 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, puede ser utilizado como un recurso o activo para fines de competitividad, especialmente si esta se basa en la búsqueda de la calidad y se orienta a los mercados internacionales, que crecientemente se interesan en aspectos sociales y ambientales.

¹³ Este es un tema interesante, en el cual la heterogeneidad educativa existente en el país (un gran porcentaje de trabajadores con baja calificación y un porcentaje pequeño de trabajadores con alta calificación) también se encuentra también presente al 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.

¹⁴ 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*, mediante el cual en el 2005, contribuyó con la donación importante de libros para quinto y sexto grado en centros educativos de distrito aledaños a los fundos, y en el 2006, se incluyó libros para el primer grado y para el primer año de educación secundaria.

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 actualmente se encuentra en alrededor de 35 mil trabajadores – optimistamente creciera en los próximos años a un ritmo similar al que ha crecido hasta ahora, al 2015 podríamos tener cerca de 180 mil empleos registrados en la agricultura (todos formales y con derechos laborales), contribuyendo así 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 limitante 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, especialmente relevante para el caso de Ica, es la restricción que el uso del agua puede significar para estas actividades, tema que ciertamente requiere ser incluido en la agenda de discusión del gobierno y los actores sociales pues al parecer se está entrando en un punto crítico en el 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 a que existen empresas que aun queriendo competir en los mercados internacionales no cumplen los estándares laborales, más aun, sabiendo que en este sector, existe una ley promocional tanto desde el punto de vista tributario como laboral¹⁵. Así, en un esquema de libre comercio más intenso como el que parece venir en el futuro, la agenda laboral estará seguramente centrada en el cumplimiento efectivo de la legislación laboral. En esta misma dirección, la necesidad de construir un sistema más amplio de seguridad en el trabajo ya que como se sabe,

¹⁵ Se trata de la Ley de promoción del sector agrario (Ley N° 27360) que incluye medidas tributarias y laborales al mismo tiempo. Además, de pagar la mitad del impuesto a la renta (15%) y tener mecanismos de depreciación especiales, en el caso laboral, destaca que el seguro de salud agrario es de 4% respecto del 9% en el régimen general.

el esquema actual de seguridad y salud en el trabajo – el seguro complementario de riesgo - excluye a las actividades agrícolas a pesar que en estas actividades se presentan una gran proporción de accidentes y enfermedades ocupacionales¹⁶. No obstante, el patrón de competencia vía alta productividad que ha empezado a caracterizar a parte de la agroexportación peruana, permite esperar que en este sector continúe contribuyendo solidamente 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 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%

Fuente: ENAHO 2005

*Se consideran parte del sector formal a aquellas empresas con 10 a más trabajadores

/a No se incluyen TFNR

¹⁶ Según 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. Antecedentes¹⁷

1. El Perú es el primer productor de alpacas en el mundo con un stock estimado de 4 millones de ejemplares¹⁸, que representan cerca del 85% del total de alpacas a nivel mundial, concentrados en los departamentos más pobres de la Sierra Sur del Perú¹⁹. De acuerdo a 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 aún, 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).
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) compitiendo con las fibras de angora, cashmere, y monhair para satisfacer una demanda importante a nivel mundial. Sin embargo, hoy en día el Perú abastece sólo un 1% del mercado mundial de prendas de vestir en este segmento alto de confecciones. Asimismo, estas prendas peruanas de alpaca representan sólo 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 exportan un promedio de 15

¹⁷ La redacción de la primera parte de este caso se vio beneficiada enormemente por la entrevista realizada por los autores al Sr. Eliseo de los Ríos, Gerente General del Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos en Arequipa, y por las consultas realizadas al Sr. Carlos Ferraro, Director General de Indurtria del Ministerio de la Producción y a la Sra. María Teresa Huillca, consultora de la misma institución.

¹⁸ Se necesitaría realizar un censo para establecer el número exacto de alpacas existentes actualmente en nuestro país.

¹⁹ Mas de tres cuartas partes del total de alpacas se concentran en cuatro departamentos: alrededor de 2 millones en Puno, medio millón en Cuzco, 350 mil en Arequipa y 300 mil ejemplares en Huancavelica.

millones de dólares anuales en prendas de alpaca, cuando 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 y hasta se acelere.

4. Las 170,000 familias peruanas que se dedican a la crianza de la alpaca viven en comunidades rurales dispersas y en condiciones de pobreza extrema teniendo cada familia hatos promedio de alrededor de 80 alpacas. Esta actividad les genera un promedio de ingresos anuales de 800 dólares lo cual sólo 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, teniendo como máximo la mitad de la fibra producida como apta para la producción de vestimenta (variedades baby y extrafina). Existen problemas de mezcla de ejemplares de diversos colores, y mezcla 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 adecuadamente 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 dificulta también el acceso a servicios de sanidad adecuados. Las técnicas de postproducción 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 pago uniforme por vellón (independiente de la calidad de la fibra incluida en el mismo) a cargo de acopiadores.
6. Esta práctica tradicional ha sido uno de los cuellos de botellas fundamentales que impiden un mayor desarrollo del sector pues no incentiva la producción de fibras de alta calidad por parte de los criadores de alpaca. 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 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, promoviendo estándares de clasificación de los distintos niveles de calidad de la fibra de alpaca al momento de la compra a los criadores.

7. De acuerdo a la norma aprobada por el Instituto de Promoción de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI) ahora se tienen clasificadas las fibras en cuatro tipos: super fina, fina, semi fina y gruesa. El mercado ha empezado a internalizar esta nueva realidad y en la actualidad se pagan 14, 12, 10 y 5 soles por kilo de fibra de estas distintas calidades, respectivamente. El IPAC en conjunto con INCAGRO ha capacitado a 60 extensionistas en Puno y 40 en Arequipa que están en condiciones de clasificar los vellones por contenido de estas diferentes fibras y que podrían laborar de manera permanente en centros de acopio donde se comercializa estos vellones de manera mas transparente.
8. Sin embargo, se necesita también que los criadores aprendan a diferenciar estos tipos de fibra de manera estandarizada, a fin de que puedan responder al incentivo económico plenamente. Se requerirían de recursos del Estado y la cooperación internacional para hacer esta realidad. 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 reciben en la actualidad un promedio de 5 soles por vellón de manera uniforme) puede aumentar significativamente 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 desplazarnos del mercado mundial en los próximos años, a pesar de la supuesta identidad histórica de la alpaca y su origen en el Perú.

10. La inclusión de la alpaca como uno de los “productos de bandera” del Perú ayuda en el posicionamiento internacional del mismo 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 monhair, por ejemplo, ambos productos tienen similar número de micrones y, sin embargo, en el mercado internacional el kilo de fibra de monhair 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 enfiado, lavado, cardado, hilado, tinte, tela y, finalmente, la confección de las prendas mismas tales como chompas, mantas, abrigos, frazadas, accesorios, etc. 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, es recién en los últimos años que estos tres grupos han incursionado con éxito en las etapas de confección misma de las prendas, actividad de altísimo valor agregado y elevada intensidad de mano de obra. INCALPACA, por ejemplo, ha pasado de producir 10 mil a 400 mil prendas en los últimos años.

12. De acuerdo a 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 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 micro y pequeñas empresas de alta calidad, consistencia y puntualidad que puedan abastecer de prendas semi-terminadas a estos grupos exportadores para el ensamblado y acabados finales. De hecho, un reciente proyecto del FOMIN 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 pueden ser subcontratadas para la confección de prendas de vestir.

II. El desarrollo del Grupo INCA²⁰

14. Las ventas del Grupo INCA suman actualmente 35 millones de dólares anuales y representan cerca del 30% del total del negocio de la industria de 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 surge en 1996 como la fusión de las empresas CONDOR 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 Sr. Francois Patei, inmigrante suizo que vino al Perú contratado como contador de la empresa de ferrocarriles del sur en la década del 50. El grupo tiene además actividades en la agroindustria (crianza de avestruces, cultivo de paltos, mandarina y cochinilla), y servicios (hoteles ecológicos,

²⁰ Agradecemos al Sr. 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.

cadena de farmacias y un fondo de inversión que funciona como incubadora de nuevas empresas).

16. El Grupo INCA tiene un proyecto piloto en Pacamarca en la alturas de Arequipa con 30,000 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, incluyendo las vacunas necesarias, se realiza todo el año 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 interés de parte de empresas mineras y financieras que están interesadas en mejorar los niveles de vida de las comunidades en donde realizan 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 2,000 trabajadores. En conjunto, la industria arequipeña de 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 actualmente en 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 al mercado local e internacional en un mínimo de 45 dólares.

18. Por ello, la empresa INCALPACA del grupo ha entrado fuerte en esta última fase de la cadena empleando directamente a 1,800 trabajadores y subcontratando a 600 microempresas y pequeñas empresas de 1 a 70 trabajadores que involucran en total a 2,000 trabajadores más, siendo 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 necesitan capacitación de punta. 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 crecientemente 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 como el centro integrado textil en camélidos más importante del mundo, para lo cual las relaciones de hermandad con las ciudades de Charlotte en Estados Unidos y Viela en Italia ayudan, pues estas últimas 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 aún en el caso de las micro y pequeñas empresas. Las grandes cadenas mundiales que compran su producción como LACOSTE, BOSS, SACKS, NORDSTROM y TALBOCKS se encargan de verificar este cumplimiento en visitas que realizan a las fabricas. El ambiente laboral interno en INCALPACA parece óptimo gracias a los programas de capacitación constante, los beneficios laborales crecientes y 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 cual aporta a la empresa experiencia en diseño pero deja un margen relativamente pequeño de rentabilidad, la venta a retailers importantes como SACKS, NORDSTROM, DEALERS y TALBOCKS, y, por último, la venta con marca propia (ALPACA 111) que hoy en día representa 25% de sus ventas de prendas, pero que se tiene como meta que llegue al 50% en el 2010. De hecho, la marca ALPACA 111 vendía 2 millones de dólares hace tres años y este año está vendiendo a un ritmo de 15 millones de dólares anuales. Es importante enfatizar 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 pasa por 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 capitales importantes de América Latina. La empresa tiene además locales en Nueva York, 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 a futuro en este cluster es que las micro y pequeñas empresas que abastecen a las grandes empresas den el salto cuantitativo y cualitativo para poder proveer de un mayor volumen continuo de prendas de calidad. Para ello la capacitación y mejoras en organización serán claves. Todo parece indicar que el mercado internacional puede absorber sin problemas grandes cantidades adicionales de prendas peruanas de alpaca si es que el Estado siguen contribuyendo a posicionar internacionalmente a las prendas de alpaca como “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 que otros países nos terminen desplazando 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 del sector privado y público, tales como la Comisión Multisectorial CONALPACA, 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 ventas 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%²¹. 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 disminuyan directamente en 3% y 9% respectivamente. Por otro lado, en el otro extremo industrial de la cadena, un crecimiento en el 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%²².

²¹ En estos cálculos se agregan los ingresos adicionales por la venta de lanas y fibras de alpaca al nivel de consumo total de los hogares vendedores de estos productos y se reevalúa luego numéricamente su condición de pobreza.

²² Ver el párrafo 12 de la introducción del 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

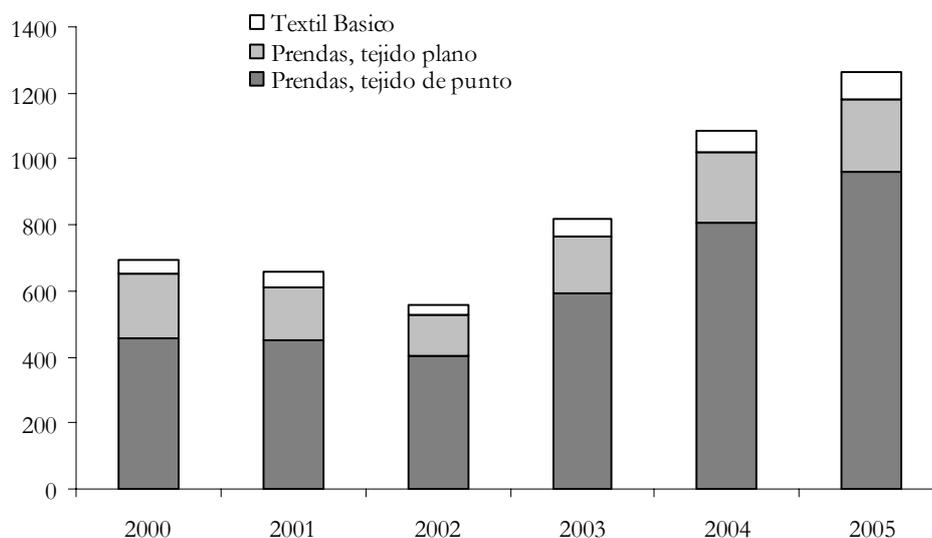
1. La industria textil y de confecciones ha cobrado enorme dinamismo en años recientes. Representa alrededor del 15% del PBI manufacturero y sus exportaciones explican el 7,5% de las exportaciones totales y el 30% de las exportaciones no tradicionales. Así, se trata de un sector que se ha convertido en el tercero más importante en exportaciones totales y el primero en exportación no tradicional²³.
2. El crecimiento de las exportaciones textiles y de confecciones se debe sobre todo al auge de la exportación de confecciones en tejido de punto (especialmente “*T-shirts*”) que se han duplicado entre el 2001 y 2005, llegando a bordear los 180 millones de dólares²⁴. Precisamente, Angulo (2004) - citando al Comité de Industria de la Confección Peruana (CICOP) - reporta que sólo 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) hacia los Estados Unidos, ya que el 63% de las exportaciones de este sector en este rubro se dirigen hacia ese país, pero también al esfuerzo interno por parte de la propia industria, ya que en la década de los 90 la tasa de crecimiento promedio en las exportaciones de dicho sector fue de 20% a pesar de no contar con el ATPA²⁵.

²³ Mincetur (2006). Boletín mensual de comercio exterior N° 35, Diciembre 2005. Lima: Mincetur.

²⁴ El tejido de punto es una de las áreas en las que Perú es competitivo naturalmente. En tejido plano, por ejemplo, compiten países como la China.

²⁵ Mincetur (2004). El Comercio Internacional sobre Textiles y Vestido y sus Perspectivas Futuras: El Caso de Perú. Junio, Montevideo.

Grafico 1. Perú: Evolución de las exportaciones textiles y confecciones (Millones de US\$ FOB)



Fuente: 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 muchos peruanos. No solo eso. Según 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, las confecciones se articulan con proveedores de insumos químicos, servicios, la industria textil, y más atrás aun con la producción de algodón (aunque esté crecientemente siendo reemplazado por las importaciones), que actualmente representa unas 65 mil hectáreas, y que explica gruesamente unos 130 mil empleos. Asimismo, es un sector en el cual se observa una notable articulación entre empresas de diferente tamaño, para fines de satisfacer una demanda bastante dinámica y heterogénea. Por estas razones, este parece ser un sector con un alto multiplicador, pues según Mincetur (2004), por cada puesto de trabajo directamente involucrado en este sector existen otros 2.5 adicionales en la economía.
- Según la Encuesta Nacional de Hogares, actualmente existen 360 mil trabajadores que trabajan directamente en este sector tanto formal como informalmente²⁶. Según la Sociedad Nacional de Industrias, casi el 98% de las

²⁶ Para esta estimación, se ha considerado como parte del sector textiles y confecciones a los siguientes CIIUS: 1730 (fabricación de tejidos, artículos de punto y ganchillo), 1810 (fabricación de prendas de

empresas de este sector son micro 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 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 aun²⁷.

Cuadro 1. Evolución del empleo en los sectores textiles y 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

Fuente: Elaboración propia en base a ENAHO y ENVME

- En los últimos años, se han observado dos procesos interesantes en la estructura del empleo de este sector. En primer lugar, a pesar de este ser un sector donde el empleo se concentra en las micro y pequeñas empresas (Pymes), el empleo en las grandes empresas ha empezado a crecer aceleradamente, especialmente en Lima, en donde la diferencia de empleo entre empresas medianas y grandes (MyGs) 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–,

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 CIIUS, el 1810 – es decir, las confecciones propiamente dichas – resultó el más importante, pues explica en el 2005 el 58% del empleo total del sector.

²⁷ Véase Cuadro A1 del Anexo.

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, especialmente entre las pequeñas empresas, pero en un país acostumbrado a que siempre se incremente la informalidad, es destacable que la tasa de empleo registrado haya empezado a incrementarse en estos últimos años.

II. El caso 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 esta familia que empezó prácticamente de la nada pero con mucha visión y empuje, pudo construir lo que actualmente conforma uno de los conglomerados de empresas de confecciones más importantes del país y quizás de América Latina. En el año 2006, 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 los cuales hay que añadir unos 1000 puestos de trabajo adicionales que se generan en 120 talleres afiliados que trabajan coordinadamente con la empresa.

7. Este esfuerzo es loable además porque la empresa está teniendo éxito en un sector en donde la competencia actual es probablemente una de las más fuertes y complejas a nivel internacional, especialmente 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 un cambio en el cual los compradores internacionales se concentran en aquellas fábricas que les puedan brindar servicios adicionales al simple proceso productivo. El cambio consiste principalmente en que los clientes ahora demandan de las fábricas más responsabilidad en los procesos de pre-producción (diseño, modelos, muestras de ventas, compra de materiales, órdenes de compra, etc.), proceso que puede

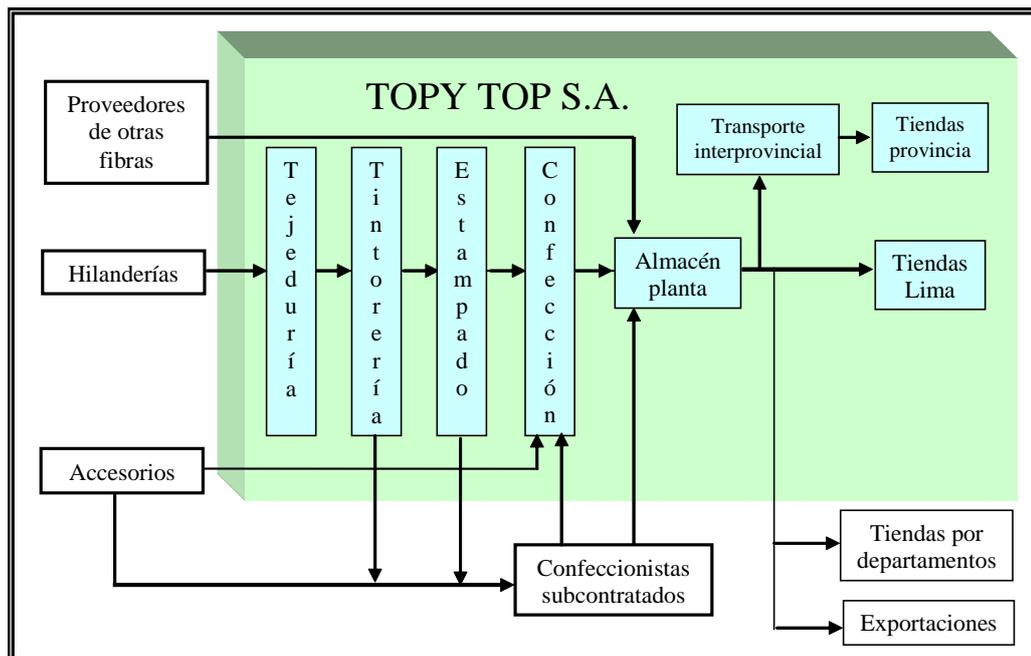
demandar hasta un 80% del tiempo involucrado en todo el ciclo de la producción²⁸.

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 cual implica una enorme flexibilidad en la producción y una completa integración vertical de la producción. Respecto a la flexibilidad, Danieluc enfatiza 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 de 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 cual 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 un sistema de producción integrado para la exportación, el cual actualmente opera bajo 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 en la competencia internacional. Esta forma de producción es bastante compleja, pero necesaria en un mercado en donde es difícil depender de otros para pedidos de exportación (gráfico 2). El proceso se inicia básicamente en el proceso de hilandería, que luego pasa a tejeduría, tintorería, estampado, llegando finalmente a la confección, para lo cual pueden subcontratar a otros confeccionistas de diverso tamaño. No es todo. Este esquema también incluye actividades de post-producción como transporte y comercialización a través de la exportación o tiendas propias especialmente al interior del país.

²⁸ Hay que mencionar también que a nivel 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 que la empresa posee. El aspecto de comercialización es uno en el cual la empresa es sumamente dinámica, pues constantemente está buscando nuevos mercados y ampliando sus estrategias para incrementar las ventas. Varios ejemplos se pueden mencionar en esta dirección:

- Recientemente ha incursionado en 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 BWS (Banco Wiese Sudameris) y aceptada en las 24 tiendas de la empresa a nivel nacional y en más de 16 mil establecimientos afiliados a nivel nacional. El objetivo inicial era una proyección de afiliación de 60,000 tarjetas en el primer año, sin embargo, el éxito fue tal que en su primer aniversario celebraron con 80,000 tarjetas habientes.
- También han incorporado recientemente reconocidas marcas a su rubro deportivo, estableciendo de este modo una alianza estratégica con diversas corporaciones internacionales, como Adidas, Nike, Puma, Hi Tec y Umbro, brindando de este modo una mayor gama de productos, tanto 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 perfilando convertir sus tiendas en tiendas por departamentos.
11. Lograr este nivel de complejidad en la producción y comercialización ha requerido también una apuesta por la innovación y tecnología de manera permanente. Tanto la apuesta por la innovación, como el esquema mismo de competencia, basado en la flexibilidad, tiene una enorme implicancia sobre la forma en que la empresa aborda el tema del empleo. Por un lado, la mano de obra es remunerada de acuerdo a esta realidad. Es decir, teniendo la totalidad de los trabajadores contratos formales, la forma en que se les remunera es 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 esfuerzo por parte del trabajador.
 12. Por otro lado, esto implica que la empresa esté constantemente buscando la actualización y capacitación de su personal. Según la empresa, afortunadamente la mano de obra peruana es tradicionalmente proclive 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 (para la parte de los bordados, por ejemplo). Esto ocurre tanto por razones naturales (predisposición), 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 calidad²⁹. 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, para lo cual tiene que ingeniárselas para capacitar sin descuidar el nivel de producción encargado. En el caso del reclutamiento de trabajadores nuevos, estos son convocados principalmente de través de los propios trabajadores, quienes “pasan la voz” a conocidos, que supuestamente saben del tema o han trabajado en algo relacionado; quienes son

²⁹ 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 al respecto.

evaluados y entrenados por la propia empresa antes de empezar su labor propiamente dicha.

13. En este esquema no se utilizan mucho los programas del ministerio de trabajo - como Pro Joven, por ejemplo - y la visión de la empresa respecto a estos programas es más bien de colaboración “*Sí; apoyamos a esos programas*”, indicó el gerente general. De hecho, la empresa tiene una alta disposición a apoyar programas del gobierno, pero con fines más bien de solidaridad o responsabilidad de las empresas, como lo muestra el hecho 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) a través del cual la empresa contrató a más de 100 mujeres que recibieron la capacitación y asistencia técnica de FONCODES, para el bordado de lentejuelas de 2,000 polos de algodón Pyma.

14. Otro aspecto a destacar en relación al 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 donde se cumplen los derechos laborales, pues los inspectores internacionales que vienen a verificar la producción de la empresa también visitan a estos talleres. La racionalidad de estos talleres es que les permite una mayor flexibilidad en la producción a la empresa y ciertamente reducción de riesgo frente a cambios imprevistos en 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 puede significar para fines de 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 en donde destacan la calidad de sus fibras naturales (Algodón Pyma, 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 (EE.UU.), 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, que 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 donde 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%³⁰ en las exportaciones del sector textiles y confecciones observado en años recientes, ha significado un crecimiento entre el 2001 y el 2006 de 63% en el empleo registrado, 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 5 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), al 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 a la eliminación de cuotas a la producción China en los mercados Americanos, en 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 por un periodo de diez años comenzando el 1 de enero de 1995 se iban a ir eliminando las cuotas a países miembros de la OMC, como lo es China, lo cual significa que para el 2005 China iba a tener

³⁰ Datos del Mincetur entre el 2002 y el 2005.

todos sus productos liberados de cuota alguna, teniendo la posibilidad de exportar sin ninguna limitación toda la mercadería textil que ellos desearan³¹. La velocidad y productividad con que produce China y sus bajos costos hacen más competitivas a sus confecciones, al punto que una prenda confeccionada en China puede costar hasta 3 veces menos que una prenda comparable hecha en el Perú³², y además, embarcar un container de China a EE.UU. puede costar menos que embarcar un container de Perú a EE.UU. Por esta razón, cuando se dio esta liberalización en el 2005, la producción china prácticamente empezó a inundar los mercados de los Estados Unidos con sus confecciones³³, por lo que este país le puso nuevamente salvaguardas a 34 categorías de productos que 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 vía es tratar de imitar las condiciones de China y competir en los mercados en donde venden su producción y con los mismos productos, especialmente de tejido plano donde dicho país es altamente competitivo. Esta vía conduce inevitablemente 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 Perú y China. En una estrategia de generación de empleo no precario, sin embargo, poner a la 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. Estudios desarrollados indican que la industria de la confección de bajo costo históricamente ha ido migrando de país en país, ha ayudado en el desarrollo de varios países, pero luego de que estos alcanzan cierto nivel de desarrollo, sus

³¹ Este acuerdo se llevó a cabo en 4 etapas; para 1997, 16% de las prendas chinas no tenían cuotas, para enero de 1998, 33% no tenían cuotas; para enero del 2002, 51% no tenían cuotas y para el 1 de enero del 2005 el 100% de las prendas confeccionadas en China no iban a tener cuotas, es decir, iban a estar libres de toda limitación para exportar todas las prendas que deseen a Estados Unidos.

³² Castillo Lecca. (2005).

³³ Según Comex (2006), en el primer trimestre del 2005 el valor de las confecciones chinas importadas por EE.UU. creció en 79% y en el segundo trimestre, en 97%.

costos suben y por tanto, la industria completa migra a otros países donde los costos de producción son más bajos.³⁴

19. La segunda vía es diferenciarse en la producción respecto de lo que produce China y/o tratar de encontrar nichos de mercados diferentes. De acuerdo a 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 paquete completo), 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), que 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*”³⁵.

20. Finalmente, no hay que perder de vista que la estrategia que adopte este sector también involucrará a otros sectores, como el algodonero, actividad de la cual viven actualmente miles de familias en el sector rural peruano. Este sector se encuentra actualmente en un periodo complicado y ciertamente necesita transformación³⁶. Sin embargo, este sector podría adquirir un mayor rol en la competitividad del sector de confecciones. Según Cilloniz (2006), en el mundo existe ahora una tendencia hacia el uso de fibra larga o extra larga para las confecciones, en donde Perú tiene relativamente mayor presencia. Si en fibra corta el Perú representa el 0.22% de la producción mundial, en fibra larga o extra larga, el Perú 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 extra larga. Según Cilloniz (2006), el uso de la fibra

³⁴ EE.UU. también fue un lugar donde se producían confecciones competitivas en su momento y luego ha motivado la industria maquiladora en Centro América y México, que luego se ha visto afectada por China. 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 e India; y actualmente parece estar migrando a Camboya y Zimbabwe.

³⁵ Comex (2006), página 6.

³⁶ En Ica, por ejemplo, donde ahora se experimenta un boom de cultivos de exportación, la mitad (unas 40 mil hectáreas) del área agrícola se destina al cultivo del algodón.

larga está creciendo al punto que incluso en el Perú las importaciones de este tipo de algodón es lo que más han crecido en los últimos años. La pregunta es si se puede incrementar la productividad y ser más competitivo en este tipo de algodón a fin reducir de los costos para la industria textil y de confecciones. Según Cilloniz (2006), esto es viable, como lo ha demostrado una experiencia concreta en el norte del país, en donde se ha superado incluso la productividad de países como el Brasil, y por tanto, esta puede ser un factor de competitividad para la industria de la confección y además una alternativa para extensas áreas en la Costa y Selva del país³⁷.

IV. Anexo

Cuadro A1. Ingresos y empleo según sectores

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

Fuente: Elaboración propia en base a Enaho 2005

/a No se incluyen TFNR

/b Se consideran parte del sector formal a aquellas empresas con 10 o más trabajadores.

³⁷ Según, García (2005), 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.

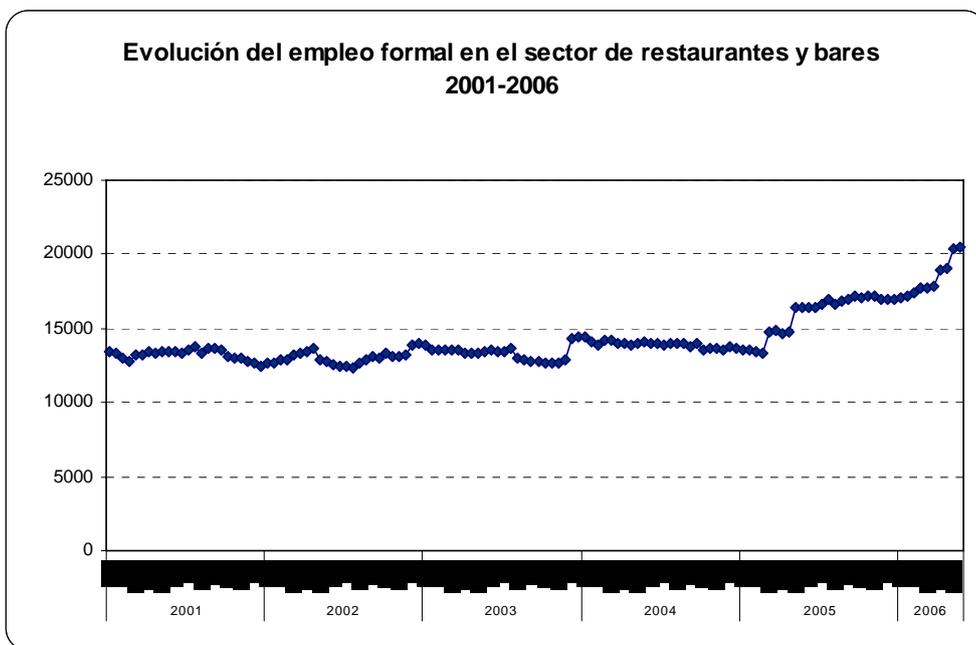
La revolución gastronómica y el caso de Gastón Acurio

I. Antecedentes

1. La comida peruana se está poniendo de moda, de acuerdo con sendas publicaciones en *The Economist* (2004) y revistas especializadas de 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 maíz del mundo, 3,000 tipos de papas, 2,000 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 étnias) y la valoración por la comida de todas los grupos 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, etc. (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 cuatro trimestre del 2001 y similar periodo 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 2001 y enero-mayo 2006, de acuerdo con la Encuesta Mensual de Variación de Empleo del Ministerio de Trabajo. Más aún la tendencia es de aceleramiento (ver Gráfico 1) pues el crecimiento experimentado entre enero-mayo 2005 y el mismo período del 2006 fue de 26.1%. En forma notable, el nivel de empleo formal de mayo del 2006 en este rubro es 53.2% mayor que hace sólo un año. Otro indicador del dinamismo que ha adquirido este sector es la aparición de 22 escuelas de cocina en los últimos

años, cuando hace sólo una década no había más de 3. 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 empleo formal como el empleo registrado en empresas con diez o más trabajadores en las principales ciudades del Perú.

- El Cuadro 1 muestra el perfil promedio de ingresos y la incidencia de la pobreza de los trabajadores en el sector. A nivel nacional, el trabajador en restaurantes y bares tuvo en el 2005 un ingreso promedio mensual de cerca del mil soles (978.6) y el 31.1% de sus familias se encontraban en situación de pobreza y el 6.1% de sus familias adolecían de pobreza extrema. La situación promedio mejora cuanto más urbano es el contexto del trabajo (ingreso promedio mensual de 1,057.3 soles) y sobretodo si éste se realiza en la ciudad 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 aún más marcadas si segmentamos los ingresos promedio de los trabajadores por tamaño de restaurante en que laboran, utilizando al número de 10 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 a nivel 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 mes)	Pobreza Total	Pobreza Extrema
Total	Nacional	978,55	31,11%	6,05%
	Urbano	1057,26	29,35%	4,85%
	Lima	1752,96	17,92%	1,77%
Formal*	Nacional	2739,48	17,21%	3,71%
	Urbano	2774,36	16,53%	3,78%
	Lima	3044,81	15,22%	2,99%
Informal*	Nacional	833,48	32,25%	6,24%
	Urbano	898,64	30,53%	4,94%
	Lima	1487,54	18,47%	1,52%

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

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2005. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
Elaboración propia.

- 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 representando 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 a futuro sería incrementar este porcentaje significativamente gracias a un auge gastronómico sostenido, como el que empieza a experimentar el Perú, lo cual redundaría en una reducción de la pobreza significativa.

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 las empresas con diez o más trabajadores en el sector y como sector informal a todas las demás empresas del sector.

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2005. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Elaboración propia.

II. El caso de Gastón Acurio³⁸

- Gastón Acurio venía de una fuerte tradición política (su padre fue Senador de la República en la década del 80) y casi naturalmente estudió Derecho como especialidad en el bachillerato. Sin embargo, estando en España para realizar su maestría en la misma rama, decide cambiar radicalmente de giro y se inscribe en la prestigiosa escuela “LE CORDÓN BLEU” de París. Regresa al Perú a principios de los 90 y con su esposa francesa Astrid, y el aporte de 45 mil dólares de familiares y amigos, inauguran el restaurante “ASTRID Y GASTON” que empleaba a un total de 22 personas. Dicho establecimiento rápidamente adquiere fama por su excelente cocina francesa pero en el lapso de tres años se transforma en un lugar exitoso de cocina “novo-andina” rescatando con mucha innovación, sofisticación y gusto la tradicional cocina peruana y se convierte en la punta de lanza de una cadena de proyectos adicionales relacionados con diversas variantes de la comida peruana.

³⁸ Este caso se ha redactado sobre la base de la creciente bibliografía acerca del éxito de Gastón Acurio y de una deliciosa entrevista que concediera a los autores en Julio del 2006.

6. Hoy en día existen restaurantes “ASTRID Y GASTON” en Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela, y próximamente en Panamá, México y España. En el 2003, Acurio inaugura su segundo proyecto empresarial: el restaurante bodega “T´ANTA” (que significa pan en el idioma quechua) una suerte de bistro o delicatessen de productos peruanos que van desde entradas y antojitos, hasta platos de fondo en un ambiente casual y postres, orientado a un público un tanto más masivo que su primer concepto. Este año se están inaugurando tres locales más de “T´ANTA” y se abrirán en el corto plazo locales de T´ANTA es seis países más. En el 2004, Acurio emprende su tercer proyecto empresarial: la cevichería “LA MAR” restaurante especializado en pescados y mariscos y que tiene como plato emblemático al tradicional ceviche peruano. Este año se están inaugurando locales de “LA MAR” en México, Brasil y Panamá, el próximo año en Washington D.C., San Diego, España e Inglaterra, y se han vendido franquicias para un total de 25 países hasta el momento.

7. El siguiente concepto de la cocina peruana que Acurio ha revalorizado y actualizado es el de la sanguchería. Acaba de inaugurar la sanguchería “LOS HERMANOS PASCUALE” cuyos sanguches de panes con chicharrón de cerdo y diversos jamones acompañados de guarniciones de yuquitas y papas con salsas peruanas, como la salsa huancaína, implican un almuerzo o cena rápida sintonizada con el paladar peruano y una competencia directa con las cadenas internacionales de comida rápida. Con todo lo conseguido hasta el momento, el Grupo Acurio emplea alrededor de mil personas, repartidas por igual entre los locales del Perú y los del extranjero (recuérdese que cuando empezó hace doce años empleaba sólo 22 personas).

8. Los proyectos adicionales, sin embargo, no cesan. Pronto viene el restaurante “PANCHITA” que va a revalorizar a los anticuchos peruanos que, en su forma más tradicional, son brochetas de trozos de corazones de res aderezados a la parrilla pero que se pueden hacer con hasta 50 distintos tipos de carnes y vegetales. El proyecto es convertir a este concepto como la parrilla estilo peruano que compita con la parrilla argentina o rodizio brasileiro. Este proyecto también tiene su componente microempresarial auspiciando, 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 estilo peruano) y hoteles boutique con el nombre “NATIVA” que combinen descanso, paisaje, medicina tradicional, folklore, excelente comida peruana y responsabilidad social con las comunidades en las que se sitúen³⁹.

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 Y GASTON”, el bistro “T’ANTA”, la cevichería “LA MAR”, la sanguchería “LOS HERMANOS PASCUALE” 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, logística, proveedores, capacitación y 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 éstos pues considera que no están suficientemente preparados y, sobretodo, tienen serios problemas de

³⁹ 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 un polo de atracción turística también.

actitud. En el negocio de la gastronomía, se requiere pasar por todo tipo de tareas para comprender la actividad y su filosofía integralmente, hacer una carrera exitosa eventualmente y llegar algún día a ser un chef reconocido. Los egresados actuales, que provienen en su mayoría de sectores acomodados de la sociedad peruana, adolecen 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 (CENFOTUR) también tienen similares problemas puesto que, en general, provienen también de niveles socioeconómicos medios altos (la carrera técnica en CENFOTUR tiene un costo similar a la de cualquier instituto privado especializado).

12. Acurio prefiere reclutar jóvenes de extracción humilde sin mayores estudios en cocina 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 cevichería “LA MAR”, gracias a que por tradición el negocio de pescado y mariscos sólo 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 al personal con sus propios recursos se hace posible por que sus negocios han tenido hasta el momento márgenes suficientes por dirigirse a estratos altos. Sin embargo, este modelo no va a poder 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. Es por ello que Acurio propone que, si el Estado va a apostar porque Lima sea la capital gastronómica de América,

éste tiene que 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 debería tener en la curricula sólo un 20% de aspectos técnicos de cocina, el 80% debería ser dedicado a fortalecer aspectos de formación humana, debido a las grandes deficiencias de la educación pública básica en el Perú y a los cuadros de antecedentes de baja estima por 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. De hecho, 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 del proyecto como país, Acurio ha empezado su proyección en este sentido, asociándose con el proyecto de “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) en este proyecto gestionado por el Obispo de Ventanilla en un terreno cedido de 100 hectáreas de desierto, en una de las zonas con mayor incidencia de extrema pobreza en Lima Metropolitana.
16. Otras acciones que debería tomar el Estado para seguir fortaleciendo este proyecto de convertir a la gastronomía en una actividad generadora de empleo y divisas en gran escala, sugeridos por Acurio, 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 originarios del Perú.

17. Otra contribución esencial al despegue de la industria gastronómica en el Perú es su programa semanal de televisión por cable denominado “AVENTURA CULINARIA”. Cada capítulo es una aventura relacionada a un plato emblemático de la comida peruana tal como el escabeche, la causa rellena, el aguadito, la comida nikkei o chifa o 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 un plato, y lo prepara frente a cámaras, que se inspira en algunas de las técnicas mostradas en la primera parte de la aventura y las actualiza, matiza, y le pone su propio sello distintivo.
18. Este programa es muy coherente con la visión de 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 cual ayudaría directamente a reducir la incidencia de la pobreza nacional urbana en 2.3% (del nivel actual de 32.03% a 31.3%)⁴⁰. Este impacto directo resulta desde ya significativo. Sin

⁴⁰ Ver el párrafo 12 de la introducción al estudio para una descripción de la metodología simple seguida para esta estimación referencial.

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 sólo 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 pública⁴¹, el auge de la gastronomía no sólo va a traer más turistas al Perú y que se queden más días en Lima, además de los tradicionales días en Cuzco, Macchu Picchu y la Amazonía. Si el número de restaurantes peruanos en el mundo llega a crecer tal como lo hicieron las taquerías mexicanas, los sushi bares japoneses, y las pizzerías en su momento, va a haber una creciente demanda por productos peruanos que en muchos casos sólo pueden crecer en óptimas condiciones en nuestro país (y que, como se mencionó anteriormente, necesitan denominaciones de origen para que sean 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.
21. La demanda por estos productos no va a crecer por si 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 actual.
22. Un cálculo tentativo y sugerente sería el siguiente: si al cabo de diez o veinte años llegaran a existir 200,000 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 actuales⁴². Actualmente, los agricultores que tienen a la papa entre sus

⁴¹ Acurio, Gastón (2006a): “Discurso de orden: Ceremonia de apertura del año académico 2006 de la Universidad del Pacífico”.

⁴² Las estadísticas de producción agrícola no permiten identificar las producciones específicas de ajíes, limones y otros productos que serían igualmente demandados. Por ello, sólo se hace la proyección

múltiples productos cultivados obtienen un ingreso promedio mensual de 432 soles y 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%)⁴³. 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 aromáticas, limones, entre otros productos de nuestra agricultura y en su procesamiento industrial para exportación, tendría impactos adicionales en la reducción de la pobreza a nivel nacional⁴⁴.

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 y que gocen de coherencia interna, diferencias en marketing 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 focalizar su atención en la promoción de la gastronomía peruana en todos los confines del planeta, la obtención de la mayor cantidad de denominaciones de origen para los ingredientes de nuestra gastronomía, y facilitar la formación de personal idóneo y calificado a todo nivel para trabajar en este sector.

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.

⁴³ 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 se reevalúa luego numéricamente su condición de pobreza.

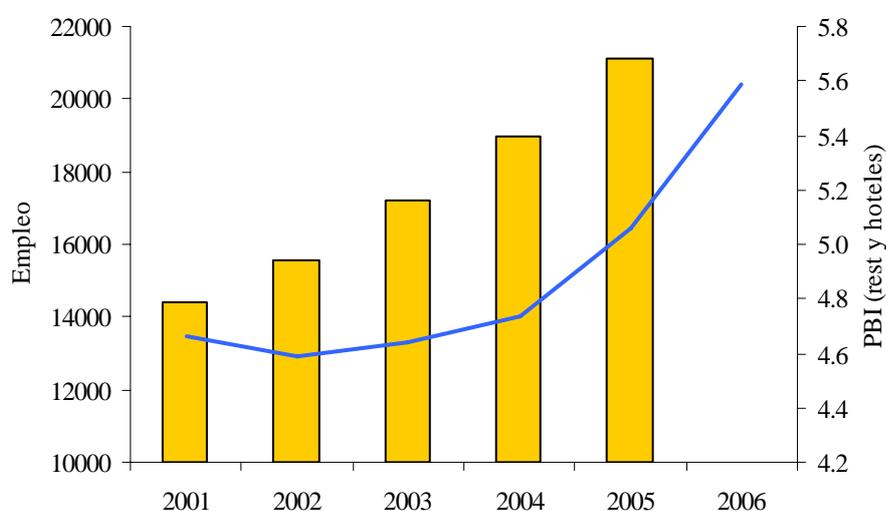
⁴⁴ Otros productos complementarios que se verían beneficiados con aumentos de demanda de restaurantes peruanos serían el pisco, las cervezas y las bebidas gaseosas peruanas.

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 5 años tanto en producción como en empleo (Grafico 1). El PBI del sector restaurantes y hoteles ha crecido en 4% anual entre el 2000 y el 2005 y el empleo registrado, solo en restaurantes, ha venido creciendo a una tasa de 9% anual.

Grafico 1. Perú: Evolución del PBI y empleo formal en restaurantes⁴⁵



Fuente: INEI, MTPE.

2. En este desempeño han contribuido, sin duda, las nuevas tendencias de la comida peruana, que es uno de los atractivos más importantes para los turistas extranjeros⁴⁶. Sin embargo, cuando los visitantes llegan al Perú, usualmente pasan o pernoctan en la ciudad de Lima y en ella no dejan de notar una gran cantidad de restaurantes de comida china, que en Perú se les llama “chifas”⁴⁷. Es que a los peruanos, y especialmente a los limeños, les encanta la comida china al punto que hacia el 2003, se estimaba que solo en Lima existían

⁴⁵ 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.

⁴⁶ La gastronomía, junto con la hotelería y el transporte, forman 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 Cuenta Satélite de Turismo, dada a conocer por el Mincetur en el año 2003.

⁴⁷ Esta palabra viene de la forma que tienen los chinos de decir “a comer”. Los peruanos, se quedaron con “chifa”.

alrededor de 4 mil chifas, que daban empleo a alrededor de 32 mil personas (es decir, un promedio de 8 trabajadores por chifa)⁴⁸ lo cual ha llevado a según Balbi (2003), a plantear que en la actualidad, es probable que existan más restaurantes de comida china que restaurantes de comida criolla en la ciudad de Lima⁴⁹.

3. Precisamente, en el caso de la comida china, hemos encontrado un caso de reducción de empleo extremadamente precario. Se trata de un conjunto 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 al 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, 2003), la comida china llega al Perú con la migración de chinos hacia el país a mediados del siglo XIX, que vinieron a trabajar en las haciendas de la costa, pero también en los ferrocarriles y en la extracción del guano, después que la esclavitud fue prohibida en el Perú⁵⁰. Por esta razón, esta comida inicialmente se concentró en las clases populares, aunque entrado ya el siglo XX empieza a ser aceptada por otros estamentos de la sociedad peruana. Esta migración no se ha detenido,

⁴⁸ Rodríguez Pastor (2004).

⁴⁹ 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, y hasta el hecho de que el chifa sea una comida comunitaria (para compartir) pueden explicar esta afinidad.

⁵⁰ En América, Perú es el cuarto país con más inmigrantes chinos, pero es quizás, junto con Estados Unidos, el único en donde la comida china ha tenido esta aceptación.

y Perú es de hecho uno de los pocos países en donde la migración china ha sido continua. Inclusive con el crecimiento espectacular que está teniendo la China en los últimos años, aún se observa migración de chinos hacia el Perú, los cuales frecuentemente terminan iniciando su propio chifa. Esto, junto con las uniones familiares de peruanos con chinos, ha determinado –según la Asociación Peruano China– que actualmente sangre china corra en las venas de alrededor de 2 millones de peruanos. En la actualidad, hay chifas de todos los tipos en el país, para todos los gustos y 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”⁵¹. Sin embargo, aún no han logrado penetrar completamente en las ciudades andinas, zonas que han conocido relativamente menor tiempo que los limeños y costeños esta comida. 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 siempre fue la Calle Capón, cerca del mercado central de Lima, que fue donde se instalaron los primeros restaurantes chinos⁵². Esta calle es casi tan antigua como la migración china, pues acaba de celebrar justamente 150 años. Se instalaron en esa zona, 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 culturales⁵³. Aunque hacia la década de los 30 se instalan en la zona los primeros chifas con cartas de hasta 300 recetas, no es sino hasta la década de los cincuenta que se puede hablar propiamente de un Barrio Chino y este crecimiento parece haber durado hasta la década de los setenta. En 1971 fue inaugurada la portada del Barrio Chino en la calle Capón, y se le decoró con motivos orientales, como farolas

⁵¹ Tokeshi, J. y Solezzi, M. (2004).

⁵² Esta calle recibió este nombre por el hecho de que se vendían los cerdos capones que iban a ser sacrificados.

⁵³ Véase APCH (2005b).

de tipo oriental y en las veredas se grabaron ideogramas que deseaban “larga vida y felicidad” a los transeúntes⁵⁴. Según la Asociación Peruano China (APCH), en ese tiempo funcionaban en la zona los mejores chifas de la ciudad, siendo los más conocidos el Ton Qui Sen, San Joy Lao, Men Yu, Kuong Tong y Tong Po.

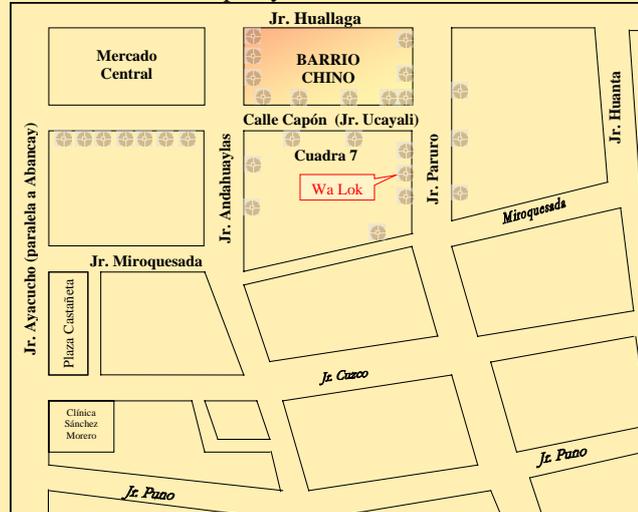
6. Desafortunadamente, la larga crisis del país – de mediados de los setenta a inicios de los noventa que hizo caer el PBI per cápita a la mitad – también llegó a esta zona. En particular, durante la década de 1980 era prácticamente imposible ingresar a esta zona debido a la proliferación de comercio ambulatorio, tanto de origen peruano como chino, que abundaba. En aquella época era costumbre incluso ver a los chinos hacer sus negocios y preparar sus comidas en la propia calle, como todo el mundo. La crisis de la economía había dejado a la economía peruana con

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 del treinta. Su crisis se inició en la época de restricción de las importaciones. Por décadas, esta calle estuvo llena de comercio ambulatorio, dada su cercanía al Mercado Central de la ciudad. En la década de los ochenta, 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 publico-privado, la Municipalidad de Lima decide retirar el comercio ambulatorio y la comunidad china decide decorar la calle Capón con motivos chinos. El resultado fue que los clientes volvieron a la zona y en la actualidad existen alrededor de 40 chifas en la zona (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, actualmente existen planes para su ampliación y remodelación.

⁵⁴ Este portal tiene un mensaje interesante: “bajo el cielo todos los hombres somos iguales”.

un 52,7% de informalidad⁵⁵. Los clientes ya no iban a la Calle Capón, y los chifas más conocidos casi habían desaparecido de esta zona o habían emigrado hacia otros distritos. Todo parecía perdido.

7. No obstante, a mediados de la década de los noventa, en el marco de un agresivo programa de recuperación del Centro Histórico de Lima promovido por la municipalidad de Lima, que esta tradicional calle empieza a renacer. En efecto, la municipalidad de Lima 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 chinos. El acuerdo consistió en que la Municipalidad repararía las pistas y veredas y limitaría el tránsito a solo peatones en esta vía. Dejaría la pista y veredas sin acabar, pues los acabados los pondría la asociación peruano china, la cual además se encargaría de su mantenimiento por un periodo de 10 años⁵⁶. Para realizar la decoración, la comunidad China organizó la venta de losetas decorativas, con el nombre de la persona que la adquiría y éstas fueron instaladas en el mismo Barrio Chino. La venta se realizó a través de tiendas E. Wong, cuya participación fue clave en este proceso. Según Raúl Chang, el fondo recaudado debió estar alrededor del 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 bastante notables. Público de mayores recursos, regresó a la zona después de casi dos décadas, primero con interés turístico, lo cual incentivó la instalación de nuevos chifas y el retorno de otros. En la actualidad, existen en la zona del Barrio Chino (unas 4 manzanas alrededor de la calle Capón⁵⁷) aproximadamente 40 restaurantes chinos de variado nivel, pero también numerosos negocios diversos, chinos y

⁵⁵ Véase OIT (2005).

⁵⁶ Entrevista con Raúl Chang, director de la Revista Oriental.

⁵⁷ 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).

peruanos, que dan empleo a miles de personas⁵⁸. Sin embargo, otros procesos también se han generado. Uno de los más interesantes es que la propiedad se revalorizó en el lugar. 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, ahora tienen 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 que tan adecuado es el empleo actual, la sola comparación de trabajar en la calle versus 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 Lok⁵⁹. 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 por parte de su dueño, pero 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”– que antes había trabajado como ayudante en una juguetería, a fin 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 poblada de comercio ambulatorio, incluida la venta de comida china. Ofreciendo una comida de calidad, y con una gran orientación hacia los clientes, el negocio les fue bien, y más adelante, aprovechando ya la

⁵⁸ 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.

⁵⁹ En esta sección, agradecemos la colaboración de la Sra. Liliana Com, administradora de los Restaurantes Wa Lok.

recuperación del Barrio Chino –que hizo regresar clientes de mayor poder adquisitivo a la zona – compraron el local del frente y luego el del costado, que era más grande. No fue todo. En el 2002 realizaron un salto importante y abrieron una sede en Miraflores – un barrio residencial de clase alta en Lima - con un concepto diferente y una capacidad superior. Así, si en el primer local se tenía capacidad para 120 comensales, y en el segundo para 320, en el local de Miraflores la capacidad era de 600. La ruta de crecimiento es continua, al punto que el restaurante recientemente ha abierto 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 clientes⁶⁰. En el caso de la parte de 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 en esta parte es que el restaurante ha tratado de mantener en la medida de lo posible el sabor chino de Cantón, ante lo cual se esfuerza en conseguir cocineros de esa zona que progresivamente van pasando su conocimiento a compañeros locales⁶¹. Muchos de los insumos requeridos para esta actividad se producen en el país, especialmente las verduras, e incluso en Perú, hay abundancia de productos que en China son considerados escasos y muy preciados (como el pejesapo). En los casos que los insumos necesarios no existan, como las salsas que son procesadas o especializadas, estas se importan directamente de la China⁶².

11. En calidad del servicio es donde se han dado la mayor cantidad de innovaciones, fundamentalmente tratando de establecer una estrategia de diferenciación y de fidelización con los clientes, siempre tratando de dar un “plus”. En la estrategia de diferenciación, Com explica que además del

⁶⁰ Esta parece ser una división natural de las cosas en un chifa. Según Liliana Com, Alan la llamó para que ella se encargue de la contratación del personal para la atención al público mientras que del staff de la cocina se encargaría él.

⁶¹ En una entrevista a la APCH, Com ha indicado 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, etc.) *y hasta sonido* (como el del wantan)”.

⁶² Balbi (2003) relata que uno de los peores momentos de la comida china en el país, fue el periodo en que se restringieron las importaciones.

exquisito sabor también es importante la presentación de los platos a fin de que sea agradable al paladar y también a la vista. En la estrategia de fidelización, siempre se está en constante innovación. Algunas actividades en esta dirección son:

- No cobrar por el servicio.
- Información adicional a los clientes sobre el Barrio Chino: dónde está el herbolario, el acupunturista, el templo chino, dónde comprar ingredientes chinos o incienso, detalles sobre eventos culturales y sus programaciones, etc.
- Atención especial a los clientes en espera, quienes reciben una bebida y “piqueitos”, y los niños dibujos para colorear.
- Diferenciación en la atención. Se implantaron galletitas de la fortuna, toallitas húmedas, caramelitos de conejo, individuales con el horóscopo chino, postales; y para los niños, sorpresas al acabar de comer y hasta 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 con personal que proviene de instituciones de formación de alta calidad es que les falta práctica en una empresa real, pues piensan que saliendo del periodo de formación ya podrán empezar a dirigir equipos o trabajar en posiciones de liderazgo, cuando en realidad, lo común es que cuando se empieza en un restaurante ya existe un jefe de cocina o de mozos y los nuevos 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 nítidamente con el crecimiento vertiginoso que también están experimentando los centros de formación en cocina, especialmente en Lima. Uno de los temas en donde esto se observa es en el caso de la administración de las propinas. El restaurante

tiene como política que las propinas se repartan entre todos los involucrados, tanto con fines 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 las propinas. Entonces, todas las propinas son dejadas en una suerte de caja común que es repartida luego en base a 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 expansión de negocios, siempre que esta externalidad esté combinada con visión y habilidades empresariales. La recuperación de la calle Capón, luego de un periodo 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 esta zona aún tiene temas pendientes – como la seguridad, el estacionamiento, la higiene y ornato – pero ciertamente tiene el potencial de seguir creciendo como punto de atracción para peruanos y extranjeros. Sin embargo, esto parece que va a ser resuelto pronto, ya que 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, donde 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 paralelamente se emprenderían mejoras en 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 participarían nuevamente con el ornato⁶³.

14. Desde el punto de vista económico, Capón es un cluster (conglomerado) natural asociado a su tradicional característica de Barrio Chino, siendo su

⁶³ APCH (2005a), página 9.

principal atractivo 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 mejores recursos, se ha incentivado además la instalación de numerosas galerías de comercio en general.

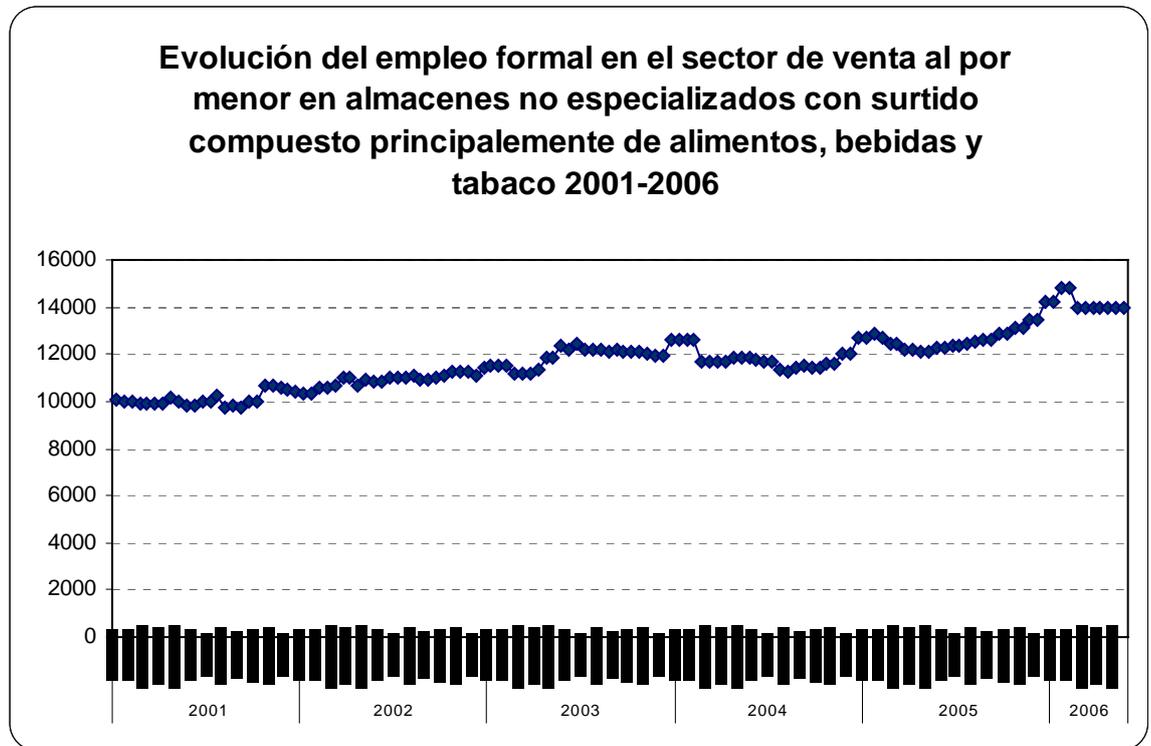
15. En esta experiencia la actividad matriz ha sido la comida y cultura china, pero podría ser otra. Incluso podría ser otro tipo de comida, de las tantas que existen en las diferentes regiones del país. Lo importante es que se fomente un conglomerado, ya que estos mecanismos generan las condiciones 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, y hasta está realizando 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 en base a comercios pequeños que paulatinamente pueden ir creciendo.

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” (CIUU 5211) ha crecido 42% en el últimos quinquenio (un ritmo promedio anual de crecimiento de 7.3% entre enero-mayo 2001 y enero-mayo 2006).

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.

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 70; 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 tiendas más también en Lima (PERU.21, 25 julio, 2006). La penetración del supermercado en el Perú todavía está por debajo del promedio de América Latina. En el Perú, alrededor del 20% de todo el comercio al por menor se realiza a través de supermercados mientras que dicho porcentaje alcanza al 35% en Ecuador, 45% en Brasil y 50% en Chile.

4. De acuerdo a estimados de la Encuesta Nacional de Hogares (Cuadro 1), en Lima los trabajadores que laboran 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 a bodegas, mercados de abasto y comercio ambulante. Más significativo aun, sólo 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 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	1050,5	32,4	6,1
	Urbano	1217,4	28,8	3,4
	Lima	2308,3	24,5	0,6
	Resto Urbano	778,1	30,6	4,6
Almacenes formales	Nacional	2296,3	10,8	0,4
	Urbano	2325,0	11,1	0,4
	Lima	2705,8	2,3	0,0
	Resto Urbano	1675,2	25,9	1,1
Total	Nacional	1085,6	31,8	5,9
	Urbano	1255,4	28,2	3,3
	Lima	2337,1	22,9	0,6
	Resto Urbano	794,3	30,5	4,5

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2005. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
Elaboración propia.

II. El caso del Grupo WONG⁶⁴

5. El grupo nacional WONG es el más emblemático en este sector, empleando en el 2006 a cerca de ocho mil personas. El grupo cuenta actualmente con 40 locales bajo distintos formatos en todos los sectores socioeconómicos de Lima Metropolitana: 12 supermercados WONG, 10 hipermercados METRO, 8 supermercados METRO, 7 almacenes ECO y 3 locales de AMERICAN OUTLET. Todas las tiendas son reconocidas por su calidez y excelente servicio. En ellas se venden más de 50,000 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 convocando a más de un millón de clientes por semana.

⁶⁴ La redacción de este caso se basa en la información detallada publicada por el grupo en su página web www.ewong.com y en la rica y creciente literatura sobre el éxito del grupo desarrollada en el Perú y en el extranjero (ver referencias 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 en Lima, en 1942. Desde entonces, se preocupó en convertir a la típica “tienda de la esquina” en una de las mejores bodegas de Lima. Para 1949 realizó su primera ampliación prácticamente duplicando el área de la bodega y dividiéndola en tres segmentos bien definidos: abarrotes, embutidos y bazar, gérmenes de los que son actualmente 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 inicia 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 todavía situados en estos dos distritos. En 1992 se inicia el sistema de reparto a domicilio denominado “WONG pedidos” y se inaugura el primer hipermercado METRO en Chorrillos con un área de ventas de 10,000 kilómetros cuadrados. A partir de 1993 el crecimiento del grupo se acelera con la compra y remodelación de las tiendas pertenecientes a las cadenas GALAX y TODOS, lo que 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 en los conos periféricos Norte y Este en distritos como Los Olivos, Independencia y San Juan de Lurigancho.
9. Este acelerado crecimiento fue 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. WONG se orientaba al cliente cuando todos los demás se concentraban en los costos. Triplicaba las referencias

de productos de un promedio de 8 mil items 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 premio más importante a la innovación en el Perú. El nivel de servicio y atención personalizada de la cadena WONG han sido tomados como ejemplo para el desarrollo de cadenas competidoras, quienes han reconocido que el nivel de servicios 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 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: la entrega de paquetes al auto sin recibir propinas, las envolturas y bolsas sin costo alguno, la atención de reclamos y devoluciones sin cuestionamiento ni ticket de compra alguno, la ampliación de horarios de atención a pedido de los clientes, el establecimiento de CAJAS RAPIDAS (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 de circulación exclusiva entre los mejores clientes DETALLES, entre otros.

12. El sistema de ventas por Internet todavía 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. Mas aun, este esquema ha identificado un nicho potencial de mercado novedoso: los millones de peruanos residentes en el exterior que pueden realizar comprar para sus familiares en el Perú a través de la pagina web de WONG cancelando 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 a través del 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 al 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 Yogurts) forman parte de la filosofía ECR (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 100% de los cortes de carne para toda la cadena, bajo normas del

sistema HACCP (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 Yogurts.

14. Una organización como WONG que tiene 8,000 trabajadores (denominados “colaboradores”) y que expende más de 50 mil productos (mucho de los cuales pasa 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 éste se invita a ser parte de la organización a profesionales tales 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 experiencias mínimas en el puesto de 6 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” baste mencionar que en conjunto las tiendas del grupo WONG resultan ser 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, éstos 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 la vocación de servicio, iniciativa, responsabilidad y orientación a 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 sólo estudios secundarios, ascender desde simples aduaneros (que llevan los paquetes a los autos), gondoleros (que acomodan la mercadería en las góndolas), expendedores o cajeros a jefes de división y hasta ser, hoy en día, jefes de toda una tienda del grupo.

16. WONG es conciente que la calidad del servicio que brinda depende críticamente 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 trescientas 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 que 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, especialmente en 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). Dice 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 si lo entienden, tienen mas ganancia, mas participación en el mercado, tienen mayores ingresos y son mejor valorados por los clientes e inversionistas” (Service Quality Institute, 2004, p.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 motivacionales para su personal tales como el “Show Artístico del Primero de Mayo” y el “Gran Corso de Fiestas Patrias” donde 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 (tratando 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) finalmente, pero no por ello menos importante, el grado de penetración del supermercadismo en el Perú todavía está 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%⁶⁵. Este desarrollo, a su vez, tendría un impacto agregado de reducción de pobreza urbana de alrededor de 2%.

⁶⁵ Ver el párrafo 12 de la introducción al 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 explicitado 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 consistentemente 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 ha asistido 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. TOPYTOP 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 permanentemente nuevos detalles que sigan cautivando a sus 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, tratando de satisfacer únicamente a clientes de segmentos altos locales o extranjeros. Estos casos demuestran que se pueden atender como verdaderos clientes a consumidores de estratos socioeconómicos medios y bajos 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 CAPON, y las marcas de los HERMANOS PASCUALE 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 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 sólo en los estratos altos de la sociedad peruana. A fin de 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 finalmente, 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 cual conduce a elevados estándares de calidad en las fases de producción y post producción en la empresa o cadena productiva. Invertir en la calidad de los productos conlleva 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 de punta. WONG no ha dejado de presentar innovaciones en el servicio al cliente y en la tecnología de manejo de productos en las más de dos décadas de crecimiento empresarial. GASTON ACURIO tiene su taller donde casi a diario innova nuevas recetas para mantener variaciones constantes en las cartas de sus diversas ofertas gastronómicas. AGROKASA

entrega espárrago todos los días del año, porque así lo demandan sus clientes, pero ese requerimiento es sumamente complejo de cumplir y requiere tecnología de punta en el proceso productivo, pero además una coordinación sumamente estrecha con las cadenas de comercialización - a fin de ir observando la evolución de la demanda - y hasta con otros productores de otros países, a fin de satisfacer la demanda y al mismo tiempo, que esta se vuelva predecible. TOPYTOP, por su parte, tiene un sistema de flexibilidad total para con el cliente al punto que las plantas en Perú pueden parar si un cliente en Estados Unidos les pide un poco 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, 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 les desarrolla una mística especial y 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 GASTON 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 le exige a los jefes de área que implementen programas de capacitación constante a su personal e incluso el 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 por 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 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 necesita capacitación básica de algunas semanas, mientras que el 20% del personal calificado necesita bastante más. En la mayoría de los casos, la mano de obra no calificada es seleccionada rigurosamente 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 este de tipo universitario o no universitario. Esta característica diferencial de la demanda de formación por parte de las empresas debe ser tomada en cuenta a la hora de 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 va a realizar por un periodo de tiempo determinado. Por tanto, un esquema de formación que se adapte a esta especificidad, como los esquemas deductivos de formación – tipo la franquicia tributaria chilena –, serían recomendables. La contraparte de esto es que la mano de obra no calificada es contratada por periodos 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, especialmente a nivel de la educación básica, deberían estar a la base de cualquier estrategia de competitividad para el país.

6. Al respecto, un hecho sorprendente es el hallazgo que los programas de capacitación públicos, especialmente del Ministerio de Trabajo (Mintra) –como Pro Joven– no son muy utilizados por las empresas, y 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 esta participación como parte de su responsabilidad social, como ayudando al gobierno, o como parte de la política social. Esto contrasta con los hallazgos encontrados en el programa Pro Joven, implementado exitosamente por el Gobierno durante 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 estado decreciendo a medida que el programa se ha ido haciendo conocido por

las empresas de capacitación, las propias 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 mucho tiempo sino 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 que se ha 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– participar en el negocio de la exportación a través de los contactos y tecnología de una empresa grande, posibilitando 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 a fin de evadir costos de la mano de obra, simplemente. Hay algo de eso, y precisamente esa fue la principal razón que motivo la existencia de la Ley Pyme, la cual reduce los costos no salariales de trabajadores en microempresas de manera considerable. Sin embargo, en las experiencias analizadas, las empresas subcontractadas no utilizaban necesariamente el régimen de la Ley Pyme, y al mismo tiempo cumplían la legislación laboral, pues los clientes internacionales verifican que la producción de estas empresas también cumpla los estándares internacionales de producción, entre ellos los laborales. Una mirada más detallada a esta estrategia revela que un aspecto crucial es que la subcontractación permite un mejor manejo de riesgo del negocio y fluctuaciones de demanda. Es decir, se trata de una estrategia que permite a las empresas grandes tener una dotación y tamaño de planta capaz de satisfacer la demanda permanente, pero aquella parte de la demanda que no es permanente se puede subcontractar. 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 subcontractar 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 asociatividad, gestión de la calidad y 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 competitividad 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 a 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 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 lo que individualmente podrían atraer. 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 o RIPLEY, sí se han observado estas economías de aglomeración, llegando incluso estas empresas a ponerse de acuerdo no solo respecto a la localización de sus tiendas, sino llegando a acuerdos 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 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, y de hecho está siendo utilizado, como un mecanismo de aprendizaje para las empresas, entendidas estas como organizaciones complejas. Estas organizaciones se contactan con el exterior, imitan, aprenden y eventualmente 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, que ha iniciado esta empresa en aeropuertos y tiendas a nivel mundial. En AGROKASA, el aprendizaje ocurrió a través de las empresas certificadoras, que siempre dan sugerencias de cómo mejorar la producción, a fin de satisfacer al cliente internacional, lo cual ha permitido a AGROKASA 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 pre y/o post producción añaden más valor agregado al producto que la fase de producción propiamente dicha. En el caso de confecciones, la fase de pre producción 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 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 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 delante, 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, y de hecho, esto 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 hacia el futuro próximo en el país. En esta sección presentamos aquellas sugerencias que son transversales a todos los sectores estudiados, discutiendo medidas más detalladas sólo 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 rol para el Estado en la creación y mantenimiento de condiciones sectoriales que viabilizan la generación de oportunidades y negocios a través 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 el desarrollo del emprendedorismo: 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, mantenimiento y crecimiento de los negocios, lo cual tiene que ver con el clima de los negocios en general que es un terreno permanentemente evaluado con iniciativas como Doing Business (de acuerdo a su última publicación, el Perú aparece en el puesto 65 a nivel mundial detrás de otros cinco países de la región mejores ubicados) y el World Competitiveness Report. Una de las restricciones más importantes, que debería ser atendida con carácter prioritario y que no aparecen en los reportes mencionados, se vincula al hecho que el sistema educativo peruano prepara fundamentalmente para el trabajo dependiente, limitando 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 aquellos que tienen habilidades para el

emprendedorismo, lo cual se podría lograr incorporando en la currícula educativa (tanto en colegios públicos como privados) contenidos vinculados a la identificación y desarrollo de estas habilidades. Estos contenidos deberían tener el carácter de obligatorio, y ser incentivados a través de concursos escolares y universitarios a nivel regional y/o nacional sobre proyectos de emprendimiento empresarial. El rol 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 que los esquemas de cooperación son altamente rentables: a) la construcción y desarrollo de la marca Perú, especialmente 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 a un tema específico, como la comida china, analizada en este estudio, pero que también se puede aplicar al caso de los pequeños confeccionistas en Gamarra o los productores de calzado en Trujillo. En el primer caso, es claro que el desarrollo de marcas es uno de los temas más complejos del proceso de comercialización, especialmente 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 cual además incluye aspectos de propiedad intelectual. Desafortunadamente, hasta la fecha la estrategia en esta dirección ha sido más bien defensiva o reactiva, como lo demuestra el caso del Pisco, la Chirimoya, y hasta la Maca, que están siendo comercializados en otros países y otros productores. Se requiere pasar entonces a una estrategia agresiva de construcción de marcas y denominaciones de origen para lo cual se necesita una distribución de papeles más claros de 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 (como el caso de Gamarra) pero muchas veces a partir de inversiones públicas específicas (como el caso del Parque Industrial del Villa el Salvador) o a veces a partir de una combinación de ambos (caso de la calle

Capón). En muchos casos, cuando ha intervenido el Estado, lo ha hecho a partir de los gobiernos locales (municipales), que suelen tener información más clara del potencial económico de ciertas zonas y productos en sus comunidades. Por esta razón, quizás un trabajo de orientación a los gobiernos locales, en el desarrollo de clusters económicos, a ser presentados en los proyectos que usualmente se evalúan en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), podría ser rentable tanto económica como socialmente. En la actualidad, es conocido 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 sólo puede ser aprovechada – si ayuda – por empresas de gran tamaño y capacidad de sostenerse en los mercados internacionales por cuenta propia. Las empresas que no tienen esa capacidad, las medianas o pequeñas empresas, tienen 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 bajo un esquema de asociación pública y privada, a fin de acercar las tecnologías o formas de producción actualmente vigentes en el mundo hacia más amplios sectores del empresariado local.

4. ***Políticas que ayuden a reducir los costos de pre y post producción.*** En varios de los casos analizados, costos diferentes a los de producción - los costos de preproducción (contacto en el exterior, diseño, selección de insumos, etc.) o post producción (packing, logística, transporte, etc.) – son los más importantes. Este punto es importante porque muestra claramente que la competitividad de una empresa no sólo 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, etc.) o la simplificación logística (trámites, costos de transacción, etc.) 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, tendrían 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 enfrentar restricciones de acceso a suficientes capitales, 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 nivel 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 todavía a tasas de interés reales elevadas. Al 30 de junio del presente año, 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 (BCR, 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 todavía en moneda nacional (48% a mayo 2006) y algo menores en moneda extranjera (entre 23% y 25% a la misma fecha). Más aún, 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 más agresivamente en el Perú (típicamente 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 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 están en incremento⁶⁶. 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 cual 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 Pro Joven por ejemplo. Sin embargo, en 9 años de funcionamiento (1997-2005) el Pro Joven ha logrado capacitar un total de 42,228 jóvenes, lo cual resulta claramente insuficiente para un país en donde 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 a capacitar porque otro se puede beneficiar de esta inversión) se requiere que un tercero

⁶⁶ Hasta mayo del 2005, estos incentivos legales eran tres: convenios de formación laboral juvenil, contratos de aprendizaje y prácticas pre profesionales. Desde mayo del 2005, son cinco pues se han añadido las pasantías y las practicas profesionales, introduciéndose además nuevas reglas en la gestión de estos contratos. Para una mayor discusión véase Chacaltana (2006)

proporcione la capacitación para todos, mediante algún tipo de esquema contributivo o deductivo. Este es el esquema por ejemplo, existente en el caso del Senati, que opera mediante un sistema contributivo pero sólo 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 hasta por un monto equivalente al 1% de sus planillas, sus inversiones en capacitación. Para asegurar que estas inversiones sean reales y no ficticias, esta autorización sólo ocurre cuando la capacitación tiene lugar en entidades de capacitación previamente calificadas como de buena calidad, mediante un registro de entidades de capacitación (ECAPs). 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 ECAPs. 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 Pro Joven. 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, especialmente aquellos que no tienen acceso al empleo asalariado y en este caso, un esquema de subsidios moderno, como el Pro Joven, 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 a pagar, por mes, no sea inferior al salario mínimo vigente y se cumplan con los beneficios laborales asociados. Este es un tema interesante porque la legislación laboral peruana frecuentemente asume que la remuneración es por tiempo. Sin embargo, la realidad de estas empresas grandes (y es más frecuente aún 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, ésta es una forma en que las remuneraciones se vinculan al esfuerzo

del trabajador. Existen algunas dificultades, sin embargo, en la aplicación de este mecanismo. Las normas sobre el pago por destajo en el país, son altamente genéricas, al punto de considerar sólo su existencia (“es posible el pago por destajo”) probablemente porque la ley la considera una modalidad de importancia marginal. Es claro que, dada su creciente importancia, se requiere entonces 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 8 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
- Acurio, Gastón (2006b) “El revolucionario de la gastronomía” Entrevista en el diario El Comercio, Economía, página B”, sábado 8 de julio.
- Acurio, Gastón (2006c) “Unos 500 restaurantes peruanos ya conquistan el mundo” Entrevista en el diario Gestión, lunes 10 de julio.
- Acurio, Gastón (2006d) Entrevista realizada por los autores, 20 de julio.
- Acurio, Gastón (2006e) “Gastronomía peruana y desarrollo nacional” Conferencia dictada en el Centro Cultural Inca Garcilazo de la Vega, Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú.
- Aduanas: www.aduanas.gob.pe
- Angulo, Miguel Ángel (2004) Análisis del cluster textil en el Perú. Lima: Mimeo. Disponible en <http://sisbib.unmsm.edu.pe>
- APCH (2005). “Se remodela y amplía” En: Boletín Informativo de la Asociación Peruano China: Integración No 31, página 9. Lima: APCH.
- APCH (2005). "De la misma raíz". En: Memoria de la Asociación Peruano China 1999-2004. Lima: APCH.
- Balbi, Mariella (2006) “Rico Gastón” Peru21, Especial 21 peruanos de exportación, lunes 21 de agosto, página 3.
- Castillo Lecca (2005). Liberación de cuotas en el mercado de confecciones de China a Estados Unidos de Norte América. Lima: Mimeo. En: <http://www.monografias.com/trabajos33/liberacion-cuotas/liberacion-cuotas.shtml>
- Chacaltana, J (2006). Mercados de trabajo regionales en Perú: el caso del “boom” del empleo en Ica. Lima: Mimeo.
- Chlimper, J. Manejo Laboral en Ica ¡Así no!. En: Diario Correo del 8 de marzo del 2006.
- Cilloniz (2006) Presentación “Ventajas de los textiles peruanos” en el Foro “Textil y confecciones” del 24 de Agosto del 2006. Disponible en www.comexperu.org.pe
- Comex (2006). Semanario ComexPerú N° 359. Lima: Comex.
- Danieluc (2004). Los tejidos de los Andes abrigan al mundo en MTPE(2004) “Emprende Empresa: Así comenzaron los empresarios de éxito”, recopilación del ciclo de conferencias “Los Martes Emprendedores”, 91-96. Lima: MTPE.
- De los Ríos, Eliseo (2006), Entrevista realizada al Gerente General del Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC), Arequipa, 21 de julio.
- DHIAL (2003) “Las claves del imperio Wong” Caso preparado por Oscar del Alamo, Desarrollo Humano e Institucional en América Latina, 25 noviembre del 2003, Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña.
- Echeandía, A. (2005). Presentación “Textil y Confecciones: más allá de los mercados tradicionales” en el Foro “Situación y perspectivas del sector textil y confecciones” del 24 de Agosto del 2005. Disponible en www.comexperu.org.pe
- Freyre, Germán (2006), Entrevista realizada al Gerente General de INCALPACA TPX, Grupo INCA, Arequipa, 21 de julio.
- Gourmet Magazine (2006) “Next Stop Lima” by Michael Ruhlman.
- Instituto de Empresa (2002) “E.Wong Supermercado Virtual” Caso preparado por el Profesor Jose Mario Alvarez de Novales, Madrid.

- INCAE (2001) “Resultados Taller de Camélidos Perú”
- INEI (2004). Encuesta Nacional de Hogares anualizada.2004.
- INEI: Información económica en www.inei.gob.pe
- INEI (2005). Encuesta Nacional de Hogares Anualizada.
- IPAC (s/f) “Proyecto Primer Censo Nacional de Camélidos Sudamericanos”
- Ley de Promoción del Sector Agrario N° 27360.
- Mincetur (2005). Boletín mensual de comercio exterior. Diciembre, Lima: Mincetur.
- Mincetur (2004). El Comercio Internacional sobre Textiles y Vestido y sus Perspectivas Futuras: El Caso de Perú. Montevideo: Mincetur.
- MINCETUR (2003): Cuenta satélite de turismo. Lima: Mincetur.
- MTPE (2001- 2005). Encuesta nacional de variación de empleo.
- MTPE (2001-2005). Encuesta de Variación Mensual de Empleo.
- Ministerio de la Producción (2006). Encuesta: Estadística Mensual Industrial.
- Oficina de información agraria. www.minag.gob.pe
- OIT (2004), Global Estimates of Fatal Work Related Diseases and Occupational Accidents. Ginebra: OIT.
- OIT (2005) Panorama Laboral 2005. Lima: OIT.
- PERU.21 (2006) “Supermercados en fuerte competencia” 25 de julio.
- Portal Agrario de Ica: www.agroica.gob.pe
- PRODUCE (s/f): “Informe de la cadena productiva de la alpaca”
- Rodríguez (2003). Presentación “La cadena de aprovisionamiento en la base de la pirámide” en el III Simposio Anual del Centro de Investigación Internacional Logística. Disponible en http://www.iese.edu/en/files/6_6066.pdf
- Rodríguez Pastor (2004). Pasión por el chifa. En: Revista Nueva Sociedad. No. 203.
- Rodríguez Pastor (1996). Los chifas en el Perú. Lima
- Sacbee.com (2006) “Peruvian cuisine is exploding onto the culinary scene” July, 31, The Web Site of The Sacramento Bee.
- Service Quality Institute (2004) “La estrategia de servicio al cliente” Boletín # 120. Service Quality Institute.
- The Economist (2004) “Just add spice: A gastronomic revolution” January 29.
- The New York Times (2006) “Next Stop: Who Needs Clubs When Everyone Is at the Café?” Travel Section, April 16.
- 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 Solezzi M (2004) LIMA: PARAquién / LIMA PARAdojas. Desco.
- Tschohl, John (2006) “Corporación WONG: La compañía más centrada en servicio al cliente de Latinoamérica” en www.customer-service.com
- USA Today (2006) “Flavor of Peru is the heat of the moment”, April 29, page 9D
- Villarán, Fernando (2006) “Visión estratégica de la culinaria peruana” El Comercio. Economía, domingo 23 de abril, página B4.
- Wedemeyer (2004). Presentación “Retos y oportunidades del sector textil y confecciones” en el Foro “Textiles y Confecciones” del 30 de Setiembre del 2004. Disponible en www.comexperu.org.pe

- Wong (2004) “De bodegueros a tenderos: Una mística de atención personalizada” en Ministerio de Trabajo: Emprende empresa....así comenzaron los empresarios de éxito.
- www.ewong.com