

EMPRENDIMIENTO EN LAS COMUNIDADES  
CAMPELINAS DE PERÚ  
LA EMPRESA COMUNAL MALLAY-OYÓN  
ESTUDIO DE CASO

---

*William Muñoz Marticorena\**  
*Universidad Católica Sedes Sapientiae*

---

**RESUMEN:** En el Perú existen más de seis mil comunidades campesinas que comprenden una población de más de tres millones de personas y al 40% de las tierras agrícolas del país. Sin embargo, la mayoría de sus comuneros viven en pobreza o pobreza extrema, carentes de servicios básicos, pobre capital humano y un enfoque de corto plazo que orienta sus decisiones.

La llegada de una empresa minera al territorio de una comunidad puede posibilitar su crecimiento mediante el desarrollo de una oferta de servicios y un aprendizaje mediante la adecuación a sus estándares. Para incorporar eficiencia y eficacia en las relaciones comunidad-empresa minera se ha creado una empresa comunal en la comunidad campesina de Mally-Oyón, que con estatutos propios, división del trabajo e implementación de unidades de negocios va a imprimirle profesionalismo y desarrollar la confianza en la relación empresa comunal-empresa minera.

La estrategia consiste en aprovechar la relación con la mina a fin de desarrollar capital humano, diversificar sus unidades de negocios a fin de ganar competitividad en otros mercados más exigentes.

**PALABRAS CLAVE:** comunidad rural, minería, capital humano, competitividad, trabajo comunitario, economía rural

\* **William Muñoz Marticorena** es Magíster en Economía por la Universidad de Piura y Licenciado en Economía por la Universidad de Lima. Es Jefe del Área de Investigación de la Universidad Católica Sedes Sapientiae. Es asesor en distintas instituciones públicas y privadas.

**ABSTRACT:** In Peru, there are more than six thousand farming communities which comprehend a population of more than three million farmers and the 40% of farming lands of the country. Nevertheless, the majority of these farmers live in poor or very poor conditions; they lack the basic services, with poor human resources and a short-term approach that orientates their decisions.

The arrival of a mining company to the community may contribute to its growth by developing an offer of services and the required learning that fits the standards. In order to incorporate efficiency and efficacy to the farming community-mining company relationship a community enterprise has been created in the Mallay-Oyon farming community. This is run under its own statutes; there is work division and implementation of business units. All these are expected to raise professionalism and develop trust in the farming community-mining company relationship

The strategy is to take advantage of the relationship with the mine in order to develop the human resources, to diversify the business units with the idea of gaining competitiveness in much more demanding markets.

**KEY WORDS:** rural community, mining, human resources, competitiveness, community labor, rural economy

## INTRODUCCIÓN

A finales de diciembre del 2011, Humberto Ríos, contador y asesor de la empresa comunal «Mallay», terminaba de escuchar la propuesta del Presidente de la comunidad campesina, quien le ofrecía encargarse de la Gerencia de la empresa comunal. Ciertamente, en más de una oportunidad, la idea había rondado por su cabeza; sin embargo, a pesar de lo previsible de la oferta, él no tenía una decisión formada. A la fecha, desarrollaba simultáneamente actividades profesionales en su Estudio Contable en Lima, la docencia en una universidad y la asesoría

y contabilidad tanto para la comunidad campesina como para la empresa comunal de Mallay.

Aceptar la proposición, implicaría una dedicación exclusiva y residencia en la zona; por un lado, alejarse de su esposa e hijos, y, por otro lado, abandonar sus otras actividades profesionales y docentes. No obstante, era consciente del notable crecimiento de la empresa comunal y que mucho de estos logros y buenas perspectivas futuras serían consecuencia de una adecuada gestión y organización de la empresa comunal, del desarrollo institucional alcanzado, de «la confianza» generada entre los principales actores y, particularmente, del reconocimiento personal, por parte de todos los comuneros, que había alcanzado él, gracias a sus acciones acertadas.

Mallay es un centro poblado sobre los 3 000 metros de altura, con aproximadamente 200 familias, ubicado en el distrito y provincia de Oyón, región Lima Provincias. En el censo de Población y Vivienda del 2007 se identificaron como principales actividades económicas desarrolladas por sus pobladores las de agricultura, ganadería y minería.

Desde el 2005, con el inicio de las actividades exploratorias de la Compañía de Minas Buenaventura en los predios de la comunidad campesina, se iniciaron los contactos entre ambas organizaciones; generándose, mediante ello, dos tipos de relaciones: la primera, comunidad-empresa minera, caracterizada por priorizar las negociaciones vinculadas a la definición de la servidumbre por las tierras, aspectos ambientales y sociales. La segunda, más reciente, empresa comunal-empresa minera, caracterizada por el desarrollo de relaciones de mercado, búsqueda de eficiencia, rentabilidad y formalidad a través de la oferta de servicios de la empresa comunal hacia la mina.

En el país existen más de seis mil comunidades campesinas que congregan cerca de tres millones de personas, la mayoría de ellas comprendidas

en la población pobre y de extrema pobreza. El principal activo que detentan es la posesión de tierras, principalmente andinas y de baja productividad, al mismo tiempo que un capital humano vasto pero muy limitado.

Por otro lado, existen, actualmente, compromisos de inversión minera para los próximos diez años, cercanos a los US\$ 50 000 millones, y la mayoría de estas nuevas operaciones se ubicarían cercanas a comunidades campesinas. Este panorama trae por sí un riesgo, ya que la evidencia muestra que los conflictos sociales entre comunidades y empresas mineras, además de tener su origen en los problemas medioambientales, se agudizan por las dificultades de los comuneros para monitorear la intervención minera y la poca capacidad de gestión de proyectos e iniciativas orientadas al mercado que pudieran ayudarlos a mejorar su calidad de vida y nivel de desarrollo.

Es en este contexto que llega Humberto Ríos a la comunidad, en momentos en que se iniciaban las negociaciones con la empresa minera, con el propósito de implementar actividades a favor de los pobladores de Mallyay. Ríos identifica problemas en la gestión y la organización de la comunidad, en la elección de las iniciativas por emprender. Su experiencia previa en las cooperativas y empresas de transporte hacen de él un «asambleísta», es decir, una persona habituada a lograr consensos, a crear institucionalidad.

Siendo así, él aprovecha las asambleas comunales para ir vendiendo la idea de crear una empresa comunal que se encargue de las actividades de mercado: promueve su formalización y el desarrollo de sus estatutos mediante la implementación de dos unidades de negocios: los servicios de transporte y de obras civiles; utiliza la relación con la empresa minera, para conjuntamente con los directivos de la comunidad, ofrecerle servicios y cobrarles por ellos.

Los logros han sido más que evidentes, fundamentalmente en lo referente a ingresos y empleo. La empresa comunal actualmente genera ingresos cercanos a los S/. 300 000 nuevos soles mensualmente y emplea

a cerca de 90 personas. Las perspectivas no pueden ser más favorables: la mina aún no está en operación, cuando lo esté, la comunidad recibirá canon y regalías; con ello podrán financiar no solamente actividades empresariales, sino también sociales (infraestructura, educación, salud). Existe una cartera de iniciativas tendientes a potenciar la agricultura y ganadería, sectores que se han retraído a raíz del surgimiento de la actividad minera; tienen, además, un proyecto para fomentar el turismo aprovechando la proximidad a una fuente de aguas termales; otro proyecto de reforestación en coordinación con la mina. Pero lo verdaderamente central en su estrategia de desarrollo es aprovechar las relaciones con Buenaventura para desarrollar capacidades, mejorar el capital humano y organizacional, y buscar nuevos mercados donde puedan competir en función de la calidad y el valor entregado en sus productos y servicios.

El contador Ríos conoce de este potencial, sabe que un Gerente inexperto o utilitarista pondría en riesgo la capitalización de estas oportunidades, la estabilidad y cohesión de la empresa comunal y su relación con la comunidad campesina. Y fundamentalmente, la confianza ganada; tan necesaria, para emprender no solamente actividades económicas, sino también, iniciativas sociales que ayuden a redistribuir los ingresos generados y eleven la calidad de vida, el nivel educativo, la salud y los servicios en favor de la población.

## EL ASESOR-CONTADOR

Humberto Ríos Cuellar, nació en Mallay, en el año 1959. Estudió la primaria en la escuela Pre-vocacional del centro poblado, donde además de las letras y ciencias, recibió instrucción básica en agricultura, carpintería y mecánica. La escuela lo marcó. El recuerda que «ahí tenían una granja, y todos los alumnos

una parcelita donde sembrábamos, cosechábamos y vendíamos nuestros productos», añade que «el profesor de carpintería nos enseñaba a preparar sillas; el de mecánica a producir, lavatorios, baldes para el agua y llaveros»; refiere finalmente que «a uno de los profesores le gustaba el cooperativismo y creamos con él la cooperativa escolar, producíamos panecillos y melcochas, así como, fundíamos zinc para hacer llaveros, y lo producido lo vendíamos en el pueblo y en Oyón».

Ríos viaja a Lima para estudiar la secundaria en el colegio Miguel Grau de Comas, luego seguiría la carrera de contabilidad y, posteriormente, una Maestría en Tributación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Siendo de origen humilde, al terminar la secundaria, tuvo que elegir entre trabajar en una empresa industrial o en el Banco Cooperativo (BANCOOP); finalmente se decide por este último, ahí laboraría por 14 años (1978-1991). Ingresó al puesto más bajo, el de ventanillero y terminó, gracias a sus esfuerzos y habilidades, en el más alto, el de Gerente General.

En 1992, viaja a Israel, por tres meses, para estudiar cooperativismo. Al retornar, se da con la sorpresa que el gobierno del Presidente Fujimori había iniciado el desmantelamiento de la institucionalidad cooperativista, con el argumento de vicios y mal manejo, denunciando judicialmente a los gerentes, presentes y pasados (hasta con 5 años de anterioridad), por corrupción. Tanto él como los demás funcionarios de las cooperativas se quedarían sin trabajo y con juicios por atender.

Durante 1993, Humberto adquiere un ómnibus e ingresa como accionista en la empresa de transporte de pasajeros «Arco Iris», que brindaba el servicio en la ruta Canto Grande-Villa El Salvador; le va relativamente bien, y decide comprar otra unidad. Luego de 3 años, Fujimori, en la intención de mitigar el desempleo, producto de los despidos masivos en el sector público, liberaliza la importación de vehículos usados; con esta medida se satura el sector

de transporte y Ríos entra en crisis, vendería sus unidades con la intención de incursionar en otra actividad.

Decide entonces abrir su estudio contable (1997); debía para ello, iniciar el desarrollo de una cartera de clientes. Fortuitamente se promulga por esas fechas la ley N. 882, Ley de Promoción e Inversión Privada en Educación, que obligaba a los colegios privados a llevar contabilidad y pagar determinados impuestos (IGV). Ríos organiza un seminario orientado a promotores de colegios privados sobre la temática de la nueva ley y, al final del mismo, el obtiene sus primeros 17 clientes.

En el 2005 ingresa como docente a la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, de Lima Norte, donde dicta los cursos de Contabilidad y Tributación.

Pese a radicar y laborar en Lima, Humberto Ríos ha mantenido siempre una relación estrecha con los residentes de Mallay en la capital, y eventualmente ha realizado viajes a la comunidad para llevar ayudas o colaborar en la organización de iniciativas a favor del centro poblado. Es por ello que sus paisanos, lo consideran un hijo ejemplar del pueblo, un profesional exitoso, que ha surgido desde abajo y que siempre ha estado disponible para colaborar con ellos.

En 1980, donó una computadora y una impresora al colegio de Mallay; en 1992, ayudó a formar la asociación de residentes de la comunidad en Lima y tiene el carné de inscripción de socio con el N. 1. Ha participado, asimismo, entre otras iniciativas, en agasajos navideños para los niños de la escuela, ayudas para el colegio, apoyo en las festividades, preparación de un proyecto de irrigación en un canal central (1995).

Es en el año 2010 que la directiva de la comunidad lo invita, en primera instancia, a ser el contador de la comunidad, y dada su experiencia y efectividad, posteriormente le pedirán que sea su asesor.

## LAS COMUNIDADES CAMPESINAS

Son organizaciones comunales de interés, de existencia legal y personalidad jurídica; integradas por familias que habitan y controlan un territorio, y ligadas generalmente por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, los cuales se expresan en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua y el desarrollo de actividades agropecuarias y multisectoriales, asentadas predominantemente en la costa y sierra.

Sus rasgos principales son:

1. El control y usufructo comunal de un espacio físico (tierra y agua).
2. El mantenimiento de una organización comunal y del trabajo colectivo, basado en la reciprocidad, la cooperación y la solidaridad.
3. La conservación de sus características sociales y culturales.

Las comunidades campesinas han soportado una permanente influencia externa: desde los violentos cambios coloniales en la forma de administrar los recursos, la intervención autoritaria de hacendados durante la República, hasta los actuales sistemas burocráticos del Estado.

Existen aproximadamente seis mil comunidades campesinas en el Perú, de este total, la mayor parte se encuentra en la sierra; se estima que aproximadamente 3 millones de personas forman parte de estas comunidades. Las tierras que ocupan representan cerca del 40% de las tierras agropecuarias del país (la mayoría de ellas con pastos naturales). Solamente con esta información se puede inferir la relevancia de las mismas en las estrategias y políticas de seguridad alimentaria del país.

El 77% de las comunidades campesinas se ubican en las regiones más pobres del país (principalmente en Huánuco, Cusco, Huancavelica, Cajamarca, Apurímac, Ayacucho, Puno y Amazonas). Se conoce que en la sierra existen 5818 comunidades campesinas reconocidas, de las cuales el 73% están inscritas en los Registros Públicos y 72% poseen títulos de propiedad.

En su mayoría constituyen una población que vive en situación de pobreza y pobreza extrema con carencias en servicios básicos (agua, desagüe, salud, educación, etc.).

La Constitución Política de 1993, reconoce la autonomía de las comunidades campesinas, y les confiere, de manera extraordinaria, la condición de personas jurídicas. Están facultadas por ley (Ley N. 26505 y Decreto Supremo N. 045-93-AG) para realizar actividades económicas: mediante empresas comunales y multicomunales.

Al interior de las comunidades, existen tierras conducidas por las familias comuneras y por la comunidad como tal. En la práctica, no están muy claros cuáles son los criterios y los procesos que definen la distribución intracomunal de las tierras.

Según las estadísticas correspondientes al último censo agropecuario, eran 712 000 los comuneros de las comunidades campesinas y 611 000 los productores agrarios identificados.

Muchas de las actividades extractivas, como las mineras, petroleras y gasíferas, requieren de las autorizaciones, por parte de las comunidades campesinas, para poder utilizar las superficies de las tierras comuneras en sus operaciones. Este ha sido un punto sensible de conflicto, al no respetarse siempre los derechos de los comuneros u operar con estándares que afectan el medioambiente, en particular el agua, y perjudican el desempeño de la agricultura y ganadería de las zonas.

## LA COMUNIDAD CAMPESINA DE MALLAY

La Comunidad Campesina de Mallay es una organización de interés público, con existencia legal y personería jurídica. Como todo grupo de esta naturaleza, lo integran familias relacionadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, y que se encargan de cuidar el espacio en el que se desarrollan. La unión a partir de este lazo se expresa en la propiedad, el trabajo y ayuda comunales; así como en el gobierno democrático y el desarrollo de actividades multisectoriales que se orientan a la realización plena de sus miembros y del país.

La Comunidad Campesina de Mallay se encuentra ubicada en el distrito y provincia de Oyón, departamento de Lima. Fue reconocida mediante Resolución Suprema S/N de fecha 1 de abril de 1936 e inscrita en la ficha N. 0050 que continúa en la Partida Electrónica N. 40008888 del Registro de Personas Jurídicas de Huacho. Actualmente, esta comunidad es propietaria de un área total de 6 802 652 hectáreas.

La comunidad posee títulos desde 1712, otorgados por el juez de mensuras de tierras del partido de Cajatambo (hoy provincia de Oyón). En el año 1793, la Comunidad de Andajes había atentado contra la posesión de los terrenos de la Comunidad de Mallay y, ante dicha situación, esta última solicitó al Juez Subdelegado del Partido de Cajatambo de la época que ampare su posesión, procediendo con el deslinde y amojonamiento de sus terrenos. Debido al deterioro de los títulos de la Comunidad y actuados judiciales, el 26 de junio de 1928, el Juez de Cajatambo ordenó su archivamiento en la Notaría de la provincia. Y con fecha 6 de mayo de 1950, se archivó en la Notaría Genaro Quinteros y Salcedo de la ciudad de Cajatambo.

Según los resultados del censo realizado en noviembre del 2007, la población de la comunidad de Mallay es de 502 habitantes. Se observó

que la comunidad presentaba una población joven, que emigra cada vez menos en busca de oportunidades en comparación a hace 5 años, y que crece moderadamente debido a un flujo inmigratorio reciente.

De acuerdo a información proporcionada por el Ministerio de Educación (MINEDU) y a una observación realizada, Mallay cuenta con dos centros educativos de gestión pública. De estos, en el C.E. Alexander Von Humboldt se imparte tanto educación primaria como secundaria, y en el C.E.I. 437 se brinda educación inicial a niños de 3 a 5 años.

El nivel y logro educativo de la población de Mallay es moderado debido a que la mayoría de pobladores acceden a educación básica. La mayoría de la población no ha tenido acceso a educación técnica o superior; por lo tanto, sus oportunidades labores y empleabilidad son limitadas.

Existe un establecimiento de salud en el centro poblado perteneciente al Ministerio de Salud. Se trata de un puesto de salud en el cual se provee atención de nivel básico, dada su categoría de primer nivel de complejidad y elemental equipamiento que posee y limitaciones de personal.

Un 24% de los pobladores ocupan viviendas que no son de su propiedad, por consiguiente, hay un déficit significativo en el acceso a vivienda propia por parte de las familias que residen de manera permanente en Mallay.

42% de la población en edad de trabajar (PET) no constituye Población Económicamente Activa (PEA). Ello indica que una proporción significativa de la población en edad de trabajar no se inserta o busca insertarse en el mercado laboral y permanece inactiva. Este grupo está conformado principalmente por amas de casa que decidieron dedicarse a tiempo completo a las labores del hogar y al cuidado de los hijos, y por estudiantes que se dedican a tiempo completo a sus estudios sin realizar alguna otra actividad.

Durante el año 2007, la superficie cultivada por la comunidad en los 8 principales cultivos (papa, maíz trigo, cebada, olluco, oca, habas y alfalfa) fue de 10.5 hectáreas distribuidas en 122 parcelas.

Luego de la actividad minera, la ganadería se constituye como la segunda actividad económica por nivel de importancia. Aproximadamente, el 79% de familias de Mally complementa la minería como fuente de empleo e ingresos con ganadería, y se dedica a la crianza de animales mayores para fines de autoconsumo y venta.

El 92% de familias de la comunidad poseen parcelas de cultivo. La baja rentabilidad de la actividad agropecuaria en comparación con la de la minería y el comercio ha originado un abandono progresivo de zonas aptas para uso agropecuario, generando una disponibilidad del recurso tierra para actividades agropecuarias. La tendencia de la tenencia de la tierra en la comunidad campesina de Mally es de posesión y usufructo familiar privado.

Los resultados obtenidos nos muestran que casi el 50% de los pobladores de Mally presenta algún estado de pobreza (extrema o no extrema). De este grupo, el 12% se encuentra en estado de pobreza extrema.

A partir del 2005, la Compañía de Minas Buenaventura, inicia sus trabajos de exploración mediante sondajes diamantinos, previamente habría de suscribir una servidumbre con los directivos de la comunidad a efectos de que éstos autoricen las operaciones en sus terrenos.

Posteriormente habría de celebrarse una segunda servidumbre, esta vez para iniciar el proyecto de explotación Mally. La comunidad campesina en pleno uso de sus facultades negocia y representa legalmente a todos los comuneros, teniendo poderes para acordar contratos, realizar compras, recurrir al sistema financiero y de ser el caso enajenar terrenos comunales.

## LA EMPRESA BUENAVENTURA

Buenaventura es una de las grandes compañías mineras productoras de metales preciosos en el Perú e importante poseedor de derechos mineros.

La empresa minera se encuentra comprometida con la explotación, tratamiento, y exploración de oro, plata y otros metales, siendo estos procesos ejecutados tanto en minas poseídas en un 100%, como en aquellas en las que se posee participación en los proyectos de exploración.

Actualmente, opera en siete minas de Perú (Orcopampa, Ucucchacua, Antapite, Julcani, Recuperada, Shila-Paula e Ishihuinca); tiene control en la compañía minera El Brocal y otros intereses minoritarios en diversas compañías mineras.

Los intereses minoritarios mencionados incluyen una participación significativa en Yanacocha (43.65%), mediante la asociación con Newmont Mining (una de las compañías mineras productoras de oro más importantes a nivel mundial), y en Cerro Verde (18.50%), una gran productora peruana de cobre ubicada al sur del país.

Buenaventura se estableció originalmente como Sociedad Anónima bajo las leyes de Perú en el año 1953, y es en 1971 que ingresa a la Bolsa de Valores de Lima y en 1996 a la Bolsa de Nueva York. Actualmente, es una sociedad anónima abierta que opera bajo las leyes de Perú.

Como hemos descrito previamente, la estrategia corporativa que despliega la compañía, comprende la gestión de sus propias operaciones y de sus inversiones en aquellas mineras donde participa, sus ventajas competitivas radican en su vasta información geológica producto de sus exploraciones, sus conexiones con los principales operadores globales del sector minero y su acceso a la Bolsa de Nueva York.

Buenaventura es consciente de la importancia de mantener buenas relaciones con las comunidades aledañas a sus operaciones, de respetar su cultura (costumbres locales e idiosincrasia) y de cuidar el ecosistema circundante, ya que esto permitirá asegurar un desarrollo sostenible en el largo plazo.

En este sentido, la compañía contribuye con el desarrollo descentralizado del Perú, realizando importantes inversiones en infraestructura pública y en programas de desarrollo social. Sus operaciones proveen de infraestructura diversa a 107 poblados.

En la provincia de Oyón, Lima, la empresa ha invertido más de quinientos mil dólares (US\$ 500 000) en proyectos para el mejoramiento de pastos, mejora de infraestructura en las comunidades, programas para el desarrollo de la piscicultura y en la construcción de un Instituto Superior Tecnológico, para apoyar la formación técnica de la población.

Trabajan respetando a las autoridades locales, sentando las bases para construir relaciones basadas en la confianza y el diálogo; por ello, su política es de buena vecindad. Las relaciones comunitarias son el conjunto de actividades que realiza la empresa con el objetivo de establecer vínculos de armonía y de cooperación con los actores sociales de su entorno, a saber:

- Autoridades locales
- Autoridades regionales
- Comunidades campesinas
- Rondas campesinas
- Juntas de regantes

- Organizaciones de base (vaso de leche, clubes de madres, etc.)
- Organizaciones no gubernamentales (las ONG)
- Iglesia

La *protección ambiental* y la *responsabilidad social* se han convertido en aspectos importantes para la actividad minera a lo largo de las diversas etapas de un proyecto. La sostenibilidad de las iniciativas se mide por el impacto que ellas puedan tener en impulsar actividades distintas o complementarias en otros sectores, creando bienestar en las poblaciones del entorno y contribuyendo a elevar su nivel de vida.

Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (Buenaventura) no ha permanecido al margen de esta tendencia global, consciente de sus responsabilidades sociales y ambientales. Inspirada en los principios con que fue fundada, y en concordancia con su política corporativa, ha puesto en marcha diversos proyectos e iniciativas en estos campos, entre ellos el denominado SHEB (Safety, Health & Environment Buenaventura).

El SHEB tiene dos componentes: ambiental y de seguridad. El componente ambiental se basa en el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001; el componente de seguridad se basa en el sistema NOSA, de origen sudafricano.

Todas las unidades de la empresa minera, sin excepción alguna, cuentan con su respectivo Plan de Contingencias, el cual establece los lineamientos de acción y planes de respuesta ante emergencias e imprevistos. Para el efecto realizan simulacros en forma periódica, a fin de mantener al personal preparado y alerta ante cualquier situación de emergencia que se suscite dentro y fuera de sus operaciones.

El proyecto Mallay es una inversión de Buenaventura que ha requerido de una serie de permisos y/o autorizaciones para su ejecución:

1. Aprobación de títulos de las concesiones mineras.
2. Aprobación de la Evaluación Ambiental del proyecto Mallay.
3. Uso del terreno superficial.
4. Uso de aguas para consumo industrial y doméstico.

El proyecto minero considera que la explotación será mediante el método de minado subterráneo, corte y relleno ascendente, utilizando para ello relleno detrítico e hidráulico. Asimismo incluye las fases de construcción, operación o explotación y cierre.

El Proyecto Mallay es un yacimiento de mineral de Zinc, Plomo y Plata en el cual se ha estimado un recurso del orden de 1 300 580 TCS con leyes de 5,06 % Zn, 3,88 % Pb, 7,37 Oz Ag/TCS y 2,62 gr Au/TCS.

El Estudio de Impacto ambiental prevé mediciones de indicadores que aseguren un control adecuado y la mitigación de impactos a la calidad del agua, del suelo, del aire y de sus residuos.

Durante los procesos de exploración y explotación, la empresa minera tiene previsto: contratar mano de obra local (que genere ingresos para los pobladores de la zona), desarrollar actividades de apoyo y colaboración con la población en actividades de educación y salud, construcción de infraestructura y el pago de servidumbres, así como otras obligaciones definidas en los convenios.

## LA EMPRESA COMUNAL DE MALLAY

Mediante Asamblea General Extraordinaria celebrada el 14 de marzo del 2010, la comunidad campesina de Mallay acordó constituir su empresa comunal bajo la denominación de EMPRESA COMUNAL DE MULTISERVICIOS MALLAY, la misma que se rige por las normas legales vigentes y su estatuto, que tiene como fines organizar y administrar las actividades económicas de la comunidad en forma empresarial, mediante la generación de unidades productivas de bienes y servicios comunales, para asegurar el bienestar de sus miembros y contribuir al desarrollo de la comunidad en su conjunto.

Antes de la creación de la empresa comunal, la directiva de la comunidad campesina coordinaba todas las relaciones con la empresa minera Buenaventura, es así que, ante la necesidad de la compañía de una autorización para realizar trabajos de exploración, suscriben ambas partes, un primer convenio de servidumbre mediante el cual, Buenaventura se comprometía a realizar labores de nivelación de tierras y la construcción de una cancha de fútbol.

Durante el 2009 se suscribe un segundo convenio de servidumbre, esta vez vinculado a la explotación del Proyecto Mallay; ahora, la minera se comprometía a desembolsar un pago inicial de S/. 1 200 000 nuevos soles y pagos anuales de S/. 120 000 nuevos soles, durante toda la vida del proyecto. Con cargo a recursos provenientes del primer desembolso, los técnicos de la mina, sugirieron a los directivos desarrollar un proyecto turístico aprovechando unas fuentes termales cercanas, se pagaron S/. 150 000 nuevos soles a la empresa consultora Kraft Associates; sin embargo, el proyecto no fue viable debido a que los terrenos seleccionados estaban en conflictos legales (otros propietarios).

Aníbal Tolentino (48 años) agricultor y comunero ha sido el Presidente de la comunidad campesina en el período 2009-2011. Él, durante el 2009, también coordinó con cargo al desembolso inicial, la construcción de un local comunal por S/. 254 000 nuevos soles (se comenta que el valor real de la obra no superaba los S/. 100 000 nuevo soles) y la adquisición de una custer valorizada en US\$ 65 000, el propósito buscado era brindar servicios de transporte a la minera. A inicios del 2010, y esta vez con recursos de la comunidad, se compró otra custer con el mismo fin de transportar trabajadores de la mina. Sin embargo, posteriormente se detectaría que existía una mala gestión del servicio, sin controles adecuados y preparándose malas declaraciones de impuestos para la SUNAT.

Como se puede apreciar, existían problemas para gestionar adecuadamente los recursos y las iniciativas comunales; en parte por la visión de corto plazo y poco estratégica de los comuneros y, la falta de habilidad para negociar con la compañía minera. Luego de un tiempo, se darían cuenta que otras comunidades campesinas habían negociado servidumbres similares, obteniendo ingresos iniciales superiores a los S/. 5 000 000 de nuevos soles.

En marzo del 2010, surge la propuesta de la empresa comunal, con la intención de independizar roles de las personas, tanto en la comunidad campesina como en la nueva empresa comunal. Se deseaba operar como una empresa seria con patrones y principios de autoridad, de orden, manteniendo controles de caja, bancos, respetando una jerarquía, manejando relaciones y planificando las actividades. En junio del 2010, previo planteamiento en asamblea, se aprobaron los estatutos de la empresa comunal.

La formalización de la empresa comunal concluye en marzo del 2011. El retraso es debido a que el Estudio de Abogados Alvarado-Dodero identifica un problema administrativo para abrir la cuenta corriente en un banco: no se habían actualizado los nombres de los directivos en la minuta de constitución;

adicionalmente, el estudio sugiere que haya un comité de gerencia, aspecto que hubiera restado flexibilidad a la toma de decisiones. Luego de ciertas fricciones se logró cambiar el estatuto a fin de facilitar la independencia de poderes de los directivos.

A mediados del 2010, la empresa minera por exigencias del proyecto, requiere utilizar 100 hectáreas adicionales de la comunidad campesina, entonces inicia las negociaciones con sus directivos y acuerdan entregarles a cambio un ómnibus de 40 pasajeros (en el mercado no existen buses de 40 pasajeros). Para esa fecha, Humberto Ríos ya brindaba servicios de contabilidad a la comunidad y, al enterarse de esta negociación poco favorable, coordina con los directivos renegociar con la empresa apoyándose en el argumento que no existía en el mercado un ómnibus con la capacidad especificada. Luego de una dura negociación obtienen 2 custers y un camión de seis toneladas. Con esta flota se estaba organizando la futura unidad de negocios de servicios de transporte de la empresa comunal.

En abril del 2011, ya con la participación de Ríos, se coordina con Buenaventura brindarles servicios de construcción de obras civiles menores; la compañía les exige determinados estándares y especificaciones, como disponer de equipos de trabajo conformados por el personal operario, el capataz y un ingeniero residente. La empresa comunal logra cumplir con este requerimiento.

Con sus propios recursos obtienen una variedad de vehículos. En junio del 2011, adquieren una combi por US\$ 40 000; en agosto del mismo año, un camión de seis toneladas por un valor de US\$ 75 000; en octubre del 2011, se acuerda adquirir 2 ómnibus de 53 pasajeros cada uno, con un aporte del 50% de la empresa comunal y 50% de la comunidad campesina (aporte inicial de la mina); en noviembre del 2011, se adquiere una camioneta 4X4, valorada en US\$ 36 000, mediante un leasing con el Scotiabank, a pagar también con recursos propios.

Gracias a gestiones de los directivos, la comunidad campesina incrementa el número de animales, que ascendía a un rebaño de 150 ovejas. El gobierno regional de Lima Provincias donó a la comunidad 30 vacas Brown Swiss jóvenes y 50 alpacas; asimismo, ofrecía asistencia técnica y maquinaria básica para la industria láctea.

Humberto Ríos, ya de asesor, organiza las dos unidades de negocios de la empresa comunal: servicios de transporte y servicios de construcción; en ambos casos, teniendo a la empresa minera como su principal cliente. Actualmente, la unidad de transporte ocupa a 15 choferes y la unidad de construcción a cerca de 65 trabajadores entre ingenieros residentes, jefe de seguridad industrial, 2 capataces, 2 oficiales y operarios. Los ingresos de la empresa comunal al mes de abril del 2011 bordeaban los S/. 30 000 nuevos soles, ahora se encuentran cercanos a los S/. 300 000 nuevos soles.

La transformación de la comunidad, generada por Ríos y apoyada por los directivos y los mismos comuneros, ha demandado del desarrollo de una nueva institucionalidad. La presencia de la minera ha implicado el aprendizaje, la negociación y la gestión de convenios de servidumbre. La organización de la comunidad ha evolucionado hasta separar los roles de la comunidad campesina y la empresa comunal, cada organización mantiene su propio estatuto, los roles de los comuneros varían de acuerdo a las actividades que desempeñan.

Dadas las exigencias en la calidad e integridad de los servicios demandados por Buenaventura, los comuneros han desarrollado aprendizajes y recibido transferencias de tecnologías en procesos y buenas prácticas. La mano de obra se está capacitando y especializando, con ello sus ingresos se van incrementando. Por ejemplo, los trabajadores de obras civiles se dividen en: construcción civil, donde están los que trabajan con fierro, cemento y ladrillo en obras como el Palacio Municipal y el local comunal; y trabajos de

medioambiente, donde se encuentran aquellos que realizan las reparaciones de pasivos ambientales, tapan huecos, tratan residuos y limpian los caminos y carreteras. En general, hay una mayor división del trabajo y especialización.

El carácter asambleísta de las comunidades campesinas, es parecido al estilo cooperativista, la comunidad decide en un pleno las decisiones trascendentes para la búsqueda del bienestar de todos. Busca de desarrollar bienes públicos. La empresa comunal, permite incorporar mayor eficiencia y eficacia en la dinámica económica de los comuneros. Asume compromisos y obligaciones y permite la diversificación de actividades creando nuevas unidades de negocios sin perder el control corporativo de todas sus iniciativas.

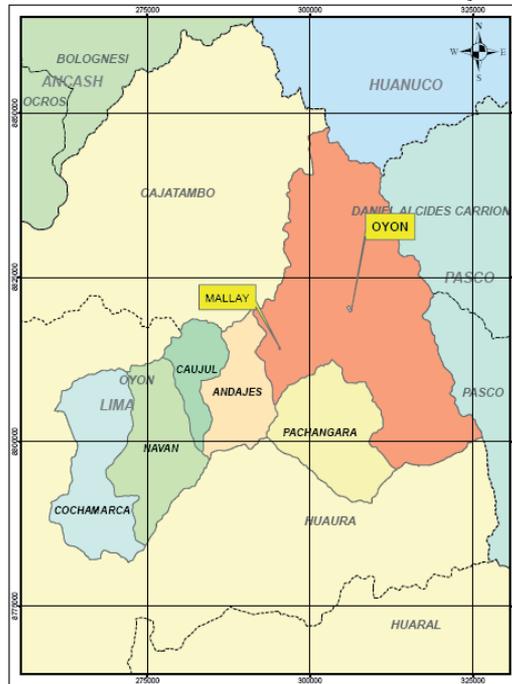
## LOS PLANES FUTUROS

La mina aún no ha entrado en producción, al hacerlo demandará nuevos servicios y es muy probable que la empresa comunal los pueda brindar. La posición de activos y deuda en su Balance son muy favorables, posibilitando la acumulación. Una vez comiencen a recibir canon y regalías podrán financiar nuevos emprendimientos y fortalecer los ya existentes. Existen proyectos vinculados a turismo con aguas termales y reforestación. Se desea transferir el manejo pecuario a la empresa comunal, la comunidad no está gestionando eficientemente ni el ganado vacuno ni los camélidos.

Sin embargo, subsisten todavía inequidades sociales por reparar; el 91% de las viviendas presentan pisos de tierra, 90% de las viviendas no tienen desagüe, 78% de los hogares cocinan con leña, 92% de las cocinas no tienen chimenea. La capacitación requiere ser reforzada mediante la implementación de algún instituto y talleres. En particular aquella que corresponda a las mujeres, quienes no tienen las mismas oportunidades laborales que los hombres.

El propósito estratégico en la relación con la compañía minera es proveerse de recursos y capacidades para poder desarrollar productos y servicios que puedan ofrecerse en mercados competitivos. La mina no operará indeterminadamente, hay que aprovechar el período de producción para generar una inercia virtuosa que saque de la pobreza a los comuneros de Mallay.

Anexo N. 1 – Localización de Mallay



EMPRENDIMIENTO EN LAS COMUNIDADES CAMPESINAS DE PERÚ

Anexo N. 2 – Balance General Empresa Comunal Mallay

| EMPRESA COMUNAL DE MULTISERVICIOS MALLAY |                     | RUC:20543184480                  |                   |
|------------------------------------------|---------------------|----------------------------------|-------------------|
| LIBRO INVENTARIOS Y BALANCES             |                     | DICIEMBRE 2011                   |                   |
| BALANCE GENERAL                          |                     | M.NACIONAL                       |                   |
| <b>Activo Corriente</b>                  |                     | <b>Pasivo Corriente</b>          |                   |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE              | 135,942.26          | TRIBUTOS, CONTRAPRESTACIONES     | 46,608.80         |
| CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES           | 283,718.70          | REMUNERACIONES Y                 | 120,036.19        |
| CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL,          | 15,480.02           | CUENTAS POR PAGAR                | 40,515.33         |
| CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS              | 31,459.99           | OBLIGACIONES FINANCIERAS         | 79,726.17         |
| CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS              | -766,488.53         | CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS       | 30,000.00         |
| SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS            | 21,357.01           | <b>Total Pasivo Corriente</b>    | <b>316,885.48</b> |
| MATERIALES AUXILIARES,                   | 43,294.02           |                                  |                   |
| <b>Total Activo Corriente</b>            | <b>-235,236.53</b>  |                                  |                   |
| <b>Activo No Corriente</b>               |                     | <b>Patrimonio</b>                |                   |
| INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO           | 917,109.59          | RESULTADO DEL EJERCICIO          | 450,687.71        |
| DESVALORIZACION DE ACTIVO                | 140,364.38          | <b>Total Patrimonio</b>          | <b>450,687.71</b> |
| ACTIVO DIFERIDO                          | 17,718.17           |                                  |                   |
| DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN Y             | -72,381.41          |                                  |                   |
| <b>Total Activo No Corriente</b>         | <b>1,002,810.73</b> |                                  |                   |
| <b>Total Activo</b>                      | <b>767,574.20</b>   | <b>Total Pasivo y Patrimonio</b> | <b>767,574.20</b> |

REPRESENTANTE LEGAL

CONTADOR

Anexo N. 3 – Estado de Ganancias y Pérdidas Empresa Comunal Mallay

| EMPRESA COMUNAL DE MULTISERVICIOS MALLAY |                                       | RUC:20543184480                 |                     |
|------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| LIBRO INVENTARIOS Y BALANCES             |                                       | POR NATURALEZA A DICIEMBRE 2011 |                     |
| ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS           |                                       | M.NACIONAL                      |                     |
| Cuenta                                   | Nombre                                | En el Mes                       | Acumulado           |
| 70                                       | Ventas Netas                          | 242,786.40                      | 1,605,202.48        |
| 60                                       | Compra de Mercaderías                 | -13,724.83                      | -43,294.02          |
| 61                                       | Variación de Existencias              | 13,724.83                       | 43,294.02           |
|                                          | <b>MARGEN COMERCIAL</b>               | <b>242,786.40</b>               | <b>1,605,202.48</b> |
| 63                                       | Servicios prestados por terceros      | -38,200.76                      | -158,413.15         |
|                                          | <b>VALOR AGREGADO</b>                 | <b>204,585.64</b>               | <b>1,446,789.33</b> |
| 62                                       | Cargas del Personal                   | -253,968.29                     | -857,557.43         |
| 64                                       | Tributos                              | -345.10                         | -1,017.51           |
|                                          | <b>EXCEDENTE BRUTO DE EXPLOTACION</b> | <b>-49,727.75</b>               | <b>588,214.39</b>   |
| 65                                       | Cargas Excepcionales                  | -8,201.33                       | -135,504.28         |
|                                          | <b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>       | <b>-57,929.08</b>               | <b>452,710.11</b>   |
| 77                                       | Ingresos Financieros                  |                                 | 30.00               |
|                                          | <b>RESULTADO ANTES DE PARTC. E</b>    | <b>-57,929.08</b>               | <b>452,740.11</b>   |
|                                          | <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>         | <b>-57,929.08</b>               | <b>452,740.11</b>   |

### Anexo N. 4 – Diversos jornales según género – antes y ahora

| Jornal agropecuario por labores comunes |        |        |              |                                |           |           |
|-----------------------------------------|--------|--------|--------------|--------------------------------|-----------|-----------|
| Género                                  | Antes  | Ahora  | Alimentación |                                | Tot.Antes | Tot.Ahora |
| Mujeres                                 | S/. 10 | S/. 15 | S/. 5        | Almuerzo, cena, coca, cigarro. | S/. 15    | S/. 20    |
| Varones                                 | S/. 20 | S/. 25 | S/. 5        | Almuerzo, cena, coca, cigarro. | S/. 25    | S/. 30    |

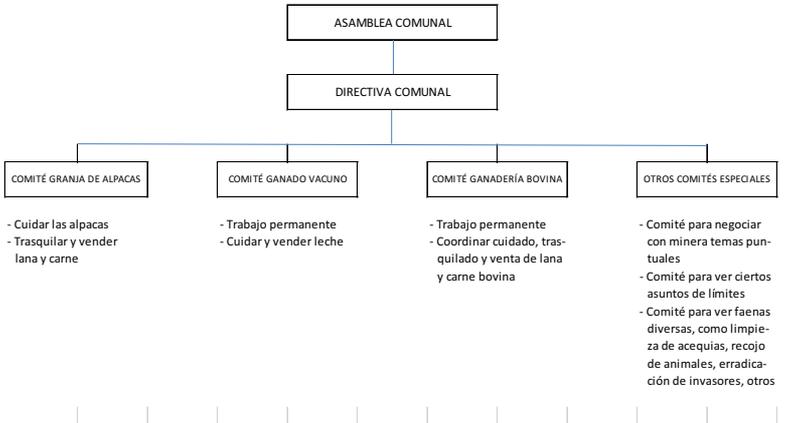
| Jornal agropeduario por labor de riego |        |        |              |                                          |           |           |
|----------------------------------------|--------|--------|--------------|------------------------------------------|-----------|-----------|
| Género                                 | Antes  | Ahora  | Alimentación |                                          | Tot.Antes | Tot.Ahora |
| Mujeres                                | S/. 15 | S/. 20 | S/. 7        | Desayuno, almuerzo, cena, coca, cigarro. | S/. 22    | S/. 27    |
| Varones                                | S/. 25 | S/. 40 | S/. 7        | Desayuno, almuerzo, cena, coca, cigarro. | S/. 32    | S/. 47    |

| Jornal mínimo no agropecuario, de obrero no especializado en empresas contratistas |       |        |                              |                                         |           |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|------------------------------|-----------------------------------------|-----------|-----------|
| Género                                                                             | Antes | Ahora  | Aliment. Beneficios sociales |                                         | Tot.Antes | Tot.Ahora |
| Mujeres                                                                            |       | S/. 40 | 0                            | S/. 14 Mas seguro social y f.jubilación | 0         | S/. 54    |
| Varones                                                                            |       | S/. 40 | 0                            | S/. 14 Mas seguro social y f.jubilación | 0         | S/. 54    |

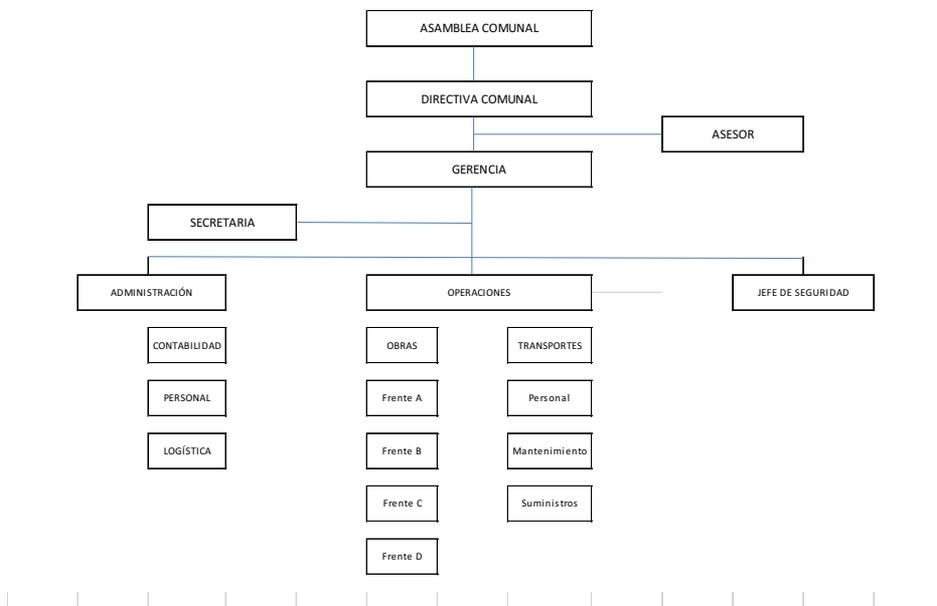
Elaboración propia.

Fuente: Testimonio de empleador frecuente y del presidente de la comunidad campesina.

### Anexo N. 5 – Organigrama de la comunidad campesina Mallay



### Anexo N. 6 – Organigrama de la Empresa Comunal de Mallay

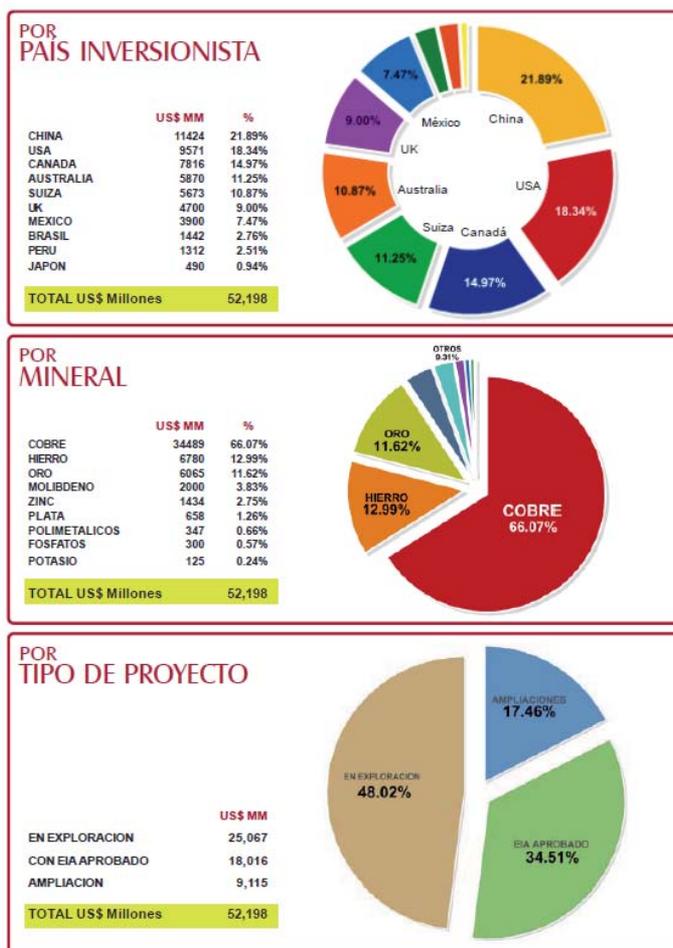


### Anexo N. 7 – Comunidades campesinas y su estado de titulación por departamentos

| Departamento | Con reconocimiento Oficial | Con Título de Propiedad |        | Sin Título de Propiedad |       |
|--------------|----------------------------|-------------------------|--------|-------------------------|-------|
|              |                            | Número                  | %      | Número                  | %     |
| AMAZONAS     | 52                         | 52                      | 100.00 | 0                       | 0.00  |
| ANCASH       | 345                        | 221                     | 64.06  | 124                     | 35.94 |
| APURIMAC     | 442                        | 326                     | 73.76  | 116                     | 26.24 |
| AREQUIPA     | 100                        | 57                      | 57.00  | 43                      | 43.00 |
| AYACUCHO     | 577                        | 370                     | 64.12  | 207                     | 35.88 |
| CAJAMARCA    | 107                        | 79                      | 73.83  | 28                      | 26.17 |
| CUSCO        | 886                        | 647                     | 73.02  | 239                     | 26.98 |
| HUANCAVELICA | 565                        | 470                     | 83.19  | 95                      | 16.81 |
| HUANUCO      | 257                        | 109                     | 42.41  | 148                     | 57.59 |
| ICA          | 9                          | 2                       | 22.22  | 7                       | 77.78 |
| JUNIN        | 389                        | 349                     | 89.72  | 40                      | 10.28 |
| LA LIBERTAD  | 120                        | 41                      | 34.17  | 79                      | 65.83 |
| LAMBAYEQUE   | 25                         | 16                      | 64.00  | 9                       | 36.00 |
| LIMA         | 287                        | 173                     | 60.28  | 114                     | 39.72 |
| LORETO       | 75                         | 41                      | 54.67  | 34                      | 45.33 |
| MOQUEGUA     | 75                         | 71                      | 94.67  | 4                       | 5.33  |
| PASCO        | 73                         | 63                      | 86.30  | 10                      | 13.70 |
| PIURA        | 136                        | 120                     | 88.24  | 16                      | 11.76 |
| PUNO         | 1251                       | 935                     | 74.74  | 316                     | 25.26 |
| SAN MARTIN   | 1                          | 1                       | 100.00 | 0                       | 0.00  |
| TACNA        | 46                         | 45                      | 97.83  | 1                       | 2.17  |
| TOTAL        | 5818                       | 4188                    | 71.98  | 1630                    | 28.02 |

Fuente: Directorio de Comunidades Campesinas. PETT 2002. Ministerio de Agricultura.

## Anexo N. 8 – Anuncios de inversiones Mineras en el Perú a diciembre 2011



Fuente: MEM

## BIBLIOGRAFÍA

ARELLANO LLANGUAS, Javier

2011 *¿Minería sin fronteras? – Conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú.* Lima: Instituto de Estudios Peruanos, Pontificia Universidad Católica del Perú.

BEBBINGTON, Anthony

2011 *Minería, movimientos sociales y respuestas campesinas – Una ecología política de transformaciones territoriales.* Lima: Instituto de Estudios Peruanos, Centro Peruano de Estudios Sociales.

CAF

2003 *Capital social. Clave para una agenda integral de desarrollo.* Lima: Ediciones CAF.

COLLIS, David & Cynthia MONTGOMERY

2007 *Estrategia Corporativa.* Mc Graw Hill

ECKHARDT, Karen et ál.

2009 *Empresas mineras y población: estrategias de comunicación y relacionamiento.* Lima: ESAN Ediciones.

ESTUDIO ALVARADO DODERO CONSULTORES

2010 *Informe: Análisis de la situación físico legal de los terrenos de la comunidad campesina de Mally.* Estudio Alvarado Dodero.

ETKIN, Jorge

2007 *Capital social y valores en la organización sustentable—El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa.* Ediciones Granica.

FOMIN

- 2011 *Guía VERSIÓN COMPLETA de aprendizaje sobre proyectos de integración productiva y desarrollo económico territorial. MÓDULO 4: ACCIONES COLECTIVAS Y PROYECTOS DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA.* Disponible en: <[http://formaciondel.conectadel.org/2011/06/guia-version-completa-de-aprendizaje\\_4188.html](http://formaciondel.conectadel.org/2011/06/guia-version-completa-de-aprendizaje_4188.html)>.

GHEMAWAT, Pankaj

- 2007 *Estrategia y el panorama empresarial.* Prentice Hall.

HENAO, Lucio

- 2011 *Inteligencia de futuro en el territorio, pensamiento prospectivo para la cohesión social.* Universidad Autónoma de México. Serie Cuadernos. Disponible en: <[http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/dinamicas/cuadernos/cuaderno\\_prospectiva1.pdf](http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/dinamicas/cuadernos/cuaderno_prospectiva1.pdf)>.

HERRERA CATALÁN, Pedro

- 2011 ¿Cuál es el costo de la contaminación ambiental minera sobre los recursos hídricos en el Perú? Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Documentos de Trabajo N. 321.

HINTZE, Claudia

- 2009 *Línea de Base del distrito de Oyón.* Fondo Minero de Solidaridad con el Pueblo de Compañía de Minas Buenaventura SAA.

LA TORRE, Diego de

- 2010 *Buenaventura, la primera empresa peruana con full lifting en la bolsa de Nueva York.* Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú-Dirección de publicaciones y multimedia de Empresa Editora El Comercio S.A.

MACROCONSULT

- 2008 *Impacto Económico de la actividad minera en el Perú.*  
–Informe N. 1 ¿Qué pasaría con las principales variables económicas del país con una reducción drástica o incluso un escenario de cierre total de la actividad minera?  
–Informe N. 2 ¿Cuál es el impacto que tiene la minería en los niveles de vida de la población?

PETER, Tom

- 2002 *La victoria de la empresa de servicios! Un terremoto sacude el mundo empresarial.* Nowtilus gestión.

PONCE GONZALES, Miguel Antonio

- 2009 *Plan de Desarrollo de la Comunidad Campesina de Oyón 2009-2018.* DESCO, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.

SALAS CARREÑO, Guillermo

- 2008 *Dinámica social y minería – Familias pastores de puna y la presencia del proyecto Antamina (1997-2002).*

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

- 2009 *Minería y Territorio en el Perú – Conflictos, resistencia y propuestas en tiempos de globalización.* Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Facultad de Ciencias Sociales, unidad de postgrado,. Disponible en: <<http://www.bibliotecavirtual.info/2011/05/mineria-y-territorio-en-el-peru-conflictos-resistencias-y-propuestas-en-tiempos-de-globalizacion/>>.

WALSH CONSULTING

- 2008 *Estudio de Impacto Ambiental Proyecto Mally.* Compañía de Minas Buenaventura SAA.