

Factors behind successful alliances for local development. Comparative experiences of Spain and Peru

Elsa del Castillo Mory

edelcastillo@up.edu.pe

Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

María Matilde Schwalb Helguero

Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

mschwalb@up.edu.pe

Edgar Alva Gonzáles

ealva@up.edu.pe

Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Abstract

Alliances are formed in order to overcome the constraints partners face to achieve certain goals. While the goal is to promote local development, it requires the participation of stakeholders: private sector, local government, civil associations and community groups, among others. This article seeks, through the comparative analysis of three experiences of local development led by the district of Villa El Salvador (Lima - Peru), the mining company Yanacocha (Cajamarca - Peru) and the Spanish Agency for Development Iraugi Lantzen (Basque Country - Spain), to identify the factors of successful cooperation agreements for local development. It is believed that a better understanding of the factors associated with effective partnerships could help those who seek the challenge of looking for possible partners, as well as those concerned with the effective management of partnerships in place. The case of Villa El Salvador showed how government support was fundamental in the establishment of the district, but the achievements of this group could not be explained without the active participation of the community. On the other hand, the experience of the company Yanacocha reminds the reader that there is still a big gap to fill in Peru in terms of articulating the joint efforts between private enterprises and stakeholders, and it is vital to learn from the experiences of those who have gone through part of this path. A different case is shown in the experience of the Spanish Agency, Iraugi Lantzen, highlighting the challenges and

opportunities that arise from a concerted action between municipal entities pursuing local development. Overall, it can be said that although there are context and situational conditions that favor the development of alliances for development, there are other factors that mediate the success of partnerships. The case studies showed that the most successful cooperation experiences are those in which there are key individuals with a sense of leadership who manage connect both personally and emotionally with each other with the purpose of creating an alliance.

Keywords:

Strategy; Competitive Advantage; Management Model; People management

<https://doi.org/10.21678/jb.2009.18>



Factores de éxito de las alianzas para el desarrollo local. Experiencias comparadas de España y Perú

Elsa del Castillo Mory

Candidata a Doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto,
San Sebastián, España.

MBA por el Instituto de Empresa. Madrid-España

Profesora e Investigadora del Departamento Académico de Administración de la
Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

María Matilde Schwalb Helguero

Candidata a Doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, San Sebastián, España.

Magíster en Administración de Negocios con especialización en Mercadotecnia y en Negocios Internacionales,
por la Universidad de Miami, Florida, USA

Profesora e Investigadora del Departamento Académico de Administración de la
Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Edgar Alva Gonzáles

Candidato a Doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, San Sebastián, España.

Magíster en Contabilidad por la Universidad Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.

Profesor e Investigador del Departamento Académico de Administración de la
Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Resumen

Las alianzas se forman con el objetivo de superar las limitaciones que los socios enfrentan para lograr ciertas metas. Cuando la meta en cuestión es promover el desarrollo local, se requiere del concurso de una serie de agentes sociales: empresa privada, gobierno local, asociaciones civiles, grupos comunitarios, entre otros. Este artículo busca, mediante el análisis comparativo de tres experiencias de desarrollo local o comarcal¹ lideradas por el distrito de Villa El Salvador (Lima-Perú), la empresa minera Yanacocha (Cajamarca-Perú) y la Agencia Española de Desarrollo Iraugi Lantzen (País Vasco-España), identificar los factores determinantes del éxito de los acuerdos de cooperación para el desarrollo local.

Creemos que un mejor conocimiento de los factores asociados con el éxito de las alianzas podría ayudar a quienes se plantean el reto de buscar posibles socios, así como a aquellos preocupados por una administración efectiva de las alianzas en marcha. El caso de Villa El Salvador evidencia cómo el apoyo gubernamental fue fundamental para la formación del distrito, aunque los logros de esta agrupación no podrían explicarse sin la participación activa de la comunidad. Por otro lado, la experiencia de la empresa Yanacocha recuerda al lector que todavía existe un camino muy grande por recorrer en el Perú en lo que se refiere a la articulación

1. En el caso español.

de los esfuerzos de la empresa privada con otros agentes sociales, y que es necesario aprender de las experiencias de quienes han recorrido parte de este camino. Un caso con matices diferentes es el que se ilustra con la experiencia de la agencia española Iraugi Lantzen, que destaca los retos y las oportunidades que surgen a partir de un trabajo concertado entre entidades municipales que buscan el desarrollo local.

En suma, se puede afirmar que, si bien existen condiciones de contexto y coyunturales que favorecen la conformación de alianzas de cooperación para el desarrollo, hay otros factores que mediatizan el éxito de las alianzas. Los casos estudiados nos muestran que las experiencias de colaboración más exitosas son aquellas en las que existen individuos clave, esto es, líderes que logran conectar, personal y emocionalmente, entre sí y, principalmente, con el propósito de la alianza.

Palabras clave

Gestión de las alianzas, acuerdos de cooperación, desarrollo local.

Introducción

En el mundo de los negocios, las alianzas se han convertido en un fenómeno de creciente popularidad. Sin embargo, su índice de éxito pareciera ser bastante bajo (Harrigan 1985; Kanter 1988). A partir de esta realidad, resulta central conocer cuáles son los factores que explican el éxito o el fracaso de estas iniciativas. En efecto, los estudios reportados sobre el tema (Mohr y Spekman 1994; Escribá-Esteve y Menguzzato-Boulard 1999; Mora 2003) permiten identificar ciertos factores comunes en las experiencias de cooperación. No obstante, también dan cuenta de que no existe una «receta» capaz de garantizar su éxito, pues la dinámica de la cooperación involucra a un conjunto amplio de variables.

El artículo consta de tres partes. En la primera, se hace una revisión ajustada de la literatura sobre las alianzas estratégicas, sus indicadores y factores de éxito, y se presentan los fundamentos del comportamiento cooperativo y de la asociatividad, como mecanismo de respuesta de las pequeñas y medianas empresas ante los desafíos de la globalización. En la segunda parte, se expone el estudio de experiencias cooperativas enmarcadas en dos realidades diferentes: la de un país desarrollado –la Agencia Española de Desarrollo Iraugi Lantzen del País Vasco– y dos experiencias de un país en desarrollo –el Perú–. Finalmente, en la tercera parte, se presentan las principales conclusiones que se extraen del análisis de los casos analizados y se resaltan los fac-

tores críticos que ayudan a explicar el grado de éxito alcanzado por las alianzas estudiadas.

Objetivo del estudio

El propósito central del estudio empírico realizado ha sido identificar los factores determinantes del éxito en tres experiencias concretas de desarrollo de alianzas, en contextos sustancialmente distintos. Las experiencias de colaboración analizadas aprovechan las sinergias que se producen cuando se unen las capacidades de diversos agentes sociales que comparten una visión común: el desarrollo de su localidad.

Marco conceptual

Un posible punto de partida para el análisis del fenómeno de cooperación podría estar centrado en la combinación de las diferentes hipótesis sobre el éxito de las alianzas planteadas por distintos autores (Mora 2003; Mohr y Spekman 1994; Escribá-Esteve y Menguzzato-Boulard 1999). Estos autores sugieren que el éxito de las alianzas que se establecen para promover el desarrollo local depende de una serie de factores, entre ellos, externos (de contexto), internos (de gestión), mixtos (de interacción entre las organizaciones socias), así como de factores no-visibles o ‘silenciosos’.

Mohr y Spekman (1994) afirman que las alianzas son consideradas como relaciones estratégicas intencionales entre firmas independientes que comparten objetivos, buscan beneficios comunes y re-

conocen un alto nivel de interdependencia mutua. Sin embargo, la mera formación de una alianza no es garantía suficiente para que se materialicen sus beneficios potenciales (Ariño y García-Pont 1996; Buckley y Casson 1998; entre otros).

La estrategia de la colaboración

Austin (2003) desarrolla un continuo de la colaboración que aporta un marco conceptual de utilidad para pensar en las alianzas en términos estratégicos, tanto si se trata de evaluar una colaboración existente como de planificar una alianza futura. Las alianzas pueden estar ubicadas en cualquier punto del continuo, en función de la evaluación que reciban respecto de las características que se muestran en el cuadro 1.

Los mecanismos de gestión de las alianzas

De acuerdo con Austin (2003), las áreas clave de preocupación para los que dirigen el vínculo o alianza estratégica son: la organización, la confianza, la comunicación, la responsabilidad y el aprendizaje. El componente de la confianza está reiteradamente resaltado en la literatura sobre alianzas (Mohr y Spekman, 1994; Escribá-Esteve y Menguzzato-Boulard 1999; Mora 2003; Santoro y Saporito 2003; López-Guzmán 2003). Para desarrollar la confianza, hay que dedicar tiempo para conocer la cultura del socio. Asimismo, si


las organizaciones socias no están en el mismo nivel de compromiso y no tienen la misma capacidad para cumplirlos, la relación no funciona. Un factor adicional está referido al horizonte temporal, ya que no es posible trabajar sobre pequeñas partes sino más bien hay que tomar el problema en su totalidad, lo cual requiere un período prolongado. Finalmente, las alianzas estratégicas pueden ser vistas como laboratorios donde los socios aprenden haciendo. No existen respuestas predeterminadas y los socios deberán estar dispuestos a ensayar y a asumir los riesgos inherentes a la experimentación (Austin 2003).

Indicadores y factores explicativos de éxito

Para poder identificar los factores determinantes del éxito, es indispensable definir qué entendemos por éxito en la alianza de cooperación. Para algunos autores, el éxito se mediría en función de la continuidad de la relación de colaboración (Harrigan, 1985) o por la duración de dicha relación, aunque esta última medida es desestimada por Hamel y Prahalad (1989), en razón de la evidencia mostrada por algunas alianzas que se disuelven intencionalmente luego de un cierto período de buenas relaciones. Para otros autores (Cukor 1992; Ghoshal et al. 1992; Bonaccorsi y Piccaluga 1994; Brockhoff y Teichert 1995), el éxito se mide por el logro de los objetivos que se persiguen y que son los que se definen al inicio de la relación.

Cuadro 1

El continuo de colaboración

	Etapa del vínculo	I Filantrópica	II Transaccional	III Integrativa
Características de la colaboración	Nivel de compromiso	Bajo		Alto
	Importancia para la misión	Periférica		Estratégica
	Magnitud de recursos	Pequeña		Grande
	Tipo de recursos	Simple		Complejo
	Espectro de actividades	Estrecho		Amplio
	Nivel de interacción	Infrecuente		Intenso
	Nivel de confianza	Bajo		Alto
	Complejidad administrativa	Simple		Compleja
	Valor estratégico para los socios	Modesto		Determinante

Fuente: Austin 2003: 63

La literatura sugiere la conveniencia de emplear indicadores de éxito, tanto objetivos como subjetivos. El indicador objetivo nace del convencimiento de que la alianza estratégica se crea para lograr una serie de metas (e.g. volumen de ventas, participación de mercado, mejorar la imagen de la empresa, la ventaja competitiva, entre otras); mientras que el indicador subjetivo o afectivo mide el grado de satisfacción de cada socio respecto del otro (Mohr y Spekman 1994), así como la expectativa de que el aliado logre cumplir con la actuación esperada (Anderson y Narus 1984).

El comportamiento cooperativo

Este concepto proviene de la teoría de juegos. Cuando se transfiere al campo de las alianzas, el comportamiento cooperativo está referido al ajuste que se produce entre los socios participantes, en función de las expectativas y preferencias de cada uno de ellos (Axelrod y Kehoane 1986).

Escribá-Esteve y Menguzzato-Boulard (1999) encontraron evidencia de que no solo existe una directa relación entre el tipo de comportamiento demostrado por las compañías y el resultado de las alianzas en las que participan, sino que, además, este comportamiento estaría influenciado por el grado de dependencia entre las partes y por sus percepciones respecto del comportamiento de sus socios y de los resultados de los acuerdos. Estos autores sugieren que las alianzas deberían ser estudiadas desde una perspectiva más amplia, que incluya, al mismo tiempo, consideraciones económicas, estratégicas, sociales y culturales. Otro factor destacado es la perspectiva dinámica con la que se tiene que abordar el estudio sobre las alianzas, pues la relación entre los socios evoluciona con el tiempo. En efecto, tanto el proceso de interacción entre las partes como los resultados obtenidos, influye en la percepción de la firma socia y, por lo tanto, en su disposición a cooperar (Escribá-Esteve y Menguzzato-Boulard 1999).

La asociatividad como estrategia de colaboración

La asociatividad puede ser entendida como «la capacidad de establecer alianzas o de concertar voluntariamente visiones y acciones colectivas por parte de un grupo de empresas, que perciben ventajas y oportunidades de optar consistentemente en el tiempo por esta modalidad»².

Rosales (1997) considera un error entender la asociatividad como una integración de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren unirse únicamente con el objetivo de presionar a alguna otra empresa o instancia gubernamental para obtener una solución reivindicativa, generalmente coyuntural. Este marcado acento social y oportunista de la asociatividad, según afirma Rosales, estaría muy lejos del objetivo empresarial de la asociación.

Otra consideración importante de la asociatividad como estrategia de colaboración es entender que esta puede materializarse de distintas formas; todas ellas válidas, siempre que se orienten al cumplimiento del objetivo primigenio. Lamentablemente y aún cuando existen ejemplos exitosos de asociatividad en otros países, en el Perú es muy bajo el porcentaje de organizaciones que emplean este mecanismo de cooperación (PROMpyme 2004).

Metodología de la investigación empírica

El estudio desarrollado, basado en la consulta de fuentes secundarias, estuvo orientado hacia la comparación cualitativa de tres experiencias colaborativas con perfiles diferentes. Dos atributos centrales guiaron la selección de los casos: 1) diversidad en la ubicación geográfica de los emprendimientos y 2) sus protagonistas, buscando diversidad entre quienes promovieron o lideraron el proceso de construcción de la alianza.

2. Claudio Maggi, ex gerente de CORFO, Chile; Director Ejecutivo de Innova Bío Bío.

Dos de las experiencias analizadas se sitúan en el Perú, una de ellas está ubicada en la ciudad de Lima (capital del país), en el distrito de Villa El Salvador; seleccionada debido a que se trata de una experiencia colaborativa comunal. La segunda se sitúa en la ciudad de Cajamarca, localidad ubicada en la zona norte del país, con una importante actividad minera. En este caso, la experiencia colaborativa fue llevada a cabo a partir de la iniciativa privada de la empresa minera Yanacocha. Finalmente, la tercera experiencia de la muestra se sitúa en el País Vasco, en España, y fue liderada por la Agencia Española de Desarrollo Iraugi Lantzen.

El modelo de competitividad del País Vasco

El objetivo estratégico de la Unión Europea, definido por el Consejo Europeo en marzo 2000 como la Estrategia de Lisboa, consiste en «convertir a Europa en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social»(SPRI s/f). En clara sintonía con el marco fijado por la Unión Europea, la estrategia de progreso económico y social sostenible del País Vasco en 2001, se basó en dos ejes centrales: la creación de riqueza e innovación y, la cohesión social, igualdad e integración social (Ibíd.). No obstante lo anterior, las evidencias han mostrado que a comienzos del nuevo siglo habían señales que indicaban serios peligros de perder competitividad en esta región. Esta situación llevó a reformular la estrategia económica, por lo que se anunció «La Segunda Gran Transformación Económica de Euskadi», basándose en tres ejes: construir la sociedad de la información y del conocimiento; hacer de Euskadi un referente en el espacio europeo de la investigación y la tecnología, y extender el principio de la calidad total como forma de gestión de las organizaciones locales (Ibíd.).

El modelo de competitividad del País Vasco fue construido sobre la base de la visión de país que se definió como resultado de la primera fase del

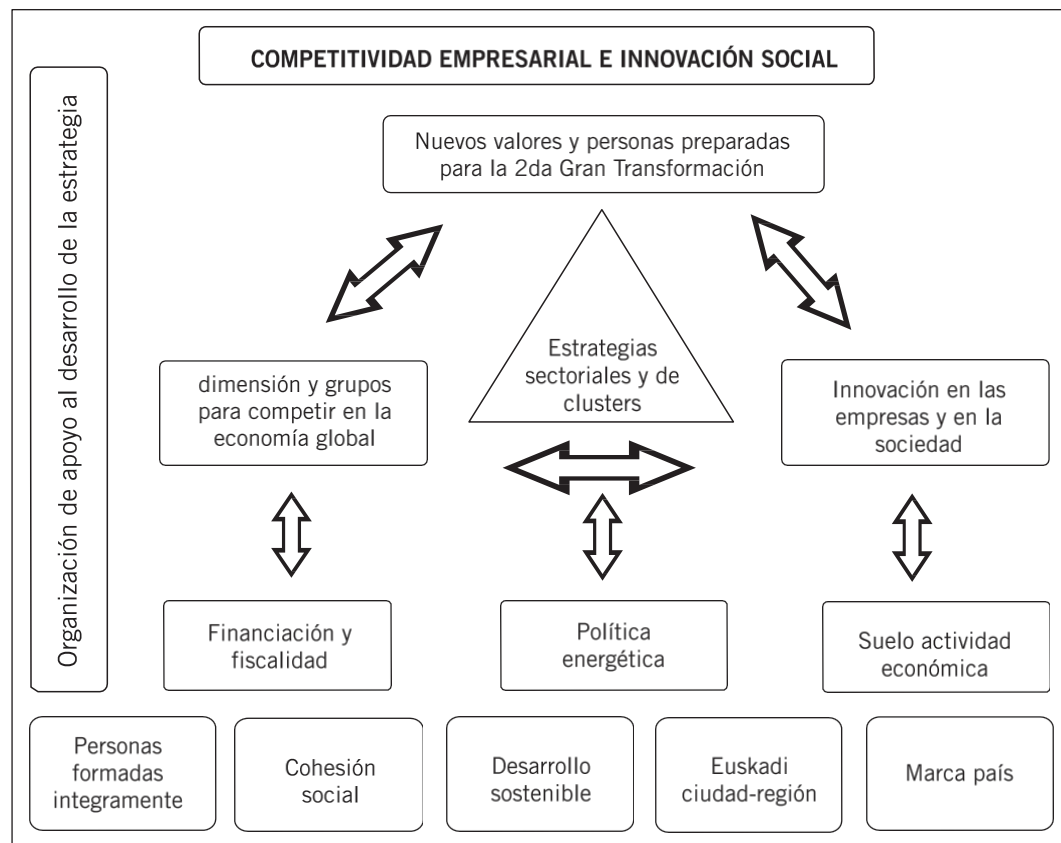
Foro de Competitividad Euskadi 2015. De acuerdo con esta visión de país, Euskadi debía avanzar hacia un mayor nivel de cohesión e integración social; apostar por la innovación; diversificar progresivamente su estructura; trabajar junto con los responsables de la educación, para avanzar hacia un modelo formativo y educativo que potencie los valores y habilidades que el nuevo entorno reclamaba; y adaptar las organizaciones para fomentar una mayor participación de las personas. Asimismo, la globalización requería que las empresas vascas desarrollen una clara vocación de expansión internacional, que se promueva la creación y difusión de una marca-país fuerte, se impulse la territorialización de la actividad económica, donde la cooperación de los clusters y redes de innovación representa una ventaja competitiva clave. Finalmente, la estrategia de progreso económico de Euskadi debía garantizar la cohesión social, la integración, la igualdad y la solidaridad con el resto del mundo, y el respeto por el medioambiente mediante la apuesta por el desarrollo de industrias medioambientales y por una estrategia energética sostenible.

En la elaboración del modelo se tuvieron en cuenta los resultados de la planificación estratégica de los cluster locales, fruto de un proceso de consulta en doble dirección: de arriba hacia abajo y viceversa (véase el cuadro 2). Los elementos incluidos en el modelo de competitividad del País Vasco fueron estructurados en cinco grandes áreas: ejes de actuación principales, estrategias sectoriales y de clusters, recursos necesarios, organización y apoyo al desarrollo del modelo, y coordinación y trabajo conjunto con otras políticas.

El modelo de desarrollo industrial peruano

Según Távora (1994), las políticas industriales del país han estado generalmente subordinadas a los programas de estabilización, razón por la cual muchos han cuestionado la existencia de una política industrial en el Perú. En cuanto a la estructura industrial, la concentración en Lima y en algunas ciudades de la costa ha estado acompañada por un elevado grado de desigualdad en

Cuadro 2
Modelo de competitividad para la Segunda Gran Transformación





Fuente: SPRI, Euskadi 2015.

la distribución del ingreso nacional. Otro rasgo relevante ha sido la «heterogeneidad estructural» del sector industrial, el cual ha estado compuesto, según Villarán (1992), por cinco subsectores: artesanías (actividad manual que se realiza artesanalmente), microempresas (con menos de 4 trabajadores), pequeñas empresas (con 5 a 19 trabajadores), empresas medianas (20 a 199 trabajadores) y empresas grandes (más de 200 trabajadores).

En el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CODEMYPE) 2004 se confirmó la importancia de la micro y de la pequeña empresa como elementos centrales en la

economía local, debido a su capacidad de generación de empleo y a su amplia proliferación. En América Latina, el 54% del empleo está siendo generado por microempresas con menos de 10 trabajadores. En el caso peruano, este porcentaje ha superado el 65% (Orlando y Pollack 2000), convirtiéndose en el segundo país latinoamericano con mayor concentración en ese sector. Sin embargo, en el Perú, el 75% de la PEA está ocupada en empleos de baja calidad: trabajadores independientes sin calificación, trabajadores familiares no remunerados, trabajadores en microempresas y en los hogares (SASE 2001). En el cuadro 3 se muestran algunos indicadores que grafican esta situación.

Cuadro 3**La Mype en el empleo, el producto bruto interno (PBI) y las exportaciones****LA MYPE en el empleo, el PBI y las exportaciones:**

- Participación en el total del personal ocupado  **75.9% (1)**
- Participación en el PBI  **42.1% (2)**

2001: Exportaciones peruanas según tamaño empresarial (3)

	Total de empresas	%	Valor exportado en 2001 (US \$ millones)	%
Pequeña empresa (ventas anuales hasta US\$ 750,000)	2,065	48.50%	221	3.20%
Mediana y gran empresa	2,191	51.50%	6,698	96.80%
TOTAL	4,256	100%	6,919	100%

1. Fuente: INEI, ENAHO 1997. Considera a empresas con menos de 20 trabajadores.

2. Fuente: Villarán, Fernando. "Riqueza Popular, Pasión y Gloria de la Pequeña Empresa". Considera empresas con menos de 50 trabajadores

3. Fuentes: Sunat y Aduanas.

Fuente: Prompyme (2004)

PROMpyme (2004) señala, entre otras cosas, que es necesario identificar los obstáculos que frenan la competitividad y la especialización, así como analizar el sistema socio-territorial compuesto por las redes de productores que operan al interior de las comunidades. Igualmente, propone identificar a las instituciones intermedias que faciliten la labor del Estado y que aceleren los procesos de desarrollo local.

Las experiencias estudiadas**Iniciativa comunal con apoyo municipal: el caso Villa El Salvador (Lima, Perú)**

El caso de Villa El Salvador (VES), considerado el barrio popular más grande de Lima y uno de los más pobres, ilustra cómo la participación de la sociedad civil puede mejorar el desarrollo económico local. Mediante una serie de planes de desarrollo integral en el nivel local, los poblado-

res de VES han participado activamente en los esfuerzos encaminados a resolver los problemas básicos que aquejan a su comunidad, así como en el desarrollo de las zonas industriales, comerciales y productivas (Azcqueta 1999). Villa El Salvador es reconocida en la literatura como la experiencia más promisoriosa y paradigmática de promoción a la pequeña industria en el Perú (Annis y Franks 1989). En este caso, la asociación fue promovida por el Estado que proyectó y creó un distrito industrial para albergar a productores de actividades semejantes. La visión estatal fue reunir a productores de bienes comunes para generar beneficios propios de la asociación productiva. El principal atractivo de esta comunidad es su peculiar tejido institucional, conformado por la interacción de agencias estatales, organizaciones sociales de base y un gobierno local dinámico, que ofrece la posibilidad de estudiar el único parque industrial en el Perú,

diseñado especialmente para promover la pequeña empresa (Távora 1994).

Origen y contexto de Villa El Salvador

VES como comunidad urbana se fundó en el año 1971, fue el resultado de una serie de migraciones internas que ocurrieron en esa época. En abril de 1971, 200 familias ocuparon terrenos de propiedad del Estado en la zona de Pamplona, al extremo sur de la capital limeña. La reacción inicial del Gobierno fue el desalojo por la fuerza de los invasores, pero como estos se resistieron y amenazaron con invadir otros terrenos aledaños, se llegó a un acuerdo entre el Ministerio de Vivienda y un comité de representantes de los pobladores, por el cual estos últimos fueron reubicados en las «pampas de Lurín», una zona cercana a la invadida. Gracias a su gran extensión (3.141 hectáreas), a su geografía poco accidentada y a su ubicación cercana a las mejores autopistas del país, esta zona facilitaba la construcción de viviendas y la expansión urbana (Távora 1994:107).

El rasgo más característico de los pobladores fundadores de VES era su alto grado de homogeneidad generacional: el 47% tenía menos de 15 años (el promedio nacional era de 38%). Por otro lado, aunque la mayoría tenía origen andino, no se trataba de migrantes recientes, pues la mayor parte tenía cierta experiencia viviendo en la ciudad (Skinner 1981). Respecto de la estructura ocupacional, más del 40% de los pobladores eran trabajadores calificados en un amplio rango de actividades (carpinteros, electricistas, sastres, trabajadores metalmecánicos, obreros de construcción civil, costureras, etcétera) y un 23% eran autoempleados (principalmente artesanos y ambulantes) (Távora 1994:108).

La gran variedad de experiencias ocupacionales y de calificaciones se reflejaba en una dispar distribución del ingreso. En 1972, el ingreso familiar mensual promedio en VES equivalía a 98 dólares norteamericanos, mientras que el 20%

superior de las familias tenían ingresos superiores a los 150 dólares mensuales. Sin embargo, la experiencia colectiva de la invasión y la posterior adjudicación de lotes del mismo tamaño a todas las familias puso –en palabras de Miguel Azcueta (1999) – a todos los pobladores en el mismo nivel, facilitando la cohesión organizativa del asentamiento.

Actualmente, Villa El Salvador alberga 11.400 empresas aproximadamente, las que se dedican a diversas actividades, siendo las más importantes: la metalmecánica y la fabricación de muebles.

Agentes promotores y colaboradores del distrito de VES

Inmediatamente después de la invasión, el Gobierno militar proporcionó apoyo material a VES y se dispuso a elaborar planes para favorecer el desarrollo del nuevo asentamiento humano, como la construcción de escuelas, hospitales y caminos. Asimismo, el propio Presidente prometió acelerar el proceso de registro de lotes y el envío de más ayuda material (Távora 1994). Además, el Ministro de Vivienda facilitó camiones para el transporte de agua y anunció planes para la construcción de redes de agua y desagüe, así como de electrificación (Skinner 1981). La rapidez del desarrollo urbano de VES, en comparación con otros asentamientos humanos, se explica en parte por la magnitud y naturaleza del apoyo estatal.

Además de la ayuda estatal, y aunque en mucho menor escala, VES también recibió apoyo de agencias de cooperación internacional y de organismos no gubernamentales para la puesta en marcha de talleres de capacitación técnica y para la construcción de colegios y de un hospital.

Con la finalidad de aliviar el problema del desempleo, el Gobierno trató de agrupar a todos los trabajadores de acuerdo con sus especialidades y calificaciones, y organizarlos en empresas cooperativas. El plan era convertir a VES en una gran «ciudad cooperativa» (Collier 1975). Más tarde,

en 1973, el Gobierno contemplaba la constitución de empresas de propiedad social³ en VES.

Para llevar a cabo sus planes, el Gobierno reservó alrededor de mil hectáreas como zona industrial para construir grandes fábricas y organizarlas como empresas autogestionarias. La intención era que estas empresas abastecieran de bienes y servicios no solo a VES, sino también a los mercados de exportación. Se aspiraba a que VES sea un ejemplo para el Tercer Mundo y un modelo a ser emulado por otros asentamientos urbanos en el Perú (Skinner 1981)

La adjudicación inicial de lotes para vivienda, el desarrollo de infraestructura urbana y la provisión de apoyo estatal descansaban en un sistema de representación de los pobladores, promovido y coordinado por agencias estatales. Este esquema funcionó bien hasta que, en agosto de 1975, el general Velasco fue depuesto por un golpe militar y el nuevo gobierno empezó a desactivar sus reformas. Fue así como los planes para la reconstrucción de una «ciudad cooperativa» nunca se materializaron y el área para la zona industrial se quedó desértica

Las relaciones entre VES y el nuevo gobierno se deterioraron, y se creó un clima de tensión y de conflicto. Sin embargo, las bases materiales y organizativas del asentamiento ya se habían dado. «El carácter integral del proyecto y la participación activa de la comunidad en actividades de planeamiento, organización vecinal y construcción de infraestructura urbana, habían permitido colocar los cimientos para futuros desarrollos» (Távora 1994: 112).

Sistema organizativo

El diseño original del territorio sirvió de base para el desarrollo del sistema de organización de la comunidad de VES. La unidad básica era el «gru-

po residencial» y luego venía el «sector». El asentamiento estaba dividido en seis sectores (Távora 1994).

La organización de los pobladores fue construida en correspondencia directa con el diseño territorial, siguiendo los lineamientos establecidos por el Estado para otros pueblos de la ciudad. Cada grupo residencial elegía su propio consejo directivo, cuyos secretarios elegirían luego al consejo directivo comunal del asentamiento. Más tarde, sin embargo, en 1973, la primera convención general definió una nueva estructura organizativa y un nuevo estatuto. Esta convención decidió renombrar a VES como Comunidad Urbana Autogestionaria de Villa El Salvador o CUAVES.

Esta nueva convención priorizó las actividades generadoras de empleo con la consigna «antes que casas, fábricas». Fue así como la estructura territorial fue reorganizada, luego de decidirse la creación de cinco áreas de responsabilidades funcionales: salud, educación, producción, servicios y comercialización. Animados por las reformas implementadas en el ámbito nacional y por el apoyo político y material otorgado por el régimen del general Velasco, los líderes de la comunidad volcaron sus energías a la organización de un amplio rango de programas dirigidos a la generación de servicios básicos. Uno de los principales logros fue el acelerado desarrollo de la infraestructura educativa, lo que contribuyó a reducir, de manera significativa, la tasa de analfabetismo (Távora 1994: 115).

En el campo de la salud, el Consejo de Salud de CUAVES llevó a cabo un conjunto de reformas y programas de medicina social, que priorizaba la prevención y la mejora de las condiciones de salubridad. En general, todos estos programas descansaban en una densa red de organizaciones sociales que operaban en los niveles de manzana, de grupo y de sector (Tovar 1989). VES con-

3. Las empresas de 'propiedad social' o 'autogestionarias' fue una forma novedosa de organización para la producción, que instauró por ley el gobierno militar del general Juan Velasco Alvarado en 1974. El sistema 'autogestionario' consistía en que los trabajadores de la empresa eran los únicos responsables de su gestión.

taba además con unas 500 organizaciones de mujeres agrupadas en la Federación Popular de Mujeres del distrito (FEPOMUVES), que pusieron en marcha una serie de actividades de servicios comunitarios. Merece también destacarse el liderazgo y activismo desplegado por los grupos juveniles, que promovían diversas actividades culturales y deportivas. No obstante que muchas de las organizaciones autónomas surgidas en la comunidad de VES lograron alcanzar un alto grado de centralización, los contactos horizontales fueron muy frecuentes, explicando la alta regularidad e intensidad de las relaciones entre los pobladores. La existencia de múltiples circuitos y canales de relación internos es uno de los principales rasgos de de la red organizativa de VES (Távora 1994)

En 1983, VES adquirió el estatus de distrito municipal independiente y su primer gobierno – elegido en noviembre de 1983– dirigió sus esfuerzos a fortalecer las organizaciones de la comunidad respetando su autonomía. Merece especial mención el papel desempeñado por la municipalidad en la promoción de la unificación de diversas asociaciones de productores y en la reactivación del proyecto de parque industrial (Távora 1994).

La asociación de productores de VES

En VES existen cerca de 900 pequeñas empresas industriales o artesanales, la mayoría de las cuales (unas tres cuartas partes) está concentrada en solo tres actividades (carpintería de madera, carpintería metálica y confecciones). Las características básicas de estos microempresarios coinciden con los perfiles elaborados por diversos estudios sobre producción a pequeña escala en el Tercer Mundo (Liedholm y Mead 1987; Anderson 1982; Schmitz 1982). Las empresas son muy pequeñas, están pobremente equipadas y operan mayoritariamente con mano de obra familiar en talleres-vivienda. La única característica que hace de Villa El Salvador un distrito industrial es la concentración de productores de actividades de transformación.

En la actualidad, en VES viven más de 400.000 personas, unas 60.000 familias, provenientes de todas las zonas rurales y las provincias del país. Villa El Salvador ha modelado su propia identidad, transformando a sus habitantes comunitarios en ciudadanos plenos, con sus propios derechos y dispuestos a representar y perpetuar en el entorno urbano las características del Perú rural, como son: el trabajo comunitario, la organización comunitaria, las tradiciones, las festividades, las iniciativas de progreso, los objetivos sociales y la solidaridad de grupo.

Iniciativa promovida desde la empresa privada: el caso de la empresa minera Yanacocha (Cajamarca, Perú)

El caso que se describe a continuación, ha sido seleccionado como uno de los ejemplos más destacados en el Perú de actuación de una empresa privada en la promoción del desarrollo local de la región en la que actúa. El caso resulta especialmente interesante por la confluencia de varios factores: se trata de una de las empresas de mayor impacto económico en el país, que actúa en una zona muy pobre y marginada, y que, por la naturaleza de sus actividades (minería), afronta dificultades muy serias en la relación con los distintos agentes sociales, aun a pesar de sus enormes inversiones y del gran despliegue de proyectos en favor de la zona en la que actúa.

Si bien la minería siempre ha sido una actividad altamente conflictiva por el impacto que genera en las actividades en donde se instala, es paradójicamente una de las actividades económicas que genera un aporte sustantivo en el producto interno bruto del país y, en consecuencia, una actividad esencial para el desarrollo nacional. En el ámbito local, el impacto de la presencia de las grandes empresas mineras en las zonas rurales es notorio, pues afecta fuertemente la vida de la zona, ya sea en la forma de desplazamiento de antiguos pobladores rurales, de reemplazo de la actividad agrícola por la extractiva, de efectos ambientales en la localidad, de incremento del tráfico vehicular, de afectación del flujo de personas e impactos en las costumbres de la zona, entre otras.

Análisis del contexto

Minera Yanacocha S.A. es una empresa productora de oro, que se encuentra ubicada en el departamento y provincia de Cajamarca, en la sierra norte del Perú. Sus operaciones se iniciaron en 1993 y explota, con las más avanzadas tecnologías en materia del tratamiento del oro, cinco yacimientos de oro: Carachugo (desde 1993), Maqui Maqui (1994), San José (1996), Yanacocha (1997) y La Quinoa (1998). Además, cuenta con dos plantas de tratamiento.

Yanacocha es una alianza estratégica entre la empresa norteamericana Newmont Mining Corporation (51,35%), que actúa como operador, el grupo minero nacional Buenaventura (43,65%) y la International Finance Corporation (5%). Newmont es el mayor productor de oro en los Estados Unidos y el segundo productor en el mundo. El grupo minero Buenaventura es uno de los grupos empresariales más fuertes del Perú, con más de cincuenta años de operación empresarial, y la Internacional Finance Corporation es el brazo financiero del Banco Mundial.

Debido a la ubicación geográfica de la minera, al rápido crecimiento de su producción y a la implementación de un sistema masivo de subcontratación, entre otros, la empresa es erigida como 'modelo', que la nueva legislación minera pretende incentivar, convirtiéndose incluso en un argumento político para resaltar la disposición del capital extranjero a invertir en la región y en el país en general (Kuramoto 2002). En la actualidad, la empresa es considerada el segundo productor mundial de oro y el primero en Sudamérica (Maximixe 2003).

Entre los principales efectos que la propia actividad de la empresa minera provoca en la zona de

Cajamarca, se destaca la generación de empleo, la articulación de una red de proveedores locales y el pago del canon minero a la región⁴. En los últimos años, la minera ha desarrollado además un conjunto de proyectos orientados al desarrollo local, orientados a fortalecer el tejido empresarial local, y a la mejora de algunos servicios, como es el caso del sector turismo (Ortega y Sugano 2004).

El departamento de Cajamarca, en el que se asienta la empresa, es uno de los más pobres del país. Su contribución al Producto Bruto Interno nacional, a 2004, alcanzaba apenas el 2,3%. Su estructura productiva es primaria, basada principalmente en la agricultura, en la industria lechera, en las actividades de forestación y en una incipiente industria turística. Debido a la presencia de la empresa Yanacocha, su actividad minera ha reportado un importante desarrollo, concentrando en la actualidad tres proyectos: Michiquillay (cobre), La Granja (cobre) y Cerro Corona (cobre y oro).

El tejido empresarial de pequeñas y medianas empresas en la región cajamarquina agrupa a un 54,48% de estas en el sector comercial; al 32,10%, en el sector servicios y al 7,62%, en la actividad manufacturera⁵. En cuanto a la población se refiere, los niveles de analfabetismo alcanzan el 17,5%. La mitad, aproximadamente, de la población económicamente activa es asalariada y existe una importante zona rural en su configuración geográfica⁶. La apertura de la mina ha ocasionado un gran dinamismo comercial en la zona, ha mejorado algunos servicios—como la electrificación—, ha incrementado el parque automotor y ha favorecido el crecimiento urbano (Kuramoto 2002).

En 1999, el Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR) de Cajamarca promovió un

4. Esta contribución representa el 20% del impuesto a la renta pagado por la empresa, monto que es distribuido entre la región (40%) y los departamentos (60%). De lo asignado a los departamentos, los municipios distritales reciben 80% y los provinciales, el 20% restante.

5. Datos trabajados por PROMpyme a partir de la información de impuesto a la renta 2001, proporcionada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

6. El 25% de la población vive en zonas rurales.

proceso que dio como resultado el Plan Maestro de Desarrollo Regional Cajamarca 2010. En este documento se otorgó especial importancia al desarrollo económico productivo, principalmente, mediante el turismo, el desarrollo industrial y artesanal, y el adecuado uso de los recursos naturales. A partir de este plan regional se elaboró el Plan Concertado de Desarrollo Departamental 2002-2011 de Cajamarca, que consolida el plan maestro regional con los diferentes planes estratégicos desarrollados por los municipios de Cajamarca (Ortega y Sugano 2004).

Red industrial articulada mediante la minera Yanacocha

Debido a que la minera Yanacocha es una empresa que exporta la totalidad de su producción, su actividad con los clientes locales es inexistente. La principal articulación de la empresa minera con el tejido productivo local se produce por su necesidad de abastecimiento de bienes y servicios. Por las características de los sistemas de operación de la gran minería, basados en el uso intensivo de alta tecnología y la alta integración vertical hacia adelante, es más pertinente hablar de redes, en las que no necesariamente se da una concentración geográfica, pero sí se pueden establecer relaciones de cooperación (Kuramoto 2002).

Entre los agentes de esta red industrial, los contratistas mineros son el grupo más importante. Estos contratistas trabajan dentro del yacimiento y se encargan de algunas operaciones que son cruciales para la explotación del mineral, aunque el nivel de know how involucrado no sea muy elevado, como se evidencia con las labores de acarreo y carguío, el movimiento de tierras en general y la voladura. La relación con estas empresas es medular, con el fin de mantener la eficiencia y la competitividad de minera Yanacocha S.A. (Kuramoto 2002).

Ahora bien, la presencia de una empresa de tal envergadura en la región genera un potencial enorme de desarrollo de una amplia red de pro-

veedores. Del mismo modo, la demanda de servicios especializados e intensivos en conocimiento por parte de la mina es importante, por lo que requiere la formación de profesionales especializados que asuman la oferta de servicios. Esto se constituye en una oportunidad para pequeñas o medianas empresas locales, siempre que logren los estándares de calidad requeridos. En la actualidad, gran parte de la demanda de servicios locales de la empresa minera tiene que ser canalizada a la capital del país o incluso a empresas extranjeras.

Las relaciones de la empresa con la comunidad

A pesar de que la minera ha propiciado la creación de instituciones de promoción social y productiva con las cuales realiza proyectos de desarrollo y otras obras conjuntas, su presencia no es siempre bien recibida por el conjunto de la población. Al parecer, la percepción de la opinión pública cajamarquina es que Yanacocha es un ente demasiado poderoso y del cual hay que cuidarse. Por lo tanto, cualquier iniciativa de la empresa es fácilmente mal interpretada (Kuramoto 2002).

Por otra parte, existen relaciones conflictivas entre la empresa minera y algunas instituciones locales por el tema de la regulación ambiental, lo que entorpece una adecuada integración entre empresa y localidad (PROMpyme 2004). La comunidad de Cajamarca atribuye a la empresa minera un compromiso con la región, ya que esta extrae los recursos de la zona y usa la ciudad como centro de operaciones. Como refieren Ortega y Sugano (2004: 144) «la población demanda mayores oportunidades de trabajo y espera de la compañía que le provea de infraestructura y de un mercado para sus productos».

Orientación y objetivos del agente promotor

Minera Yanacocha se ha planteado tres objetivos fundamentales orientados a generar un impacto en la localidad en la que actúa: contribuir a crear las condiciones necesarias para el desarrollo sos-

tenible en el ámbito de su influencia, prevenir y facilitar la solución a conflictos socio-ambientales vinculados con los impactos generados por la empresa, y asegurar un adecuado proceso de comunicación entre los principales actores sociales y la empresa

Para llevar a cabo estos objetivos, la minera asigna un presupuesto anual aproximado de 2.500.000 de dólares (Prialé 2003).

Sistema organizativo

En la estructura organizativa de la empresa se ubica como órgano de línea la Gerencia de Asuntos Externos, cuyas actividades principales se ejecutan por medio de la Gerencia de Relaciones Institucionales y Desarrollo Urbano y la Gerencia de Relaciones Comunitarias y Desarrollo Rural. La Gerencia de Relaciones Institucionales y Desarrollo Urbano (GRIDU) fue creada para facilitar la presencia de Yanacocha en los procesos de desarrollo en la zona urbana de Cajamarca y para atender las relaciones de la empresa con los agentes sociales, de modo que logre legitimar su presencia en la comunidad. Por otro lado, la Gerencia de Relaciones Comunitarias y Desarrollo Rural (GRCDR) fue creada para contribuir con la mejora de la calidad de vida de las familias campesinas.

A partir de los programas desarrollados por estas grandes gerencias, la empresa minera ha creado algunas otras instancias independientes en su figura legal para promover su labor en el desarrollo local y articular mejor los esfuerzos realizados, involucrando a otras entidades socias. Este es el caso de la Asociación Los Andes de Cajamarca.

Campos de actuación y proyectos desarrollados

El modelo diseñado por Yanacocha para orientar su intervención en el desarrollo regional se basa en un esquema al que denomina de «asocio y corresponsabilidad» entre las autoridades locales, la empresa privada y la participación ciudadana. Desde esta perspectiva, todos los pro-

yectos que desarrolla la minera deben buscar que el ciudadano esté informado y participe, de modo que se cree conciencia en la población sobre el papel activo que esta debe desempeñar en la creación de su propio desarrollo y en el fortalecimiento de sus instituciones locales. Por otra parte, la minera establece, como tema prioritario en la selección de sus proyectos, que se obtengan resultados concretos, es decir, que tengan un impacto medible en la zona de influencia.

Mediante este enfoque, la empresa entiende que la base del desarrollo local se asienta en un gobierno regional y local fortalecido, que pueda contribuir con la zona en el desarrollo de proyectos prioritarios en los temas de salud, vivienda y educación. A partir de un papel eficiente de estos agentes sociales, es que se podrá lograr el desarrollo social urbano que conduzca al desarrollo económico de la región, mediante la competitividad empresarial.

Con la finalidad de facilitar la participación de Yanacocha en los procesos de desarrollo de la zona, la empresa minera ha establecido alianzas de cooperación con diversos actores. En cada uno de estos proyectos se han establecido metas claras y niveles de impacto en la región. Los proyectos se ubican en el ámbito del desarrollo económico-competitividad empresarial, del desarrollo social-urbano: salud-educación-vivienda, y del desarrollo de la institucionalidad local.

Si bien en un principio (1993-1994) las acciones de la empresa fueron más de carácter asistencialista y poco articuladas con otros agentes sociales, con prontitud la empresa se dio cuenta de la necesidad de trabajar estrategias de mediano y largo plazo que modificaran las condiciones productivas y económicas de la zona. Por ello, en 1995, la empresa constituyó la Asociación Yanacocha, asociación civil sin fines de lucro, encargada del tema del desarrollo rural. Lamentablemente, cuando el proyecto ya estaba listo para ser ejecutado, el representante del Gobierno local no aceptó las condiciones impuestas por

la asociación para su participación, por lo que el proyecto abortó. Más tarde (2004), la minera creó la Asociación Los Andes de Cajamarca, como mecanismo temporal y alternativo a la fallida iniciativa primigenia, con el fin de promover el desarrollo local de la región.

Con el objetivo de ejecutar las actividades promotoras del desarrollo cajamarquino, la empresa firmó acuerdos con instituciones especializadas en diversas áreas del desarrollo rural, con el Gobierno y con agencias de cooperación internacional. En 1998, la empresa creó su Programa de Desarrollo Rural, con la finalidad de coordinar y articular mejor los esfuerzos de varias instituciones que la empresa minera apoyaba en el desarrollo de la zona rural. Para seleccionar los programas que apoyaría, se centró en el estudio «Cajamarca competitiva» que se realizó en 2001. Los principales temas abordados por los diferentes programas tienen relación con la atención de la salud y educación de las comunidades, la creación de infraestructura local, el apoyo a micro-empresas, el trabajo con autoridades comunales y alcaldes, así como proyectos de inversión en temas ganaderos, agrícolas, forestales, entre otros.

Iniciativa promovida por asociación de municipios: Agencia de Desarrollo Socioeconómico Local Iraugi Lantzen, S.A. (País Vasco, España)

El caso de la agencia de desarrollo comarcal Iraugi Lantzen, S.A. muestra los retos y oportunidades que surgen a partir de un trabajo concertado entre entidades municipales que buscan el desarrollo local, enmarcando sus esfuerzos en un plan regional articulado en forma explícita.

Origen y contexto de Iraugi Lantzen

La agencia de desarrollo comarcal Iraugi Lantzen, S.A. está ubicada en la comarca de Urola Medio, ubicada a orillas del río Urola y está conformada por los municipios de Azpeitia, Azkoitia, Beizama, Zestoa, Errezil, entre los cuales destacan por su importancia de impacto en la zona, los dos primeros.

La agencia Iraugi Lantzen es una comarca de aproximadamente 30.000 habitantes, que tiene una orientación a la actividad primaria industrial, en la que predomina el desarrollo de la industria siderúrgica, con el más alto nivel de producción de todo el país. Se estima que el 45% del empleo de la comarca se concentra en el sector industrial. Las principales actividades productivas de la zona son: la industria de la madera y el mueble, la siderurgia no integral, la calderería y la fabricación de máquinas-herramienta.

La zona se caracteriza por el incipiente desarrollo del sector servicios y por la presencia de cierto nivel de especialización en las actividades desarrolladas por cada municipio. Tal es el caso de Azpeitia, que se destaca por la fabricación de muebles y por la producción de máquina-herramienta, mientras que Azkoitia presenta mayor desarrollo relativo en la actividad siderúrgica.

Debido al alto nivel de vida de los pobladores del País Vasco con respecto al Estado español, el costo de la mano de obra es elevado, por lo que la zona requiere desarrollar industrias con mayor componente de valor agregado, capaz de generar una mayor competitividad. Se hace, entonces, necesario llevar a cabo dos tipos de acciones: externalizar aquellas actividades que generen poco valor agregado y crear, en forma paralela, mejores vías de comunicación que permitan la comercialización de la producción. Esto último es importante, pues en la actualidad la zona se encuentra fuera de los grandes ejes de comunicación del país.

En junio de 1988 se creó la Sociedad para el Fomento y Promoción de Urola Medio, Iraugi Lantzen, con capital 100% público y conformada por los dos municipios principales de la comarca: Azpeitia y Azkoitia. Esta alianza se formalizó con un aporte de cada municipio equivalente al 50% del capital. A pesar de que los municipios no tenían competencias formales en el tema del desarrollo económico de la región, decidieron asumir la creación de la agencia como un mecanismo para impulsar el empleo en la zona y para

atender las crecientes demandas sociales. Cuando se crea la agencia —en los años 1980—, se hacía necesario el desarrollo de la zona porque esta contaba con numerosas pequeñas entidades rurales, con tasas de crecimiento poblacional relativamente bajas y con una tasa de desempleo aproximada del 25%.

Orientación y objetivos del agente promotor

La agencia Iraugi Lantzen S.A. se crea a iniciativa de los municipios de Azpeitia y Azkoitia del País Vasco, con la finalidad de actuar como agente de desarrollo en apoyo a la empresa local, y en la búsqueda de formación de redes de relaciones que refuercen la generación de capital social. Esta agencia se define a sí misma como «un ente público con vocación de contribuir al desarrollo de la comarca del Urola Medio y sus municipios de Azkoitia y Azpeitia, al objeto de mejorar la calidad de vida de sus habitantes»⁷.

Los objetivos fundacionales de la agencia Iraugi Lantzen han sido: favorecer la generación de riqueza y la cohesión social; impulsar la distribución de la renta favoreciendo la creación de empleo; propiciar un efecto multiplicador en materia de desarrollo económico y social; movilizar y optimizar los recursos económicos locales; erigirse en el referente comarcal para la asimilación de la Sociedad del Conocimiento; y orientar y apoyar las nuevas iniciativas empresariales.

Por otro lado, los principios que orientan el accionar de esta agencia son: la voluntad de comarca (trabajando por la cohesión de los municipios); el propósito de ser una plataforma abierta a la participación (de centros formativos, empresas y agentes sociales); la proactividad y el máximo rigor en la gestión y la visión de largo plazo.

Es interesante resaltar la existencia de diversas modalidades de alianza que se observan en la práctica de la agencia Iraugi Lantzen. Entre ellas tenemos:

- Alianzas entre ayuntamientos. Esta alianza tiene el mayor nivel de formalización, pues se constituye en un ente jurídico nuevo que cristaliza la intención en un trabajo conjunto y con vida propia.
- Trabajo bilateral agencia- empresa.
- Conformación de redes de cooperación. En estas redes se hace participar a los ayuntamientos y a los expertos en los temas de desarrollo local, mediante el personal de la agencia; al empresariado adherido y participante en las actividades; al medio académico, formativo y de investigación; al Gobierno Vasco; al tercer sector, por medio de las fundaciones; y a las universidades, entre otros.

Sistema organizativo

La estructura organizativa adoptada por la institución Iraugi Lantzen da preponderancia a los servicios ofrecidos. Además de los órganos de gobierno, cuenta con un equipo administrativo centralizado de apoyo y con unidades o áreas por proyectos, programas o servicios. El máximo órgano de la institución es la Junta General de Accionistas, constituida por los plenos de los ayuntamientos de Azkoitia y Azpeitia. Cuenta además con un Consejo de Administración, integrado por los alcaldes y por representantes de cada partido político con representación en cada ayuntamiento. Esta composición multipartidaria le otorga a la agencia un carácter democrático y orientado a la búsqueda de consensos.

El responsable ejecutivo de la institución es el Director, quien se apoya en un pequeño equipo de administración y secretaría. Bajo la Dirección General actúan cuatro unidades organizativas: el Servicio de Promoción Económica, el Consejo Gestor Ezagutza Cunea, el Servicio de promoción de empleo, el Servicio de promoción turística y los Servicios socioeconómicos supramunicipales. Estas cuatro unidades organizativas constituyen los principales campos de actuación de la agencia de desarrollo. Los principales proyectos desarrollados han sido los siguientes:

7. Información proporcionada en material promocional impreso de la agencia Iraugi Lantzen S.A.

- Servicio de promoción económica. Con este servicio se busca apoyar a la consolidación de las empresas locales, contribuyendo a la mejora de su competitividad, de modo que mantengan o incrementen sus niveles de oferta de empleo. Los principales servicios de esta área se concentran en la asesoría a las empresas; la dinamización del comercio minorista; el apoyo a nuevos emprendedores en las distintas etapas del proceso de elaboración y puesta en marcha del plan de negocios; asesorías en la realización de estudios de viabilidad, en la búsqueda de financiamiento preferencial y en la ayuda en el inicio del negocio; y, finalmente, en la oferta de información y de bases de datos relacionadas con la actividad económica, análisis macroeconómico y diagnósticos puntuales de situación, como apoyo a la industria local.

En este marco se ha desarrollado el proyecto Ezagutza Gunea, un foro constituido formalmente en junio de 2002, que se define como un punto de encuentro para compartir conocimiento. Hace suya la misión de la agencia Iraugi Lantzen S.A. y se orienta a la búsqueda de la competitividad empresarial de los centros formativos y de los centros de investigación de la comarca, mediante la gestión eficaz del conocimiento. Se orienta a la búsqueda de una adecuada redistribución de la riqueza, en donde la empresa gane dinero pero generando empleo. Entre sus principales valores destacan: la cooperación, la confianza y el compromiso entre sus miembros; la orientación hacia los agentes sociales; la innovación y flexibilidad como proyecto, y el desarrollo de las personas.

Participan como miembros del foro, los ayuntamientos de Azpeitia y Azkoitia; la Agencia Iraugi Lantzen; once empresas de la comarca y todos los centros escolares de ambos municipios. Este proyecto cuenta con un Consejo Gestor, que se reúne cada dos meses, y está

conformado por un representante de cada ayuntamiento, dos representantes de los centros de formación, tres representantes de las empresas y un representante de Iraugi Lantzen. Para el desarrollo del proyecto se han constituido tres grupos de trabajo. El primero de ellos, Empresa Gunea, busca potenciar la cooperación entre las empresas de la comarca generando proyectos comunes y fomentando la actualización de conocimientos. El segundo proyecto, Prestakuntza Gunea (grupo de formación), se creó para potenciar la cooperación entre las instituciones comarcales orientadas a la formación. Ha venido desarrollando actividades de investigación y desarrollo en ingeniería de la formación y busca constituirse en una plataforma para la coordinación de la formación continua en sectores como el de muebles de madera. Finalmente, el tercer proyecto, Garapen Gunea, fue creado para impulsar la reflexión estratégica en torno a su propio modelo. Este grupo emplea tres tipos de fuentes de financiamiento para el desarrollo de sus actividades: aportaciones de las empresas adheridas; aportaciones de los ayuntamientos de la comarca y subvenciones de otras entidades públicas.

- Servicio de promoción turística. En esta área se promueve el desarrollo de iniciativas conjuntas con varias otras comarcas del País Vasco en el tema del turismo, que representa alrededor del 6% del Producto Interno Bruto⁸ de la comarca. Entre las iniciativas más destacadas se encuentra la Guipúzcoa Verde, que busca desarrollar el turismo de naturaleza, el turismo cultural, el gastronómico, el costumbrista, el artístico y el turismo de balneario. Este último mediante la combinación de turismo de costa y turismo de capitales. Otra iniciativa importante es la Ruta de los 3 templos, que consiste en la visita a tres monumentos en un itinerario por la religiosidad vasca: el Santuario de Loyola en Azpeitia, la Ermita de La Antigua en Zumarraga y el Santua-

8. Denominación dada en España al Producto Bruto Interno.

rio de Arantzazu en Oñati. Otra iniciativa es la del Turismo Sostenible de Urola Erdia.

- Servicio de promoción del empleo. En esta área se promueve la realización de actividades de formación para el empleo, el servicio de intermediación laboral y el desarrollo de iniciativas comunitarias orientadas a la promoción del empleo local. El Gobierno vasco tiene un servicio de empleo con el que la agencia colabora, además de tener su bolsa de empleo propia. Una de las actividades representativas de este servicio es el centro tecnológico para la formación de mujeres en el campo de la informática, que está orientado a evitar la «fractura digital» de este grupo humano.
- Servicios socioeconómicos supramunicipales. Bajo la responsabilidad de esta área se llevan a cabo actividades para los dos municipios y se promueve la coordinación de actividades deportivas, principalmente; entre las que destaca la promoción del deporte escolar.

Análisis comparativo - principales hallazgos

Con el objeto de realizar un contraste entre las experiencias reseñadas para obtener lecciones sobre los factores que favorecen una alianza exitosa de desarrollo local, se han ordenado y combinado los factores de éxito identificados en la literatura en torno a las tres perspectivas planteadas al inicio del artículo: la perspectiva interna, la perspectiva externa y la mixta. En el proceso de evaluación de las experiencias de colaboración estudiadas, nos hemos limitado a descubrir el grado de presencia –alto, bajo o nulo– de cada uno de los factores explicativos del éxito.

Factores internos

Se entiende como factores internos al conjunto de elementos observables sobre el modo en que la alianza es gestionada por los socios, para asegurar su continuidad y eficacia como proyecto asociativo (el análisis que sigue se resume en la

información consignada en el cuadro 4). La adecuada gestión o conducción de la alianza considera un conjunto de factores internos que hacen evidente la presencia de una visión estratégica en su concepción y en su operación.

En este caso, el enfoque de gestión de la Agencia Iraugi Lantzen destaca por la presencia de todos los factores sugeridos. Esto le permite un desarrollo armónico al interior de la organización, a pesar de que la envergadura de las actividades desarrolladas es aún limitada. Por otra parte, su cercanía al sector empresarial y su transparencia en la gestión ha generado un clima de confianza que le otorga un halo de autoridad en la zona como agente promotor del desarrollo local.

En el caso de las alianzas desarrolladas por la minera Yanacocha, la experiencia de la empresa privada en lo relacionado con el enfoque y técnicas de gestión, refuerza el sentido de eficiencia en el trabajo cooperativo desplegado. El único aspecto que parece no estar desarrollado es el referido a una cultura de rendición de cuentas entre la empresa, sus socios estratégicos y la comunidad en la que opera. Tal parece que este aspecto, reflejado en una limitada comunicación con su entorno, ha generado un rechazo a la minera de parte de los pobladores y organizaciones de la sociedad civil. Esto, a pesar de la gran cantidad de programas desplegados y al importante flujo de inversiones que la presencia de la minera representa para las poblaciones de pocos recursos y para las mypes de la zona.

En el caso de Villa El Salvador, la influencia del Estado en sus años iniciales fue un factor gravitante para el desarrollo de la zona, generando el dinamismo necesario que permitió su rápida expansión. Sin embargo, una vez concluido el gobierno que apoyó su desarrollo, los siguientes gobernantes no promovieron el proyecto con la misma decisión y entusiasmo que sus predecesores, lo que generó quiebres en la continuidad de su visión fundacional y, en consecuencia, la pérdida de dinamismo en su proceso de desarrollo. Esto, unido al poco énfasis otorgado a la genera-

ción de capacidades de gestión en su tejido empresarial, llevó a que, a lo largo de su trayectoria como alianza, VES haya tenido que afrontar ciertos contratiempos y obstáculos que sus autoridades debieron sortear con relativo esfuerzo.

Factores externos

Se entiende como factores externos a aquellas características del contexto de la alianza que crean un espacio favorable para su adecuado desenvolvimiento (el análisis siguiente surge de la información consignada en el cuadro 5).

El contexto en el que se desenvuelve la alianza hace difícil y puede incluso llevar a cuestionar

cualquier conclusión que aflore del análisis realizado. Es notoria la diferencia en la historia económica de los dos países, así como resulta obvio que los procesos sociales vividos y los rasgos culturales de las poblaciones en cuestión son también distintos. Aun así, es posible identificar algunos factores en común: en ambos lugares (Azpeitia/Azkoitia y Villa El Salvador) el sentido de pertenencia de los pobladores es muy fuerte; la capacidad de trabajo colectivo, con un tejido industrial de relativa homogeneidad está presente y el acceso a instituciones socias que pueden proveer de recursos financieros, humanos, educativos o profesionales, en general, es una realidad.

Cuadro 4
Factores internos explicativos del éxito de las alianzas

Factores internos	Caso Iraugi Lantzen	Caso Villa El Salvador	Caso Yanacocha
Agenda de trabajo clara y predefinida	Alta	Alta	Alta
Capacidades del equipo ejecutor	Alta	Alta	Alta
Capacidad para sortear dificultades en el proceso	Alta	Baja	Alta
Planificación en el nivel estratégico, programático y táctico	Alta	Alta	Alta
Visión compartida entre los agentes participantes de la alianza	Alta	Alta	Alta
Flexibilidad para adaptar estrategia de acuerdo con la dinámica del entorno	Alta	Baja	Alta
Metas iniciales flexibles	Alta	Alta	Alta
Programas alineados con la estrategia de las organizaciones socias	Alta	Alta	Alta
Presencia de liderazgo efectivo en el proceso	Alta	Alta	Alta
Esfuerzos desarrollados para la capacitación en la gestión de las mypes ^{1/}	Alta	Baja	Alta
Esfuerzos desarrollados para la capacitación técnica de las mypes	Alta	Alta	Alta
Adecuados procesos de soporte y dotación de infraestructura	Alta	Alta	Alta
Presencia de procesos de rendición de cuentas y desarrollo de sistemas de información	Alta	Alta	Baja

1/: Micro y pequeña empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5
Factores externos explicativos del éxito de las alianzas

Factores internos	Caso Iraugi Lantzen	Caso Villa El Salvador	Caso Yanacocha
Relativa homogeneidad en la población y problemas vividos por las organizaciones	Alta	Alta	Baja
Capacidad de réplica de la experiencia	Alta	Alta	Alta
Enraizamiento de la iniciativa en la comunidad	Alta	Baja	Nula
Relevancia y magnitud del impacto del proyecto en la zona de influencia	Alta	Alta	Alta
Tradicición económica de la zona de influencia	Alta	Alta	Alta
Acciones de la comunidad como ente promotor de su propia actividad económica	Alta	Baja	Baja
Existencia de entidades orientadas a la capacitación y a la investigación	Alta	Alta	Alta
Acceso a recursos financieros	Alta	Alta	Alta
Sentido de pertenencia y compromiso de los pobladores con su localidad	Alta	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia.

El empresariado de ambas localidades está habituado a trabajar en red con organizaciones sin fines de lucro y con otros agentes promotores externos, como son ahora los representantes de sus municipios. La experiencia vivida ha cohesionado aun más a la población y ha logrado generar sinergias.

El caso de Yanacocha presenta sus propias peculiaridades y retos en cuanto al contexto en el que la empresa opera. La presencia de la empresa minera y el dinamismo que ha generado en la zona, ha atraído hacia la ciudad de Cajamarca a

pobladores de distintas regiones geográficas. Al interior de la misma empresa minera también se observa una alta diversidad entre sus colaboradores, lo que se constituye en un elemento clave que la empresa debe gestionar.

Factores mixtos o de relación

Se entiende como factor mixto a la forma en que se relacionan entre sí las organizaciones que participan de la alianza (el análisis siguiente se desprende de la información consignada en el cuadro 6).

Cuadro 6
Factores mixtos explicativos del éxito de las alianzas

Factores internos	Caso Iraugi Lantzen	Caso Villa El Salvador	Caso Yanacocha
Relación de confianza basada en experiencias previas de los agentes participantes	Alta	Alta	Alta
Fuerte compromiso hacia el cambio en los agentes sociales participantes	Alta	Alta	Alta
Disposición a y facilidad para vincularse con otros agentes externos	Alta	Baja	Alta
Disposición hacia el aprendizaje y hacia el fortalecimiento sostenible de la relación e interacción frecuente entre los agentes sociales participantes	Alta	Alta	Alta
Apoyo del equipo gestor y de la línea directiva de las organizaciones socias	Alta	Alta	Alta
Apertura para incorporar nuevas organizaciones y establecer relaciones que vayan más allá de acciones bilaterales	Alta	Baja	Baja
Capacidad para trabajar en equipos inter-organizacionales	Alta	Alta	Alta
Grado de participación voluntaria de la comunidad en la alianza	Alta	Alta	Nula
Representatividad institucional del equipo gestor de la alianza	Alta	Alta	Alta
Equidad percibida en el beneficio que reciben los socios a partir de la alianza	Alta	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Un factor clave para el éxito de la alianza y cuya presencia se manifiesta en todos los casos estudiados es la equidad en la relación, tal como la percibe cada uno de los socios. Esto quiere decir que ninguna organización mantendría una alianza, si considerara que la otra parte está obteniendo un mayor beneficio –medido este en términos tangibles o intangibles– de la relación en cuestión.

En cuanto a la minera Yanacocha, se hace evidente la necesidad de desarrollar una actitud más abierta y participativa entre los socios. El interés comercial detrás de la generación de la alianza,

restringe el abanico de posibilidades de integrar públicos más amplios o de reproducir el modelo en otras zonas. Este factor, a la larga, podría evitar que se traiga talento nuevo a la alianza y, en consecuencia, se limitaría su capacidad innovadora.

Un concepto clave en el trabajo de investigación realizado es el de «éxito». Para los fines de esta investigación, hemos entendido como «éxito» a la combinación de tres elementos, dos de ellos de naturaleza objetiva y uno de naturaleza subjetiva. El primer elemento que define el éxito de una alianza es el referido a la consecución de

metas. Aquella alianza que cumpla sus metas podrá considerarse exitosa desde esta perspectiva. El segundo elemento de éxito vendrá dado por la continuidad de la alianza: la permanencia de la relación en el tiempo dará cuenta de su potencialidad. Finalmente, el elemento de carácter subjetivo es el nivel de satisfacción que declaran sentir los participantes de la alianza en relación con el trabajo de la otra parte.

En el caso de la Agencia Iraugi Lantzen, podremos concluir que se trata de una experiencia que cumple el perfil de alianza exitosa. Esta alianza involucra a un número significativo de beneficiarios y constituye un importante hito de colaboración entre municipios que, incluso, en el pasado fueron rivales. La alianza muestra efectividad en el logro de sus objetivos, de modo que su supervivencia pareciera asegurada; y, finalmente, de las entrevistas con los protagonistas concluimos que el equipo que participa en la alianza está sumamente comprometido con sus objetivos.

En el caso de Villa El Salvador (VES), consideramos que se trata de una experiencia exitosa pero que debe ser analizada desde una perspectiva muy amplia, pues se trata de la alianza de mayor antigüedad. Su vulnerabilidad ha estado dada por su dependencia de un organismo sujeto a los vaivenes propios de la política. Esto ha hecho que el proyecto de desarrollo muestre señales de estancamiento. En cuanto a la continuidad de la alianza como factor de éxito, no queda duda de que VES lo cumple. En lo que atañe al cumplimiento de las metas trazadas por la alianza, el caso da muestras claras de logros. En lo que respecta a la satisfacción de los miembros de la alianza, consideramos que, en términos generales, la fuerte identificación con el proyecto por parte de los pobladores, el municipio y el Gobierno, es un claro reflejo de la satisfacción personal que califica al proyecto como exitoso.

Finalmente, el caso de la minera Yanacocha nos muestra un nivel de éxito relativo en la gestión de

la alianza, pues si bien se da cuenta a cabalidad del cumplimiento de las metas cuantitativas previstas, la empresa tiene una imagen poco favorable ante la comunidad local. En cuanto a la continuidad de la alianza, la sostenibilidad de los proyectos está avalada por la misma empresa y por los socios participantes bajo el esquema de colaboración. En lo que corresponde a la satisfacción de los socios participantes en las alianzas, la empresa parece estar conforme con sus socios estratégicos.

En suma, se puede afirmar que, si bien hay condiciones de contexto y coyunturales que innegablemente favorecen la conformación de alianzas de cooperación para el desarrollo, existen una serie de otros factores, tanto internos como mixtos o de relaciones entre los socios participantes, que mediatizan el éxito de las alianzas. Para que la alianza prospere, se requieren otros elementos menos tangibles pero indispensables, como son el compromiso de los socios con la alianza, la confianza entre las partes, la comunicación abierta y fluida, y la voluntad de resolver los conflictos de manera amigable. Aquí conviene resaltar el problema de la falta de confianza interpersonal en el caso peruano, como un importante impedimento para el éxito de las alianzas. Finalmente, de los casos estudiados se desprende que las alianzas más exitosas son aquellas en las que existen individuos clave; esto es, líderes que logran conectar, personal y emocionalmente, entre sí y con la finalidad de la alianza.

Conclusiones

El parque industrial de VES representa la experiencia peruana más interesante de apoyo gubernamental expreso para la formación de distritos industriales cuyos primeros resultados parecieron auspiciosos. Sin embargo, aun reconociendo que el apoyo del Gobierno ha sido sustancial en el desarrollo de esta alianza, las conquistas logradas por esta agrupación no podrían explicarse sin la participación activa de la comunidad.

Uno de los pilares de la vigencia del parque industrial de VES es la articulación de los pobladores invasores, quienes contaban con habilidades técnicas. Sus conocimientos previos en técnicas productivas permitieron a estos pobladores acrecentar su capacidad gerencial, la cual constituye actualmente una ventaja frente a otros pequeños empresarios (PROMpyme 2004).

Sin embargo, las pequeñas empresas productoras de la zona no han logrado los estándares de calidad ni los niveles de producción requeridos para ingresar a nuevos mercados. La principal carencia es la falta de un aparato tecnológico eficiente y mecanizado. Otra limitación es la rigidez de la organización del espacio dentro del parque industrial, lo que genera una baja densidad y un sesgo hacia la expansión vertical.

Del caso de Yanacocha se desprende que queda todavía un camino muy grande por recorrer en el Perú, en lo que a la articulación de los esfuerzos de la empresa privada con otros agentes sociales se refiere. Existen una serie de dificultades que deben ser salvadas en cuanto a la gestión de las relaciones y a la legitimación de la presencia de la empresa en su entorno, aun a pesar de los grandes esfuerzos y considerables inversiones que dicha empresa realiza para contribuir al desarrollo local.

Si bien se dan escasas relaciones productivas y comerciales con los agentes de la zona, hay una mayor articulación con agentes productivos e institucionales de Lima. Las empresas locales se desempeñan, principalmente, en el ámbito de la comercialización, debido a la falta de tecnología del sector industrial nacional, que depende en gran medida de la tecnología extranjera. Por ello, hay un nicho potencial para las empresas de la zona de Cajamarca, en lo que respecta a la provisión de servicios no intensivos en conocimiento. Para generar mayor dinamismo e impacto de la empresa en la zona, es necesario mayor involucramiento de los agentes locales en la relación de la empresa y la región. Este proceso es aún incipiente.

El Gobierno debe tomar la iniciativa en el diseño de políticas que promuevan el nivel de compras de las grandes empresas mineras en las zonas en las que se ubican. Las políticas que se emitan, en los órdenes legal y tributario, para fortalecer estas redes de cooperación resultan de vital importancia.

El sector educativo desempeña un papel fundamental también. La presencia de la Universidad de Cajamarca en la zona puede resultar un factor estratégico en la provisión de capacitación y servicios de investigación que impulsen el potencial productivo de la región. En el ámbito multisectorial, se hace necesario que se promueva la transferencia tecnológica y la inversión extranjera.

La empresa demuestra su gran capacidad para convocar socios estratégicos provenientes de la provisión de recursos financieros; de las empresas consultoras y asesoras en temas de desarrollo local; de entidades capacitadoras en competencias técnicas y de gestión; de entidades públicas nacionales; de agencias de cooperación internacional. Esta fortaleza ha permitido el desarrollo de proyectos importantes de dinamización de la zona. Por otra parte, la empresa tiene su mayor debilidad en la gestión de sus relaciones con la comunidad y con los agentes locales, aun a pesar de sus esfuerzos en el campo del desarrollo local. Este factor incide fuertemente en la convivencia entre la minera y su comunidad.

El caso presentado de la agencia española Iraugi Lantzen arroja algunas luces sobre los retos y las oportunidades que surgen a partir de un trabajo concertado entre entidades municipales que buscan el desarrollo local, enmarcando sus esfuerzos en un plan regional articulado en forma explícita. Los propios actores, al ser preguntados por aquellos factores que consideran claves para el éxito del trabajo en alianza, destacan los siguientes aspectos:

- La articulación de esfuerzos en el nivel municipal hace evidente la necesidad de generar un contexto de actuación de verdadera democracia en su gestión, por la naturaleza de las entidades asociadas y por la representación política inherente a su función y composición.
- La principal fortaleza de la acción conjunta se presenta en la generación de sinergias que promueven la creación de redes. Estas sinergias son las que a su vez promuevan el desarrollo de la economía empresarial, el turismo y la generación de empleo, entre otros.
- La existencia de lineamientos específicos de la Unión Europea y de un modelo de desarrollo del País Vasco, permiten una mejor orientación de los esfuerzos de los agentes. Estos esfuerzos se dirigen hacia la creación de conocimiento y aprendizaje en la población, con un claro foco en su empoderamiento.
- La participación de las empresas, de los trabajadores y de la comunidad en su conjunto, generan una red sólida de participación activa que facilita el desarrollo de proyectos integrales.
- La participación de la Agencia de Desarrollo Iraugui Lantzen como nodo de conexión se convierte en un elemento vital en la conformación de las redes de cooperación. Su rol articulador y la presencia de ciertas capacidades organizativas facilitan el proceso cooperativo enormemente. Entre ellas destacan: capacidad de convocatoria; credibilidad; generación de confianza por medio de un discurso creíble a todos los agentes participantes; aporte de capital social a la red de cooperación; capacidad para llevar iniciativas y deseos al plano de programas y acciones concretas de interés para todas las partes involucradas.
- El énfasis en la generación de conocimiento a partir de su propio modelo de trabajo, permitirá reproducir y multiplicar el impacto de las acciones emprendidas.
- El liderazgo de personas con visión más allá de las coyunturas locales resulta ser un elemento clave en la efectividad de la alianza.
- La voluntad de los agentes por mantener la asociación y buscar consensos ha contribuido al fortalecimiento de la alianza.
- La conformación de un equipo con competencias técnicas es esencial para desarrollar la capacidad propositiva de la red de cooperación.

Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Los autores de esta investigación creemos que el valor del estudio presentado es doble. En primer lugar se identifican, a partir de un análisis transversal de las experiencias de cooperación estudiadas, los factores de éxito –externos o de contexto, internos o de gestión, y mixtos o de relaciones– que están presentes en cada uno de los casos. En segundo lugar y sobre la base del conocimiento vivencial respecto de los casos peruanos, se identifican las razones subyacentes y profundas que explicarían el mayor o menor éxito de las alianzas estudiadas.

Sin embargo, el análisis de los factores «ocultos», que contribuyen a entender con mayor profundidad el éxito o fracaso de las alianzas, no se ha podido aplicar al caso de la experiencia del País Vasco por razones de distancia, tanto geográfica como cultural.

Una limitación propia de un estudio de este tipo, y que está ampliamente reconocida en la literatura sobre el tema (Escribá-Estebe y Menguzzato-Boulard 1999; Mohr y Spekman 1994; Mora 2003), es la dificultad de encontrar factores que permitan evaluar objetivamente el grado de éxito de las alianzas. Esto nos lleva, inevitablemente, a realizar interpretaciones subjetivas que expliquen los resultados observados en los casos bajo estudio. Otra dificultad ha sido realizar comparaciones entre los diferentes casos, en razón de las variadas motivaciones que impulsan las acciones de los distintos agentes promotores de las alianzas. Sin embargo, esta variabilidad en experiencias y motivaciones enriqueció enormemente el análisis realizado.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que el alcance del presente estudio tuvo una naturaleza cualitativa, orientada al estudio de los casos presentados. Esta metodología es recomendable cuando se tratan temas emergentes y bajo un enfoque exploratorio. Sin embargo, la problemática de la cooperación para el desarrollo ha cobrado cada vez mayor relevancia, por lo que existe la oportunidad de estudiar el problema desde

un enfoque más amplio, basado en muestras representativas que, tras la aplicación de técnicas cuantitativas, permitan obtener conclusiones generalizables a un ámbito mayor. Este tipo de estudios podría permitir pasar del plano de los aportes descriptivos a propuestas más instrumentales, en las que se busquen indicios sobre los factores que más afectan el éxito de las alianzas.

Referencias

- IYER, Bala y Thomas DAVENPORT
2008 «Reverse Engineering Google's Innovation Machine». En: Harvard Business Review, Vol. 86, N° 4. Cambridge, MA: Harvard Business Publishing, pp. 59-68.
- ANDERSON, D.
1982 «Small Industry in Developing Countries: A Discussion of Issues». En: World Development, Vol. 10, N° 11, pp. 913-948.
- ANDERSON, J. y J. NARUS
1984 «A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships». En: Journal of Marketing, Vol. 48, N° 4, pp. 62-74.
- ANNIS, S. y J. FRANKS; 1989; «The Idea, Ideology and Economics of the Informal Sector: The Case of Perú». En: Grassroots Development, Vol. 13, N° 1, pp. 9-22.
- ARIÑO, A. y C. GARCÍA-PONT
1996 «Alianzas y bloques estratégicos: El comportamiento cooperativo como motor de su evolución». En: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5, N° 3, pp. 133-144.
- AUSTIN, J.
2003 «El desafío de la colaboración.» Buenos Aires: Granica.
- AUSTIN, J.; E. REFICCO y Equipo de investigación de la red SEKN
2004 «Social Partnering in Latin America. Lessons Drawn From Collaborations of Businesses and Civil Society Organizations.» Estados Unidos: DRCLAS/Harvard University.
- AXELROD, R. y KEOHANE, R. O.
1986 «Achieving cooperation under anarchy». En: OYE, K. A. (ed.). Cooperation under Anarchy. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- AZCUETA, M.
1999 «¿Puede la sociedad civil contribuir a incrementar el desarrollo económico local?». En: PIESTER, K. (ed.). Memorias de seminarios, otoño 1999. Estados Unidos: Latin American and the Caribbean Civil Society Team, The World Bank, pp 29 - 36.
- BONACCORSI, A. y A. PICCALUGA
1994 «A Theoretical Framework for the Evaluation of University-Industry Relationships». En: R & D Management, Vol. 24, N° 3, pp. 229-247.
- BROCKHOFF, K. y T. TEICHERT
1995 «Cooperative R&D and Partners' Measures of Success». En: International Journal of Technology Management, Vol. 10, N° 1, pp. 111-123.
- BUCKLEY, P. J. y M. CASSON
1998 «A Theory of Cooperation in International Business». En: CONTRACTOR, F. J. y P. LORANGE (eds.). Cooperative Strategies in International Business. Lexington, MA: Lexington Books, pp. 1-30.
- COLLIER, D.
1975 «Squatter Settlements and Policy Innovation in Perú». En: LOWENTHAL, Abraham (ed.). The Peruvian Experiment: Continuity and Change under Military rule. Princeton, N.J.: Princeton University Press, pp. 128 - 178.
- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA (PROMpyme);
2004 «Documento de trabajo: Estudio sobre Cluster y Asociatividad». Lima: Gobierno del Perú.
- CUKOR, P.
1992 «How GTE Laboratories Evaluates its University Collaborations». En: Research-Technology Management, Vol. 35, N° 2, pp. 31-37.

- ESCRIBÁ-ESTEVE, A. y M. MENGUZZATO-BOULARD
1999 «Determinants of Partner's Behaviour in International Alliances». España: Universidad de Valencia.
- GHOSHAL, S.; B. y S. BROWNFIELD
1992 «A Learning Alliance between Business and Business Schools: Executive Education as a Platform for Partnership». En: California Management Review, Vol. 30, N° 3, pp. 9-33.
- HAMEL, G.; Y. DOZ y C. K. PRAHALAD
1989 «Collaborate with your Competitors and Win». En: Harvard Business Review, N° 89104. Cambridge, MA: Harvard Business Publishing: enero-febrero, pp. 133-139.
- HARRIGAN, K. R.
1985 «Vertical Integration and Corporate Strategy». En: Academy of Management Journal, Vol. 8, N° 2, pp. 397-425.
- KANTER, R. M.
1988 «The New Alliances: How Strategic Partnerships are Reshaping American Business». En: SAWYER, H. (ed.). Business in a Contemporary World. Nueva York: University Press of America, pp. 59-82.
- KURAMOTO, J.
2002 «La aglomeración en torno a la Minera Yanacocha S.A». En: BUITELAAR, R. Aglomeraciones mineras y desarrollo local en América Latina. Colombia: Alfaomega, CEPAL, IDRC, pp. 159 - 183.
- LIEDHOLM, C. y D. MEAD
1987 Small scale industries in developing countries: empirical evidence and policy implications. International Development Working Paper, 9. East Lansing: Department of Agricultural Economics, Michigan State University.
- MAXIMIXE
2003 «Reporte Riesgos regionales». Lima: Club de Análisis Estratégico de Riesgos (CASER), noviembre.
- MORA, E.
2003 «Factores Determinantes del Éxito de los Acuerdos de Cooperación en I+D entre Empresas y Organismos de Investigación». IX Taller de Metodología de ACEDE. Pamplona, Navarra, 8-9 de mayo.
- MOHR, J.J. y R.E. SPEKMAN
1994 «Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques». En: Strategic Management Journal, Vol. 15, N° 2, pp. 135-152.
- ORLANDO, M. y M. POLLACK
2000 «La microempresas y la pobreza: evidencia de América Latina». Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- ORTEGA, C. Y S. SUGANO
2004 «Yanacocha». En: SCHWALB, M.M. y E. GARCÍA (eds.). Buenas prácticas peruanas de responsabilidad social empresarial. Lima: Universidad del Pacífico, pp. 141 - 168.
- PRIALÉ, M.A.
2003 «Incremento del empleo en el circuito turístico nororiental por la intervención de Minera Yanacocha», en SCHWALB, M.M.; ORTEGA, C. y E. GARCÍA (eds.). Casos de responsabilidad social. Lima: Universidad del Pacífico, pp. 19 - 64.
- ROSALES, H.
1997 «La asociatividad como estrategia de sobrevivencia de las PYMES». En: Revista Capítulos, N° 51-«Cambios estratégicos en las políticas industriales». Caracas: SELA, julio-setiembre, pp.97 - 114.
- SANTORO, M. y P. SAPARITO
2003 «The Firm's Trust in its University Partner as a Key Mediator in Advancing Knowledge and New Technologies». En: IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 50, N° 3, pp. 362 - 373.

SASE

2001 «Estrategias para crear oportunidades de Empleo». III Diálogo para el Desarrollo y Lucha Contra la Pobreza Lima. Enero 2001.

Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial-SPRI

s/f «Competitividad empresarial e innovación social: bases de la estrategia y líneas de actuación». País Vasco: Foro de Competitividad Euskadi 2015.

SCHMITZ, H.

1982 «Manufacturing in the Backyard – Case Studies on Accumulation and Employment in Small Scale Brazilian Industry». Londres: Frances Pinter.

SKINNER, R.

1981 «Community organization, collective development and politics in self-help housing: Villa El Salvador, Lima (1971-1976)». Tesis Doctoral. Darwin College.

TÁVARA, J.

1994 «Cooperando para competir. Redes de producción en la pequeña industria peruana». Lima: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO).

TOVAR, T.

1989 Mapa social de Villa El Salvador. Lima: DESCO.

VILLARÁN, F.

1992 «El nuevo desarrollo. La pequeña industria en el Perú. Lima»: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Páginas web

<http://www.camaraguipuskoa.com>

http://www.ipyme.org/estadisticas_pyme/datos_graficos_ccaa/paisvasco/guipuzcoa_tab.pdf