

Un buen ejemplo de un negocio que no tiene solución al margen de la Ética.

# A propósito: ¿Sabe Ud. cuánto margina la cadena de Valor de la Cocaína en el Perú?

---

Alejandro Fontana  
Profesor del Area de Control Directivo  
PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura

El 4 de agosto de este año, y como consecuencia del atentado producido en la Comisaría de San José de Sacca, en la zona del VRAE, este mismo diario publicó algunos datos sobre el mercado de las hojas de coca y de la cocaína en nuestro país.

Leer esos datos llamó mucho mi atención, quizás, especialmente, porque días antes habíamos leído cómo personas inocentes morían a consecuencia de este “negocio”. Las víctimas habían sido tres policías y dos civiles, la esposa de uno ellos y su suegra. Y como tengo la impresión que a veces, pasamos las noticias del diario muy rápido cuando los hechos dolorosos ocurren en zonas alejadas de donde vivimos, olvidando quizás que tras estos atentados hay muchas personas humildes e inocentes que quedan afectadas: niños que quedan huérfanos, padres que tienen que enterrar a sus hijos, aún jóvenes; y que esto sería distinto si los hechos hubieran ocurrido cerca de nosotros, o que las víctimas hubieran sido de nuestra familia, percibiendo así la gravedad del problema que tenemos en nuestro país: Para el terrorismo y para el narcotráfico, la vida humana inocente no tiene valor, y mucho menos cuando se trata de personas humildes, sencillas, de pueblo, sin recursos para defenderse yendo a un lugar alejado, más seguro; personas humildes que de alguna manera confían en la protección que podamos brindarles quienes tenemos más recursos: las autoridades públicas, las empresas privadas, los académicos; los números que aparecieron publicados ese día, con alguna corrección de orden lógico, -no siempre es una cualidad de las publicaciones periodísticas la exactitud numérica-, me anime a plantearle a mis alumnos de la maestría en Dirección de Empresas, profundizar en lo que significa este problema, lo que margina esta cadena y en tratar de reflexionar sobre este problema que tenemos en nuestro país, viéndolo con una perspectiva integral.

Los resultados de este análisis son por tanto de ellos, pero los transcribo, para que seamos conscientes de la magnitud del problema, y nos ayude, de un lado, a tener una visión completa del problema: aspecto totalmente necesario para diseñar una buena solución; y de otro, a darnos cuenta que éste es uno de esos problemas en los negocios, cuya solución no puede darse al margen de la Ética.

Si la producción anual de cocaína en nuestro país es de 559 Tn, como podía deducirse del artículo periodístico mencionado, el margen de contribución de toda la cadena de valor de la cocaína asciende a 755 millones de dólares por año.

Para hacernos una idea de comparación: El margen de contribución que tendrá el conjunto de las empresas que fabrican harina y aceite de pescado ascenderá, este año, a unos 700 millones de dólares, aproximadamente. Es decir, el negocio de la cocaína deja tantos fondos para cubrir los costos fijos y dar beneficios, como los fondos que la captura de toda la anchoveta permitida para este año dejará a las empresas que fabrican harina y aceite de pescado.

### ¿Cómo se reparten estos 755 millones de dólares?

Siguiendo la información recogida en dicho artículo, las contribuciones por eslabón serían las siguientes:

Eslabón de la Cadena de Valor	Margen de Contribución
<b>Campesinos</b>	US \$ 138 millones
<b>Acopiadores</b>	US \$ 141 millones
<b>Laboratorios</b>	US \$ 272 millones
<b>Intermediarios de Lima</b>	US \$ 203 millones

Dicho artículo periodístico también mencionaba que las ventas de los cultivos alternativos ascendían a US \$ 90 millones anuales. Por lo tanto, primera consecuencia: Los cultivos alternativos representan ingresos insuficientes para resultar una alternativa viable; al menos habría que duplicarlos, porque hay que sustituir cultivos que valen actualmente US\$ 138 millones.

Segunda consecuencia: Observar el conjunto de la cadena de valor permite ver que las acciones contra este problema no pueden limitarse únicamente a buscar que quienes cultivan las hojas de coca cambien de cultivo. También hay que atender a quienes acopian las hojas de coca: este grupo de personas estaría perdiendo un negocio rentable. Por lo tanto, o se hace algo por ellos; o van a oponerse a toda medida que se tome por cambiar de cultivo.

Finalmente, y quizás lo más importante. Este es el tipo de “negocio” que sirve de ejemplo para entender que no todas las soluciones a los problemas en los negocios se encuentran por la vía económica.

Una solución que pretenda ir sólo por esta vía, siempre estará llamada al fracaso. Para que los campesinos cambien de cultivo no bastará con ofrecerles una mayor rentabilidad con los cultivos alternativos o con subvenciones directas. No obstante, mientras los ingresos de los cultivos alternos no aumenten y sus resultados no se asemejen más a lo que actualmente están recibiendo los campesinos por esta “materia prima”, el cambio será muy difícil (los 90 millones de dólares no son suficientes para compensar los extras US\$ 138 millones que reciben por esa vía). Pero al mismo tiempo, toda medida económica será insuficiente si se da sola: ¡No olvidemos la capacidad financiera de esta cadena de valor! (y eso, que no estamos considerando el tamaño que tiene una vez que el producto sale del país). La solución, por tanto, deberá ser económica, pero también ética: a los campesinos y a los acopiadores hay que mostrarles el daño que hace este producto en los consumidores. Hay que explicarles que esos jóvenes consumidores, son los hijos de unos padres concretos, que van a sufrir mucho cuando vean a sus hijos en este problema; que si estos consumidores tienen hijos, esos niños inocentes van a sufrir. Es decir, hay que ayudar a estos actores a ser conscientes que con ese “negocio” hacemos daño a unas personas concretas.

Además, en nuestro país, no es difícil acudir a los valores humanitarios que hemos heredado en nuestra sociedad: somos una gente que habitualmente se coloca del lado de la víctima; y por tanto, que sabría renunciar a unas ganancias mayores, cuando se de cuenta que así evita un daño y un sufrimiento a otras personas concretas.

Aquí, hay por tanto una buena tarea para mis colegas en “marketing”.

Hay negocios, que sin ética, no tienen solución...