

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Fundada en 1551

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POST GRADO

Estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las PYMES agroindustriales del Perú

TESIS para optar el Grado Académico de: **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

JAVIER ARMANDO ARRINCON QUIROZ

LIMA – PERÚ 2005

INTRODUCCIÓN .	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .	5
1.1. DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .	5
1.1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .	5
1.1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA . .	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .	11
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .	11
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .	11
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS . .	11
1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN . .	12
1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL . .	12
1.5. VARIABLES E INDICADORES . .	12
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .	13
1.7. TIPO DE ESTUDIO .	14
1.8 UNIVERSO Y MUESTRA . .	14
1.8.1 UNIVERSO . .	14
1.8.2. MUESTRA . .	15
1.9. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS . .	15
1.10. PLAN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS .	15
1.11. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL . .	16
1.11.1. ANTECEDENTES .	16
1.11.2. BASES TEÓRICAS . .	17
1.11.3. MARCO CONCEPTUAL . .	25
CAPÍTULO II: REALIDADES Y PERSPECTIVAS DE LAS PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS EN AMÉRICA LATINA . .	27
2.1. LAS MICROEMPRESAS DE LA REGIÓN .	27
2.2. OBSTÁCULOS QUE ENFRENTAN LAS PYMES EN SU DESARROLLO .	29

2.3. LAS EXPERIENCIAS QUE SE DERIVAN DE LA FORMACIÓN DE COMPLEJOS PRODUCTIVOS DE PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS .	31
2.4. POLÍTICAS Y/O PROGRAMAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS MICROEMPRESAS .	33
2.5. LAS OPORTUNIDADES DE LA GLOBALIZACIÓN . .	36
2.6. LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN AMÉRICA LATINA .	36
CAPÍTULO III: FUNDAMENTOS TEORICOS BASICOS RELACIONADOS CON LAS PYMES AGROINDUSTRIALES .	43
3.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES DEL PERÚ . .	43
3.1.1 TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES .	43
3.1.2. GRADO DE FORMALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES .	44
3.1.3. ANTIGÜEDAD DE LAS ORGANIZACIONES . .	45
3.1.4. GRADO DE CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA. .	45
3.1.5. ANÁLISIS DE ACTIVOS . .	46
3.1.6. CONSIDERACIONES SOBRE LA GESTIÓN . .	48
3.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES DE PRODUCTORES . .	51
3.2.1. TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES . .	51
3.2.2. GRADO DE FORMALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES .	52
3.2.3. GRADO DE CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA. .	53
3.2.4. ANTIGÜEDAD DE LAS ORGANIZACIONES . .	53
3.2.5. TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES .	54
3.2.6. ANÁLISIS DE ACTIVOS . .	54
3.2.7. CONSIDERACIONES SOBRE LA GESTIÓN . .	56
3.3. DESARROLLO DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES DEL PERÚ . .	58
3.3.1. IMPORTANCIA DE LA AGROINDUSTRIA EN EL DESARROLLO DEL PAIS .	58
3.3.2. LÍNEAS DE PRODUCCIÓN DE MAYOR EFICACIA .	63
3.3.3. LAS POLÍTICAS SECTORIALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA .	68
3.3.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA AGROINDUSTRIA . .	71
3.4. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA DE SERVICIOS BÁSICOS FRECIDOS A LAS	72

PYMES AGROINDUSTRIALES . .	
3.4.1. SERVICIOS OFRECIDOS POR ENTIDADES OFERENTES .	72
3.4.2. SERVICIOS OFRECIDOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES . .	74
3.5. DISTORSIONES EN EL MERCADO DE SERVICIOS DE PYMES AGROINDUSTRIALES . .	76
3.5.1. ASPECTOS CONCEPTUALES .	76
3.5.2. APRECIACIONES DE LOS OFERTANTES SOBRE EL MERCADO DE SERVICIOS A PARTIR DEL AÑO 2000 . .	78
3.5.3. APRECIACIONES DE LOS DEMANDANTES SOBRE EL MERCADO DE SERVICIOS . .	79
CAPITULO IV: ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES DEL PERU . .	81
4.1. COSTOS DE TRANSACCIÓN EN EL MERCADO DE SERVICIOS . .	81
4.1.1. ASPECTOS CONCEPTUALES .	81
4.2. LA INFORMACIÓN COMO MEDIO PARA BAJAR LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN .	83
4.3. NECESIDAD DE FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES .	83
4.3.1. REQUERIMIENTOS DE LAS ORGANIZACIONES OFERTANTES . .	84
4.3.2. REQUERIMIENTOS DE LAS ORGANIZACIONES DEMANDANTES. .	85
4.4. CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD . .	86
4.4.1. IMPORTANCIA .	87
4.5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LOS SECTORES INDUSTRIALES .	88
4.5.1. DETERMINANTES ESTRUCTURALES DE LA FUERZA DE LA COMPETENCIA .	88
4.5.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y DEFINICIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL .	90
4.6. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA .	90
4.7. ESTRATEGIAS COMERCIALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL . .	98
CAPÍTULO V: COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .	101
5.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS . .	101
5.1.1. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL .	101
5.2. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .	102

CONCLUSIONES . .	107
RECOMENDACIONES .	115
BIBLIOGRAFÍA .	117
ANEXO . .	121
ANEXO I. ENCUESTA .	121
ANEXO II: NÚMERO DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y ARTESANALES INSCRITAS EN EL REGISTRO UNIFICADO: 1990-1994 REGION COSTA .	122
ANEXO III: NÚMERO DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y ARTESANALES INSCRITAS EN EL REGISTRO UNIFICADO: 1990-1994 REGION SIERRA .	123
ANEXO IV: NÚMERO DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y ARTESANALES INSCRITAS EN EL REGISTRO UNIFICADO: 1990-1994 REGION SELVA .	124
ANEXO V: COMPONENTES DE LA CADENA DE VALOR .	124
ANEXO VI. LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ EN EL PERU . .	125
ANEXO VII: ESLABONES O SEGMENTOS DE LA CADENA DE VALOR DEL ALGODÓN . .	125
ANEXO VII: CADENA DE VALOR DE LA MADERA Y EL MUEBLE EN CANADA (ESLABONADA CON OTROS SECTORES) .	126
TEXTO COMPLETO EPUB . .	129

INTRODUCCIÓN

Una de las necesidades básicas del hombre es la alimentación. Los alimentos se producen mediante la agricultura y la agroindustria que son el sustento de toda economía, más aún en nuestro caso, país pobre y subdesarrollado de bajos ingresos, que soporta una fuerte presión social, de 25'000,000 de habitantes que alimentar. La agroindustria juega un papel catalizador por los efectos positivos en el programa del desarrollo nacional. Sin duda alguna, el primer peldaño es la actividad agraria tan insostenible en nuestros días.

El Perú ha concentrado sus limitados recursos financieros en la Capital de la República, haciendo a un la lado la agricultura y las áreas rurales. Es necesario mejorar la agricultura y la agroindustria para prolongar la vida de los peruanos y garantizar el autoabastecimiento nacional.

La Agricultura, se dedica a la producción de bienes alimentarios y la Agroindustria a la transformación de estos bienes ¹. Este proceso sería óptimo si se utilizara semillas mejoradas, genes germinales fruto de la biotecnología, fertilizantes en base de NPK, biocidas (insecticidas, funguicidas, herbicidas, etc.), maquinarias (tractores, depiladores, trilladoras, etc.) todas suministradas por la industria. El empleo de esta tecnología produce semillas genéticamente mejoradas y programadas para adaptarlas a los procesos industriales de transformación.

En general a pesar de la multiplicidad de microclimas, pisos ecológicos que

¹ Armas Ramírez, Carlos (2001) Agroindustria en el Perú y desarrollo sostenible. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

poseemos, mano de obra dedicada al agro, estamos lejos de aprovechar su potencial agrícola y agroindustrial. Se dispone del 85% de las zonas de vida existentes en el planeta. En la costa se genera un invernadero natural con climas y temperaturas estables para la experimentación en el desarrollo de especies de alta calidad y rendimiento. Estas ventajas, sin embargo, no sabemos aprovechar los peruanos.

Las sociedades tienen una amplia gama de necesidades consideradas como vitales: alimentación, salud, vivienda, educación y trabajo; básicas e imprescindibles para el desarrollo de las personas y la comunidad, como el pleno ejercicio de los derechos humanos y las necesidades de libertad. El grado y calidad de satisfacción de estas necesidades contribuye a alcanzar mejores condiciones de vida para todos.

El concepto de desarrollo humano encierra en esencia la aspiración de toda población de alcanzar cada vez mejores niveles de calidad de vida a través del esfuerzo de sus miembros, del uso racional de los recursos y del ejercicio de un cierto grado de libertad, justicia, equidad y solidaridad social.

Según se prevé la población del Perú en el año 2025 será de 40 millones de personas, si el índice de crecimiento poblacional es de 1.7%. Sin embargo, la capacidad de recursos y tecnologías disponibles para satisfacer las demandas de alimentos y otros productos agrícolas para la población son negativos. Nuestro futuro en constante crecimiento poblacional es incierto, se podrá aumentar la producción pero habrá déficit per capita. El PBI actual del sector agrícola es de 4.8%.

La agricultura tendrá que afrontar el reto, de incrementar la producción en los suelos disponibles y aprovecharlos más intensamente. Entonces el principal objetivo será el desarrollo sostenible para aumentar la producción de alimentos y mejorar la seguridad alimentaria. Esto requerirá la adopción de iniciativas en materia de educación, la utilización de incentivos económicos y el desarrollo de tecnologías nuevas y apropiadas para así garantizar el suministro estable de alimentos nutricionalmente adecuados, el acceso a los grupos vulnerables y la producción para los mercados y la generación de ingresos para aliviar la pobreza. Sin embargo también es necesario conservar y rehabilitar los recursos naturales de las tierras para mantener la relación hombre/ tierra sostenible.

La ausencia de un marco de política nacional coherente de desarrollo sostenible en la agricultura, seguridad alimentaria y bienestar, limita el derecho de la población a recibir suficientes alimentos y suministros para satisfacer esta necesidad básica, engendrando la pobreza y pobreza extrema.

En el agro peruano solo un grupo, pequeño en volumen pero grandes logros y posibilidades, de agricultores líderes, tienen capacidad para acceder al crédito, la tecnología y los mercados, lo que les permite desarrollar cultivos intensivos y de alta productividad.

En el otro lado tenemos un gran numero de pequeños agricultores que no tienen posibilidades de acceder al crédito, tecnología y mercados, producen sólo para subsistir; con ineficientes practicas culturales, altos costos productivos. Es a través de la unión de esfuerzos entre agricultor y la empresa agroindustrial exportadora que el agricultor pequeño puede acceder al crédito, tecnologías y mercados, fortaleciendo la cadena de

valor y mejorando su competitividad contra agricultores de otras latitudes. Es en este contexto que se puede lograr cooperación internacional, asistencia técnica, capacidad de negociación y gestión empresarial en los mercados de destino, para obtener un desarrollo sostenido de la agro exportación.

Es a través de la agroindustria que se va a formalizar la relación del pequeño productor con ella misma, obteniendo una producción normalizada con estándares de calidad internacional, mediante un mecanismo de siembra por contrato, logrando asegurar mercados internacionales con una mejor organización, economías de escala, mejor manejo de insumos , acceso al crédito, tecnología. En definitiva es la agroindustria el único vehículo que puede internacionalizar la producción del pequeño agricultor con un efecto retroalimentador hacia el campo.

El rol del Estado es crear un marco jurídico estable con una normativa promotora y de desarrollo de la actividad agroindustrial que fomente el desarrollo tecnológico, infraestructura, y en definitiva una redefinición del sistema empresarial peruano en el agro. El rol de los gremios es el de desarrollar un liderazgo empresarial que convoque a productores, agroindustriales exportadores, sector público y trabajar en una alianza estratégica de mejora de competitividad y posicionamiento en el mercado...

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, las Pymes aportan el 42% del Producto Bruto Interno (PBI) del país ², y emplean a más del 70% de la mano de obra a nivel nacional (6'300,000 personas) ³, el 99% de todas las unidades empresariales del Perú son Pymes (3'5000,000 unidades económicas) ⁴. Estas cifras son reflejo de la importancia económica y social de estas unidades económicas en nuestra realidad. El número de Pymes supera largamente a las empresas medianas y grandes. Según el INEI, en base al III Censo Nacional Económico ⁵

² INEI, Evolución de los determinantes del Empleo en las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú 1995 – 1998.

³ INEI, Encuesta Nacional de Hogares de 2001.

⁴ IBID.

, el número de Pyme representa el 97,9% del total de empresas en el Perú. El resto corresponde a las medianas y grandes empresas ⁶. Esto se aprecia en el siguiente gráfico.

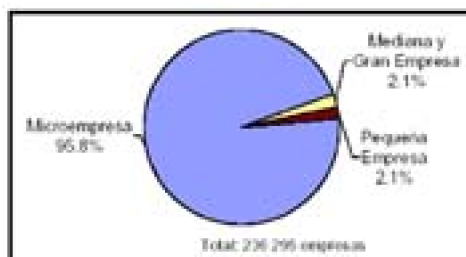


Gráfico N° 1.1: Tamaño de las empresas en el Perú por número de trabajadores (1998)

Fuente: INEI, Evolución de los Determinantes del Empleo en las Micro y Pequeñas Empresas, 1995 – 1998

Elaboración : Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

Estas cifras no difieren en mucho de las proporcionadas por el MITINCI, en su página Web en el Programa (PERU PYME) donde se señala que el 97, 7% de las empresas en el Perú emplean menos de 10 trabajadores ⁷.

El MITINCI estima que existen más de 3 millones de Pymes actualmente, concentrándose principalmente en los departamentos con mayor población. El siguiente gráfico muestra la distribución de las Pyme en el país.

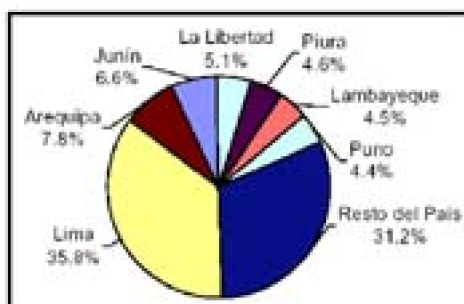


Gráfico N° 1.2: Distribución de la Pequeña Y Microempresa en el Perú por Departamentos (1998)

Fuente: INEI, Evolución de los Determinantes del Empleo en las Micro y Pequeñas Empresas, 1995 – 1998

⁵ INEI, Evolución de los determinantes del empleo en las micro y pequeñas empresas, 1995-98.

⁶ Cabe destacar que la agrupación por el tamaño de la empresa se realizó tomando la definición del Decreto Legislativo 705, la cual establecía que la Microempresa contaba con un máximo de 10 trabajadores y la pequeña empresa era aquella que contaba con un número de trabajadores de entre 11 y 20. Dada las modificaciones en la Ley 27268, según las nuevas definiciones para la pequeña empresa, el porcentaje de empresas consideradas Pyme podría aumentar.

⁷ Mayor información en <http://www.mitinci.gob.pe/redPyme/importancia.htm>. Se entiende que esta cifra incluye tanto Pyme formales como informales.

Elaboración : Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

Las Pyme realizan actividades en diversos sectores económicos. La Universidad de Lima ⁸ en el año 1996, encontró que las Pyme concentran mayoritariamente sus actividades en el comercio. El siguiente gráfico muestra las principales actividades económicas que realizan. El sector comercio ⁹ 70 con 61,2% concentra la mayor actividad económica. Le siguen Industria (13,4%), Turismo (9,2%), Transporte (2,9%) y Construcción (2,5%).

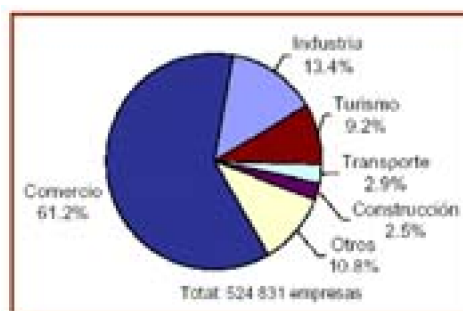


Gráfico N° 1.3: Distribución de las Pequeñas y Microempresas Según actividad Económica

Fuente: ULPYME

Elaboración : Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

Las Pyme tienen una significativa importancia en la participación del Producto Bruto Interno (PBI), según INEI, más del 40,0% del PBI nacional ¹⁰ . Es decir, más de US\$ 20 mil millones habrían sido generados por las Pyme, en estos últimos años. El siguiente gráfico muestra la participación de las Pyme en el PBI según el sector económico.

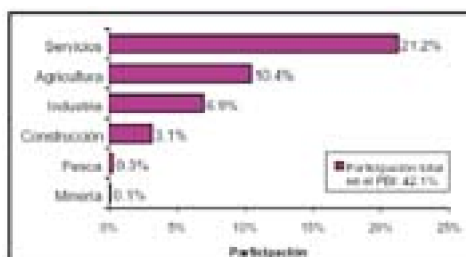


Gráfico N° 1.4: Participación Sectorial de las Pymes en el PBI del Perú (1998)

Fuente: INEI

Elaboración : Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

El sector de Pyme que más aporta al PBI corresponde al de Servicios con un 21,2%. Dentro de este sector se concentra el mayor número de micro empresarios, representa

⁸ "Las PYME en el Perú: Conceptos y Cifras" (1996), Universidad de Lima y MITINCI / GTZ.

⁹ Incluye aquellas Pyme que realizan actividades de servicios.

¹⁰ Según fuentes del Comité de la Pequeña Industria (COPEI) de la Sociedad Nacional de Industrias, actualmente la participación de las Pyme se encontraría alrededor del 46% del PBI.

aproximadamente el 40,0% de todas las empresas.¹¹ Otros sectores económicos donde las Pymes participan de forma significativa en el PBI son: Agricultura (10,4%), Industria (6,9%) y Construcción (3,1%).

Las Pymes, debido a sus características son la mayor fuente de generación de empleo en el país. Convoca aproximadamente al 75,9% de la fuerza laboral.

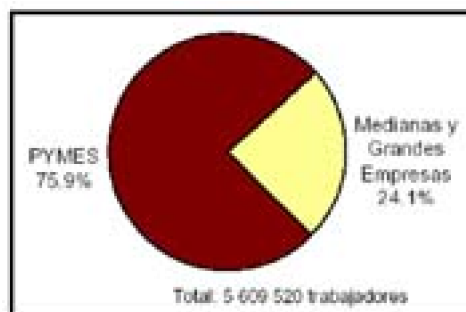


Gráfico N° 1.5: Distribución del total del personal ocupado en el Perú, actividad principal por tamaño de la empresa (1998)

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG 1997)

Elaboración : Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

Los trabajadores de las Pymes realizan distintas actividades económicas. El gráfico siguiente muestra la participación de la fuerza laboral en las pequeñas y medianas empresas, según la actividad económica. Del gráfico se aprecia que el 99,2% del total de ambulantes empleados trabaja en alguna Pyme¹². concentran el 96,4% de la fuerza laboral del sector agrícola o el 97,2% de los trabajadores de las bodegas. En todos los casos, con excepción de enseñanza, la participación de los trabajadores supera ampliamente a aquellos trabajadores que realizan sus actividades en las medianas y grandes empresas

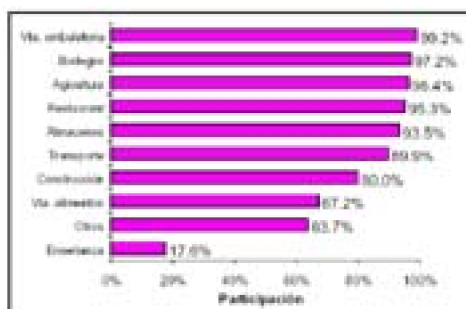


Gráfico N° 1.6: Participación del personal ocupado en las Pymes según actividad económica

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG 1997)

¹¹ INEI, Evolución de los determinantes del Empleo adecuado en las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú 1995 – 1998.

¹² Este gráfico evidentemente incluye las Pymes que aún no han logrado formalizarse. Es decir, para fines estadísticos se incluyen pequeñas y microempresas formales e informales.

Elaboración : Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

La actual coyuntura y la recesión económica de los últimos años, han obligado a muchos trabajadores a realizar actividades secundarias con la finalidad de aumentar el ingreso familiar y mejorar el nivel de vida de sus familias. De esta forma, existe una proporción importante de trabajadores que realiza actividades secundarias. Gran parte de estas son realizadas por estos trabajadores en las Pymes.

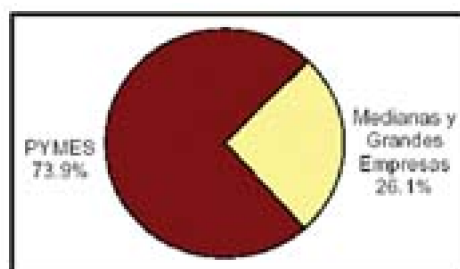


Gráfico N° 1.7: Distribución del personal ocupado por tamaño de la empresa , actividad secundaria (1997)

Fuente: INEI, Perfil del trabajador de la Pequeña y Microempresa 1997

Elaboración : Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

El gráfico anterior muestra que la mayor parte de actividades secundarias son realizadas en las Pymes. Sólo el 26,1% del total de trabajadores ocupados que realiza alguna actividad secundaria, la efectúa dentro de una mediana o gran empresa. El resto de las actividades secundarias se realizan en las Pyme. En cuanto a la composición por edad, la mayoría de trabajadores que labora en las Pyme se encuentra en un rango de edad de entre 25 a 44 años. El siguiente gráfico muestra cómo se distribuye por grupos de edad, la fuerza de trabajo que labora en las Pymes.

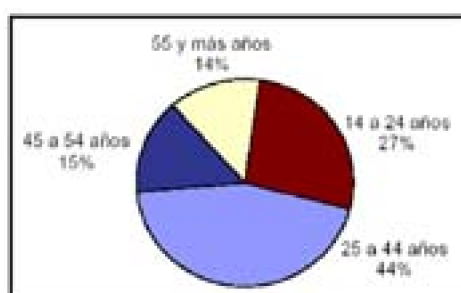


Gráfico N° 1.8: Distribución del personal ocupado en las PYMES según grupos de edad (1997)

Fuente: INEI, Perfil del Trabajador de la Pequeña y Microempresa 1997

Elaboración : Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

El 44,5% de la mano de obra ocupada dentro de las Pyme, se encuentra en un rango de edad de entre 25 a 44 años. Lo interesante de esta evidencia es que el 27,0% de las personas que laboran en las Pyme son menores de 24 años, es decir, más de la cuarta parte de los trabajadores, se inician desde una temprana edad.

Otro fenómeno interesante en las Pymes está representado por la presencia de la mujer en el campo laboral, cerca del 50% de la mano de obra empleada son del sexo femenino. Según la información proporcionada por la Encuesta Nacional de Hogares de 1997 del INEI, las mujeres constituyen el 44,8% del total de la fuerza laboral de la economía.

La fuerza laboral de las Pyme está compuesta, por personal capacitado y con estudios superiores. El siguiente gráfico muestra la distribución del personal ocupado, según su nivel educativo. Se aprecia que el 18,0% de los trabajadores tiene educación superior. Sin embargo, el mayor número de trabajadores únicamente ha completado la educación secundaria. De igual forma, un número alto de trabajadores sólo pose educación primaria (30,4%) y un 7,0% ocupada en las Pyme no tiene ningún nivel educativo ó son analfabetos.

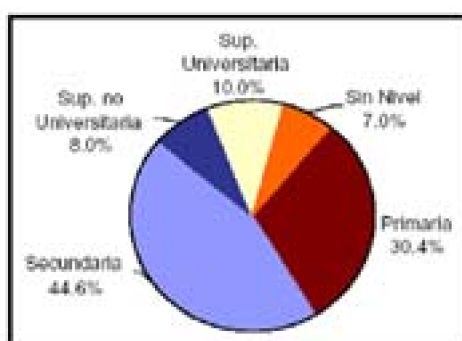


Gráfico N° 1.9: Distribución del personal ocupado en las Pymes según nivel educativo (1997)

Fuente: INEI, Perfil del Trabajador de la Pequeña y Microempresa 1997

Elaboración : Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi

Sin embargo, las Pymes, en su gran mayoría, afrontan severos problemas para llevar a cabo de manera eficaz y eficiente su gestión empresarial. Esto se debe principalmente a limitaciones derivadas de su origen informal, a su estructura organizacional de naturaleza predominantemente familiar, a un manejo esencialmente coyuntural y a marcadas deficiencias en el manejo administrativo-gerencial derivadas de la falta de capacitación de sus cuadros.

En el caso específico de las Pymes agroindustriales Benavides et al.¹³ Señalan que los grados de instrucción de los conductores de las agroindustrias se limitan a la Primaria y/o Secundaria, factor que incide en los resultados de su producción y comercialización. De hecho, la producción agroindustrial de origen agropecuario para la exportación, entre el período 1999 a la fecha, no registra aumentos significativos lo que constituiría un indicador de deficiencias gerenciales que probablemente se mantendrá en los próximos años si no se adoptan las medidas del caso. En este sentido consideramos que se hace imperativo mejorar la gestión empresarial de las Pymes mediante la aplicación de los principios de la Administración Estratégica, específicamente del Modelo de M. Porter referido a las estrategias y ventajas competitivas.

¹³ Benavides, Marisela et al. (1996 última edición) La pequeña agroindustria en el Perú. Lima. REDAR.

1.1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

- Delimitación Conceptual: El estudio planteado considera las siguientes variables fundamentales: Estrategias y Ventajas Competitivas de las Pymes Agroindustriales del Perú, Administración Estratégica, Estrategias Competitivas, Ventajas Competitivas, Modelo de Porter y Gestión Empresarial.
- Delimitación Geográfica: El área geográfica de la investigación comprende la República del Perú.
- Delimitación Temporal: El estudio se desarrollará en el periodo comprendido entre Setiembre del 2000 y Enero del 2004

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El estudio planteado se orienta a responder la siguiente interrogante general:

¿Cuáles son las estrategias y ventajas competitivas para el desarrollo de las Pymes agroindustriales del Perú y su influencia en el nivel de empleo?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las estrategias y ventajas competitivas de las Pymes Agroindustriales del Perú mediante el análisis de la situación de estas empresas para que sean eficientes y eficaces y a la vez competitivas en el mercado nacional e internacional.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la situación actual de las Pymes agroindustriales
2. Analizar los criterios que determinan la competitividad de las Pymes agroindustriales.
3. Identificar las ventajas competitivas para el desarrollo de las Pymes agroindustriales.
4. Identificar las estrategias para el desarrollo de las Pymes agroindustriales.

1.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

La PyMEs agroindustriales del Perú requieren de estrategias y ventajas competitivas para mejorar su gestión empresarial, ya que estas no son competitivas en el mercado, problema que será superado a través de la cadena de valor, que les permitirá un mejor posicionamiento en el mercado.

1.5. VARIABLES E INDICADORES

V. INDEPENDIENTE		
Estrategias y Ventajas competitivas (Modelo de M. Porter).	Estrategias	Mercado
		Diversificación
		Innovación
		Calidad del Producto final
	Ventajas Competitivas	Uso de Estacionalidad
		Uso de Microclimas
		Población desempleada
		Salarios
	Legal	Tierra
Organización Empresarial	Dirección empresarial	RUC
		Gerentes
V. DEPENDIENTE		
Desarrollo de Pymes Agroindustriales (Mejora de la Gestión Empresarial)	Crecimiento	Producción
	Comercialización	Mercado Nacional
		Exportación
Investigación	Producción	Investigación agropecuaria.
		Investigación agroindustrial
Las Pymes	Comercio	Estudios de mercado

1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Uno de los problemas permanentes que tiene el país es como generar empleo, en el sector de las Pymes especialmente en la agroindustria donde reposa un gran potencial sustentado en diferentes producciones, variados microclimas, múltiples pisos ecológicos, que analizando e identificando sus estrategias y ventajas competitivas sería una fuente importante de generación de empleo.

El presente estudio es de importancia, debido a que las Pymes en su mayoría no disponen de formación, capacitación y asistencia técnica para un mejor desempeño de. Debemos de propiciar que tengan acceso al crédito, a nuevos mercados, utilización de tecnología de punta, ya que de esta forma podríamos lograr su desarrollo y elevar los niveles de producción y productividad que las hagan realmente eficientes y competitivas no solo en el mercado nacional, sino en el internacional también.

La investigación aborda problemas metodológicos gerenciales de las Pymes agroindustriales para luego proponer medidas orientadas a mejorar su gestión empresarial.

Se considera que la teoría M. Porter es un modelo metodológico apropiado para analizar adecuadamente la realidad administrativa y gerencial de las Pymes agroindustriales, permitirá desarrollar sus estrategias y ventajas competitivas. Si estas adoptan las propuestas de estrategia y competitividad de Porter elevarán su capacidad gerencial redundando en una mayor producción y contribución al PBI. Además podrían abarcar una mayor participación en el mercado lo que podría significar ampliar el mercado externo. Así mismo representará mayores fuentes de trabajo.

1.7. TIPO DE ESTUDIO

Empleando la terminología de Sánchez Carlessi ¹⁴ el estudio planteado es del tipo descriptivo, por un lado describirá el fenómeno objeto de estudio y por otro, las alternativas para optimizar su gestión empresarial., el mismo que les permitirá que ante la existencia de competidores permita a las Pymes aumentar su ventaja competitiva mediante mecanismos como:

- Absorber las fluctuaciones de la demanda
- Aumentar su capacidad de diferenciación
- Proporcionar una sombrilla de costos
- Bajar el riesgo antimonopolio

1.8 UNIVERSO Y MUESTRA

1.8.1 UNIVERSO

Nuestra población está conformada por todas las Pymes que realizan actividades de exportación, el total de empresas agroindustriales son 12,015 distribuidas de la siguiente manera:

Costa: 8721

Sierra: 2378

Selva: 916

¹⁴ Sánchez Carlessi, Hugo (2000) Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: HSC.

1.8.2. MUESTRA

El tipo de muestreo asumido es el no probabilístico de tipo criterial u opinático (en el cual el tamaño de la muestra es decidido por el propio investigador). Se ha decidido trabajar con 192 directivos de Pymes agroindustriales.

1.9. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

1. **Encuesta:** Es un cuestionario de preguntas basadas en las variables e indicadores de las hipótesis propuestas. Permitirá obtener información directa de la muestra consultada.

2. **Entrevista:** Comunicación verbal basado en preguntas preconcebidas. Se aplicará a las personas especialistas implicadas en la materia de estudio.

1.10. PLAN DE TABULACIÓN Y ANÁLISIS

El tratamiento de los datos se llevó a cabo teniendo en cuenta los siguientes pasos:

1. **Construcción de una Matriz de Datos:** Se elaboró teniendo en cuenta la necesidad de seleccionar y almacenar, en forma primaria, la información obtenida.

2. **Utilización de los Instrumentos de la Tecnología Informática:** La información almacenada en la Matriz de Datos, se trasladó a una computadora para que puedan realizarse los tratamientos textuales y estadísticos necesarios, utilizando los programas más adecuados para cumplir tal propósito. Además, se hará uso de otras herramientas informáticas si el caso así lo requiere.

3. **Aplicación de las Pruebas Estadísticas:** Se aplicaron las pruebas estadísticas requeridas, de tal forma que se adaptaran y que fueran las más apropiadas para el trabajo, en función de los datos obtenidos y el propósito plasmado en el diseño de la investigación.

La información cuantitativa que se obtuvo de la aplicación de las técnicas de recolección de datos y el respectivo tratamiento estadístico, nos derivaron a la aceptación o rechazo de las hipótesis, previa contrastación. Esto permitió realizar el análisis concreto, que tuvo como finalidad estudiar en detalle las características más relevantes respecto al objeto de investigación.

La interpretación fue el paso necesario para unir de manera adecuada, y con carácter científico, los datos obtenidos así como de las inferencias que de ellas pueda derivarse. De esta forma, el análisis y la interpretación de los resultados y la

contextualización otorgada por las Teorías y Doctrinas referentes al tema, sirvieron para fundamentar las conclusiones finales del trabajo de investigación.

1.11. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

1.11.1. ANTECEDENTES

Benavides et al.¹⁵ Ha realizado un estudio sobre las Pymes, en él se analiza las líneas de producción por región geográfica, las políticas sectoriales y su influencia en el desarrollo de la agroindustria. Se revisan algunas características de la pequeña agroindustria, el marco institucional de apoyo a la pequeña agroindustria. Como conclusión se reseñan los principales servicios requeridos (crédito, tecnología y capacitación), se plantea la necesidad de institucionalizar el apoyo a la pequeña agroindustria y se propone la realización de nuevos estudios.

La FAO¹⁶ también se ha ocupado del mismo tema, haciendo una revisión por América Latina: los casos de Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay y Perú. En el caso peruano señala que los principales problemas que frenan el desarrollo del sector son: a) Alto grado de dependencia, insumos y tecnología; b) Desarticulación Inter e intrasectorial; c) Falta de competitividad externa; d) Excesiva centralización geográfica (Lima – Callao) tienen más del 70% de las empresas; e) Elevado desempleo y subempleo; f) Orientación de la producción hacia los sectores de ingresos medios y altos.

Armas Ramírez¹⁷ sostiene que es importante desarrollar fortalezas competitivas potenciando la producción agrícola de variedades propias tales como el algodón Pima, uña de gato, maca, papa peruana, maíz morado, camote morado, etc. También señala la importancia de promover un esfuerzo concertado en educación, capacitación y transferencia de técnicas y tecnologías. Indica que una estrategia integral para afrontar la problemática del agro debe incluir producción, productividad, asistencia técnica, políticas de distribución y comercialización, financiamiento, entre otros asuntos...

Un hecho muy comentado es el esfuerzo realizado por la empresa agroindustrial Camposol como ejemplo de visión, eficiencia y perseverancia. Han logrado hacer productivas áridas tierras del valle de Virú y Chao y colocar sus productos en el exterior, lo que finalmente responde a un radical cambio de estrategia que debemos saludar; se ha logrado convertir cinco mil hectáreas, que antes eran incandescentes arenas, en

¹⁵ Benavides, Marisela et al. (1996 última edición) La pequeña agroindustria en el Perú. Lima. REDAR.

¹⁶ Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (1996) El estado actual de la pequeña agroindustria en América Latina. Chile: Santiago.

¹⁷ Armas Ramírez. Carlos Enrique (2001) Agroindustria en el Perú y el desarrollo sostenible. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

verdes cultivos que ahora producen espárragos, paltas, mangos, mandarinas, naranjas y pimientos, que están exportando a la Comunidad Europea y Estados Unidos.

Primero fue la decisión de invertir, luego, ante la falta de agua, se optó por racionalizarla, utilizando el sistema de goteo. Asimismo, se seleccionó los cultivos aptos para el clima y se construyó plantas de procesamiento idóneas, con esmerado esfuerzo del control de calidad, aspecto crítico para la competitividad.

Lo que han demostrado estos agricultores e inversionistas es que cuando, de primera intención, hay voluntad de trabajo, creatividad y buen criterio es posible lograr buenos resultados. Ello, sin recurrir a la violencia para exigir un tratamiento preferencial por parte del Estado o absurdas condonaciones de deudas.

La lección es clara: Solo dejando atrás la mentalidad estatista y paternalista -implantada por la nefasta reforma agraria, será posible convertir este sector en uno realmente dinámico, productivo y generador puestos de trabajo. El reto es recuperar el sentido empresarial en el agro, que es además uno de los sectores fundamentales de la vida social y económica del país.

1.11.2. BASES TEÓRICAS

1.11.2.1. DEFINICIÓN DE PYME

El marco legal ha definido una Pyme, utilizando para ello criterios distintos, como el valor de ventas de las empresas, sus activos fijos o, el número de trabajadores que convoca. En la década del 80 las normas establecieron la categoría denominada pequeña empresa industrial, que incluía a las empresas comprendidas como industrias manufactureras por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas, distinguiéndolas del resto en base al criterio de ventas netas anuales. Así, la Ley General de Industrias definía la pequeña empresa industrial como aquella que registrara ventas netas que no excedieran de 720 sueldos mínimos vitales en cada ejercicio ¹⁸. Manteniendo el mismo criterio, en 1985 fija el límite para calificar como pequeña empresa industrial elevando a un máximo anual de 1,500 sueldos mínimos vitales de ventas netas ¹⁹.

Posteriormente, dentro del conjunto de medidas de reforma dictadas a inicios de la década del 90, se introdujo en el marco legal la división entre pequeñas y micro empresas y se amplió el ámbito de aplicación de las normas promocionales a todas las ramas de actividad productivas sin limitarlas a la industrial. Igualmente, se agregó un criterio adicional para distinguir a las Pyme, referido al número de trabajadores que tenía la empresa. De esta forma, se estableció que micro empresa era aquella en la que trabajaba el propietario o propietarios, el número de trabajadores no excedía de 10

¹⁸ Artículos II del Título Preliminar y 88 de la Ley 23407, Ley General de Industrias (29/05/82).

¹⁹ Artículos 6 de la Ley 24062, Ley de la Pequeña Empresa Industrial (11/02/85) y 1 del Decreto Supremo 061-85-ICTI/IND (21/06/85).

personas y el valor total anual de sus ventas no excedía las 12 Unidades Impositivas Tributarias. Por su parte, la pequeña empresa era la que contaba entre 10 y 20 trabajadores, tenía un valor total de ventas que no excedía de 25 UIT al año ²⁰.

Por último, la Ley General de la Pyme dictada el año 2000 ha mantenido un ámbito de aplicación amplio, considerando a las empresas de todas las actividades (extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios) pero apoyándose únicamente en el número de trabajadores como criterio para identificarlas. Por un lado, se considera como micro empresa a aquella con un número de trabajadores que no excede las 10 personas y, por otro, como pequeña empresa a la que tiene como mínimo 10 trabajadores y como máximo 40 ²¹.

Criterios y Requisitos de las PYMES: 1980 – 2000

Ley	Criterios	Categorías	Requisitos
1982	Industria manufacturera	Pequeña Empresa Industrial	720 sueldos mínimos vitales
	Valor de venta neto anual		
1985	Industria manufacturera	Pequeña Empresa Industrial	1500 sueldos mínimos vitales
	Valor de venta neto anual		
1991	Valor de venta neto anual	Microempresa	Propietario trabaja
	Numero de Trabajadores		Máximo 10 trabajadores
			12 UIT venta anual
		Pequeña empresa	Máximo 20 trabajadores
			25 UIT venta anual
2000	Numero de Trabajadores	Microempresa	Máximo 10 trabajadores
		Pequeña empresa	Máximo 40 trabajadores

Fuente: ley 23407 (1982), Ley 24062 (1985). Decreto legislativo 705 (1991) y Ley 27268 (2000)

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos – INDECOP

A efectos de calificar para el programa de seguro de crédito se definió como pequeña empresa a la que contara con activo fijo por valor de US \$ 20,000 y 300,000 y ventas anuales entre US \$ 40,000 y 750,000 ²². De otro lado, se ha establecido que para efectos de otorgar licencia de funcionamiento a la Pyme por una vía simplificada, las Municipalidades calificarán como tales a aquellas empresas que además de cumplir con el número máximo de trabajadores previsto tengan ventas netas no mayores a 100 UIT en el caso de la micro empresa y 200 UIT en el de la pequeña empresa ²³.

²⁰ Artículos 1, 2 y 3 del Decreto Legislativo 705, Ley de Promoción de Microempresas y Pequeñas Empresas (08/11/91).

²¹ Artículos 2 y 4 de la Ley 27268, Ley General de la Pequeña y Microempresa (27/05/00).

²² Artículo 2 de la Resolución Ministerial 038-97-EF/15, Reglamento Operativo del Programa de Seguro de Crédito para la Pequeña Empresa (14/03/97); disposición modificada posteriormente por la Resolución Ministerial 073-99-EF/15 (27/04/99), que eliminó el requisito de activos fijos señalado.

El marco normativo vigente ha reconocido que sectorialmente pueden utilizarse criterios adicionales para identificar a las Pyme, tales como sus ingresos o valor de ventas, valor de activo fijo, volumen de producción, capacidad instalada, entre otros ²⁴. De igual manera, existe una clasificación sectorial de las pequeñas y micro empresas según el sector económico donde estas realizan su actividad económica para la elaboración de estadísticas sectoriales. El siguiente cuadro muestra las características de las pequeñas y micro empresas por sector económico en el Perú, según el INEI

Clasificación sectorial de las PYMES

Sector Productivo	Variable	Microempresa	Pequeña Empresa
Agricultura	Superficie Agropecuaria	Hasta 10 Htas.	Entre 1-25 htas
	Activos Fijos	Hasta 50 UIT	Entre 51-345UIT
	Cabeza Ganado	Hasta 100	Entre 101-400
Pesca Artesanal	Capacidad De Bodega	Hasta 15 TM	Entre 15-90 TM
	Personal Ocupado	Hasta 4 trab.	Entre 5- 8 Trab.
Acuicultura	Producción	Hasta 1TM	Entre 1.1 -2 TM
Artesanía	Producción	Hasta 60 TM mes	Entre 50 100TM Mes
Minería	Producción	Hasta 25 TM día	Entre 25-150TM día
Manufactura	Personal Ocupado	Hasta 10 Trab.	Entre 11-50 Trab.
Construcción	Ventas Anuales	Hasta 300,000.00	Entre 300,000 y 2660,000
	Personal Ocupado	Hasta 10 Trab.	Entre 11 y 22 trab.
	Ventas Anuales	Hasta 364,000	Entre 364,000 -990,000
Transporte Terr.	Nro. Unidades	Hasta 4 unidades	Entre 5 -16 Unidades
	Personal Ocupado	Hasta 10 Trab.	Entre 10-22 trab.
Tran. Aéreo y Mar	Ventas Anuales		Hasta 800.000
	Personal Ocupado		Hasta 26 Trab.
Comercio y Serv.	Personal Ocupado	Hasta 10 Trab.	De 11 a 30 Trab.
	Ventas Anuales	Hasta 364,000	Entre 364,000 -990,000

Fuente : INEI (1999)

Elaboración : Gerencia De estudios Económicos del indecopi

1.11.2.2. EL MODELO DE MICHAEL PORTER

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando a los gerentes adoptar modelos de administración estratégica, tomando como

²³ Artículo 55 del Decreto Supremo 030-2000-ITINCI (27/09/00), Reglamento de la Ley General de la Pequeña y Microempresa.

²⁴ Artículo 10 del Decreto Supremo 030-2000-ITINCI, Reglamento de la Ley 27268 (27/09/00).

base al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios.

Para afrontar la competencia las modernas empresas recurren a una serie de estrategias denominadas genéricamente “estrategias competitivas”. El antecedente más directo de estos procedimientos se remonta a los estudios de Porter. En efecto, en 1980, Porter, publicó su libro **Competitive Strategy**²⁵, describió la estrategia competitiva, como: **“las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria y que permita sobrepasar el desempeño de los competidores”**. Estas acciones eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor señaló como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

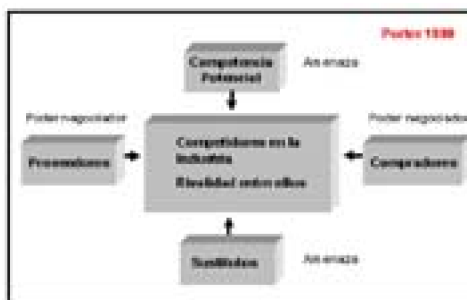
2. La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

²⁵ Porter, M.E. (2001) Competitive Strategy. USA: Harvard Business School.



5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste modelo, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor del ámbito que dominaba la empresa y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter (1980) identificó **seis barreras de entrada** que podían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva:

1. **Economías de Escala:** Sus altos volúmenes le permiten reducir costos y dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

2. **Diferenciación del Producto:** Si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.

3. **Inversiones de Capital:** Si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

4. **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Ocurre cuando compañías establecidas tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.

5. **Acceso a los Canales de Distribución:** Si los canales de distribución para un producto están bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

6. **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

Para Porter, la mejor estrategia de la empresa se derivaba de haber comprendido bien las **cinco fuerzas competitivas** ya indicadas y actuado en consecuencia. Dentro de este contexto, Porter identificó tres **estrategias genéricas** que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo aquella posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

1. El liderazgo en costos totales bajos
2. La diferenciación
3. El enfoque

El **“liderazgo en costos totales bajos”** fue una estrategia muy popular en la década de los 70. Consistía, esencialmente, en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Ayala y Arias²⁶ manifiestan que, por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

La **“diferenciación”** fue una estrategia que consistió en crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia (ya que un producto altamente diferenciado debería generar una fuerte lealtad de marca), la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio (el cliente así fidelizado

²⁶ Ayala Ruiz, Luis Eduardo % Arias Amaya, Ramiro (2003) El Análisis de la Cadena de Valor. <http://www.3w3search.com>

estaría dispuesto a asumir los precios). Hay que precisar que esta estrategia tenía altos costos ya que “diferenciarse” significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Según Ayala y Arias²⁷ compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

El “**enfoque**” fue la tercera estrategia. Consistía, básicamente, en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, situación que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de la competencia. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planificación estratégica”. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Porter señala al respecto que “ventaja competitiva” es el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma mejor y mas barata que sus competidores”.

Las tres estrategias genéricas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiator o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

En la actualidad, el éxito de una estrategia empresarial depende de que tan efectivamente la empresa pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en

²⁷ Op. Cit. P. 24.

muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado les está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente. Esta competencia acelerada hace que la empresa espere a la acción del competidor para decidir como va a reaccionar. La empresa moderna debe anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, ya que cualquier ventaja es meramente temporal. En una obra posterior, Porter ²⁸ reconoció que, para las nuevas circunstancias del mercado, las tres estrategias genéricas ya no eran totalmente válidas y que era necesario plantear modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Rodríguez Beltrán ²⁹ señala que, a partir de los años 70, se revisaron los conceptos sobre gestión administrativa. Michael Porter propuso el concepto de **"cadena de valor"** para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional basada en la cooperación

LA CADENA DE VALOR GENÉRICA



La Cadena de Valor, constituye hoy una herramienta básica para identificar fuentes de Ventaja Competitiva, el propósito fundamental de la Cadena de Valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial, para poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas importantes.

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto (logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicios)
- Las Actividades de Apoyo, que son aquellas que dan soporte a las actividades primarias como son a la administración de recursos humanos, a la de abastecimiento, a la de desarrollo tecnológico y a la de infraestructura de la empresa.
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadores de valor.

²⁸ Porter, M.E. (2000) *The Competitive Advantage of Nations*. USA: Harvard Business School.

²⁹ Rodríguez Beltrán, R. (2001) *COMPETITIVIDAD, PALABRA NUEVA*. México: ITESO, p. 2.

En los anexos V, VI, VII y VIII podemos observar algunos ejemplos de la cadena de valor de empresas agroindustriales en el Perú y Canadá.

1.11.3. MARCO CONCEPTUAL

PLAN ESTRATÉGICO

El proceso de **planeamiento estratégico** tiene dos grandes componentes. El primero, conformado por la información básica de mercadotecnia y comprende, la evaluación de la empresa (comúnmente llamada análisis situacional) y el segmento de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio es un análisis exhaustivo del mercado y de su organización. Por su parte, el segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio. El segundo gran componente es el plan estratégico propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada previamente. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con los objetivos, con su ejecución y con los procedimientos de evaluación y control.

COMPETITIVIDAD

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario (Heizer y Render, 1991)

VENTAJA COMPETITIVA:

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., los mismos que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

PLAN DE MARKETING

Es el documento que recoge la formulación de los objetivos y estrategias de marketing, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados. El plan de marketing o programa comercial es el resultado de la planificación comercial. Los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción) deben integrarse de forma tal que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Esta combinación de los instrumentos, o marketing, constituye la base del plan de marketing.

ESTRATEGIA

Es aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades, de modo que aseguren la consecución de tales objetivos. Las estrategias posibles para alcanzar los objetivos pueden ser muy diversas. Un mismo objetivo se puede conseguir a través de estrategias distintas, y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados.

ESTACIONALIDAD

Variación previsible, de carácter repetitivo, en el comportamiento de una variable, que se asocia a una estación o período de tiempo determinado.

INNOVACIÓN

Producto o servicio que constituye una novedad tanto para el mercado como para la empresa que lo elabora. La innovación no sólo preserva la supervivencia de la empresa, sino que también suele proporcionar mayores beneficios.

PEQUEÑA AGROINDUSTRIA

Actividad que utiliza mayoritariamente materia prima agropecuaria, forestal y pesquera, y en la que hay un proceso de post cosecha.

CONSULTORÍA GERENCIAL

Apoyo técnico especializado orientado a mejorar la gestión empresarial mediante la aplicación de los principios de la Administración Estratégica

PRODUCTIVIDAD.

El concepto más generalizado de productividad es el siguiente:

Productividad = Producción = Resultados Logrados Insumos Recursos Empleados

De esta forma se puede ver la productividad no como una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado, sino como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados, la productividad se asocia al logro de un producto eficiente, enfocando la atención específicamente en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo

CAPÍTULO II: REALIDADES Y PERSPECTIVAS DE LAS PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS EN AMÉRICA LATINA

2.1. LAS MICROEMPRESAS DE LA REGIÓN

Mucha actividad económica relevante, en cuanto a creación de empleos en América Latina, tiene lugar en empresas sobre las cuales existe reducida o ninguna información estadística oficial. Es sin ninguna duda el caso de la mayor parte de las Pymes de la región. A principios de los años 90 sin embargo, se hicieron una serie de estudios a nivel nacional en varios países del África (Botswana, Kenya, Malawi, Swaziland y Zimbabwe). Estas investigaciones encontraron que más de las tres cuartas partes de las empresas no-agrícolas que tenían entre 1 y 50 empleados (asalariados o no) estaban ubicadas en áreas rurales y 60% de todas las empresas eran unipersonales. (Mead, 1994). No se puede establecer si esta situación es representativa para América Latina y el Caribe, pero consideramos que gran parte de las conclusiones de Mead parecen ser aplicables a la región latinoamericana³⁰.

³⁰ Martine Dirven (2000) Unidad de Desarrollo Agrícola Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Así, Mead (1994) concluye que gran parte de las microempresas, en especial las unipersonales, son “supply-driven” es decir que responden a la necesidad de sobrevivencia de las personas y generan ingresos aunque con una productividad bajísima. Son actividades que tienen bajas barreras a la entrada y también a la salida, y responden a una estrategia temporal hasta encontrar una mejor opción. Una expansión de este tipo de empresas se puede interpretar como una muestra de la inhabilidad de la economía en generar niveles crecientes de bienestar para la mayoría de la población. Por otro lado existen las empresas que están “demand-driven”, o sea que se desarrollan en respuesta a oportunidades de mercado. En este caso, debería verse un aumento tanto en las ganancias de los empleadores como en las remuneraciones de los empleados. En el estudio de África un 70-80% de los empleos en pequeñas empresas eran empleos nuevos, creados en microempresas nuevas casi todas unipersonales, mientras sólo el 25% de las empresas aumentó su personal, con no más de una persona, y sólo 1% del total de las microempresas pasó al grupo de empresas con 10 o más empleados. Un estudio anterior³¹, mostró que el crecimiento desde una microempresa unipersonal a una bi-personal o mayor generalmente va acompañado de ganancias sustanciales en productividad e ingresos y lo mismo ocurre al pasar de una empresa de menos de cinco empleados a una de más de diez.

Con las excepciones de Bolivia y Brasil, la incidencia de la pobreza es mayor en las microempresas que en las empresas más grandes. Así, de la población ocupada en empresas de menos de cinco empleados, son pobres entre el 86% (en Honduras) y el 20% (en Costa Rica) de los trabajadores. La incidencia de la pobreza es aún mayor entre los trabajadores por cuenta propia en la agricultura (CEPAL, 1999) En total, la actividad principal de un 30% de la población económicamente activa de América Latina (unos 13.2 millones de personas) es no-agrícola, un 80% de la cual, a lo menos, está ubicada en microempresas. De los 34.5 millones de población económicamente activa en la agricultura, el grueso se ubica en microempresas (por cuenta propia o con pocos empleados temporales y/o permanentes, familiares o no, remunerados o no). (Dirven, 2000)

En los países en vías de desarrollo, las empresas más grandes y los complejos productivos en torno a ellas, tienden a concentrarse en torno a la(s) ciudad(es) principal(es) porque en las otras regiones (y con mayor razón en las áreas rurales dispersas) se carece de la mínima cobertura necesaria de infraestructura, instituciones y de proveedores. Según Renkow (1998), las empresas rurales tienden a ser pequeñas o microempresas debido a la “distancia económica” que los separa del centro de gravedad urbana. En este concepto incluye no solo a la distancia física sino también a los costos de transacción con los mercados (de trabajo, capital, productos e insumos). El mencionado autor llega a la conclusión de que a mayor “distancia económica” menor es la escala de producción de la actividad no agrícola.

Para dar solo un ejemplo de las "distancias económicas" que pueden existir, nos referiremos al estudio de Fitel (1996) sobre 240 pueblos rurales en Perú. El estudio arroja

³¹ Liedholm, Carl y Donald C. Mead (1993): “The structure of growth of microenterprises in Southern Africa and Eastern Africa: evidence from recent surveys”, GEMINI Working Paper N° 36, Washington, D.C., USAID, marzo.

que: solo el 13% de los pueblos tienen acceso directo a una carretera pavimentada; más del 40% de los poblados más pequeños (entre 400 y 600 habitantes) no son servidos por transporte público y más del 10% de los más grandes (entre 1000 y 3000 habitantes) tampoco; el teléfono público es el método de comunicación más frecuentemente utilizado³², pero sólo el 25% de los poblados más grandes tienen uno, mientras el 20% de la población rural vive a más de 30 Km. del teléfono público más cercano y un 13% de la población encuestada no utiliza ningún medio de comunicación; menos del 40% de los poblados más grandes y del 20% de los poblados más pequeños están conectados a la red eléctrica; la mayor parte de los poblados no tienen oficinas de banco o correo, policía, espacios habilitados para mercados, lugares donde reunirse, alojar o comer, ni acceso a servicios de médico, enfermera o farmacéutico. A la pregunta respecto a los factores que constituyen la mayor restricción para el desarrollo, los habitantes de los poblados más pequeños respondieron: agua y caminos, y los de los más grandes respondieron: tecnología, electricidad y comunicaciones.

De hecho, existe una tendencia de diferenciación de productos y servicios ofrecidos por las empresas según el tamaño y las características de la economía que las circunde directamente. Reardon y Stamoulis (1997) visualizan círculos concéntricos con la finca en el centro y, luego, los pueblos rurales, las ciudades intermedias, el área metropolitana y, finalmente, el exterior. En general, los pueblos rurales tienden a proveer de insumos a los pequeños productores agrícolas semi-comerciales o de subsistencia, mientras las ciudades intermedias tienden a tener como clientes a los productores más grandes y capital intensivos. Así, por ejemplo, la distribución y reparación de equipo de tracción animal generalmente se ubica en el pueblo, mientras la distribución y la reparación de tractores se ubican en la ciudad intermedia. Sin embargo, la presión competitiva desde los círculos externos puede finalmente llegar a eliminar las empresas del pueblo o, por lo contrario, puede inducir inversiones en ellas. Por otro lado, el mercado local puede ser demasiado limitado o especializado para atraer o dar ventajas a una firma más capitalizada sobre la firma local. La pregunta es si los ideólogos (policy makers) debieran preocuparse de la posible marginación de la empresa rural por la de la ciudad intermedia (y la de la ciudad intermedia por la de la capital o de afuera).

Las políticas macro-económicas y sectoriales influyen sobre los precios e incentivos relativos, y por ende también sobre la localización de las empresas. Lo mismo ocurre con las inversiones públicas en infraestructura (caminos, electricidad, servicios de comunicaciones e información, etc.). Por lo tanto es necesario que haya un análisis sistemático de los costos y ventajas (trade offs) en términos de empleo, competitividad y alivio a la pobreza de las alternativas de inversión en cada uno de los "círculos concéntricos" que van desde la finca a las áreas metropolitanas. (Reardon y Stamoulis, 1997)

2.2. OBSTÁCULOS QUE ENFRENTAN LAS PYMES EN

³² Después vienen: las encomiendas a familiares y amigos, y a través del transporte público, el correo y la radio

SU DESARROLLO

La dualidad -es decir un gran número de agentes muy pequeños y un número muy reducido de agentes muy grandes- caracteriza a las economías latinoamericanas. Ha sido así tradicionalmente en la producción primaria, es así en la elaboración industrial y también crecientemente en la distribución. La ausencia de peso, tanto numérico como productivo de los agentes que están entre ambos extremos se explica porque las empresas más pequeñas encaran condiciones de mercados financieros, de información, y otros, imperfectos. También tienen limitaciones en su propio capital físico y humano así como en la infraestructura física que las rodea. La propia organización familiar de la mayoría de estas empresas también pone un freno a la expansión ya que generalmente no están dispuestas a crecer más allá de lo que permite el control personalizado de la empresa. Todo ello les dificulta transitar hacia tamaños mayores. La fuerte heterogeneidad en la estructura productiva lleva a que los agentes tengan intereses distintos, lo que a su vez dificulta la acción conjunta hacia el logro de objetivos comunes.

La evidencia empírica muestra que, a partir de la apertura, el fortalecimiento de la trama insumo-(servicio)-producto y de las relaciones entre los agentes que participan en ella, tiende a encontrarse en los servicios (a menudo para la venta de bienes importados) y que su debilitamiento está más bien en la producción de bienes de capital, en la producción de insumos y en investigación aplicada y desarrollo de tecnología. En varios sectores, el debilitamiento de los encadenamientos parece afectar en especial a la pequeña y mediana empresa (PyME). Está claro por supuesto que existen economías de escala, no solamente a nivel de la producción, sino también a nivel de la distribución. Está igualmente claro que existen costos de transacción (administrativos, organizacionales, etc.) que son mayores cuando una empresa tiene que lidiar con muchas empresas pequeñas en vez de unas pocas grandes. También pueden surgir costos de transacción mayores con empresas pequeñas debido a sus dificultades de cumplir con un rápido recambio de stocks (high turnover) y requerimientos de entrega justo a tiempo (just-in-time) de bienes de calidad y presentación homogénea a lo largo del año. Nuestro argumento, sin embargo, es que el sesgo contra las pequeñas empresas va más allá de la internalización en el precio o en el costo de estos mayores costos de transacción. En efecto, aparentemente existen razones que trasladan el óptimo de la producción y de la distribución hacia escalas mayores que tienen que ver con:

a) La diferencia entre el costo del capital en el mercado nacional y en el internacional (diferencia que puede llegar a ser más del 10%) y el acceso difícil que tienen las Pymes al primero, mientras que las multinacionales y también crecientemente los conglomerados nacionales tienen acceso al segundo;

b) La disminución de la demanda por investigación y adaptación nacional de tecnología y fabricación de bienes de capital e insumos debido a la apertura y la mayor competitividad de lo importado por un lado, pero también al hecho que el lema actual es "foreign is beautiful"³³; esto a su vez conlleva a una disminución de la oferta (incluyendo los conocimientos) a la cual pueden acceder las Pymes, ya que para ellas, las

³³ "Lo extranjero es bello" (inspirado en "*small is beautiful*" de Schumacher 1989 última edición)

tecnologías externas son a menudo de una escala o de características inapropiadas para sus necesidades;

c) La expansión de las ventas a través de grandes cadenas de supermercados, su posición crecientemente oligopsónica y las condiciones que -también crecientemente- exigen y que, en términos de costos por unidad, son más severas aún para los pequeños proveedores;

d) El papel cada vez más importante de las marcas, la rápida diversificación de productos los cuales, en el inicio de su oferta en el mercado, son a menudo "supplier-led" es decir, son introducidos al consumidor gracias a fuertes campañas publicitarias; tanto el desarrollo de nuevos productos como la publicidad -ambos con un fuerte componente de costos fijos- son prohibitivos para la Pymes. (Dirven, 2000)

Existe una creciente preocupación por estos temas y sus impactos sobre la equidad, tanto desde el punto de vista de los ingresos, como también del locus de decisión -tanto geográfico como del tipo de agentes-. También existe una preocupación creciente por la disminución de conocimientos y capacidades de investigación y adaptación a nivel local y nacional en varios nodos de la trama insumo-producto. Existe asimismo preocupación respecto al tipo de sociedad futura que nos espera si estas tendencias continúan y se profundizan en el tiempo³⁴.

2.3. LAS EXPERIENCIAS QUE SE DERIVAN DE LA FORMACIÓN DE COMPLEJOS PRODUCTIVOS DE PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS

Porter (1998), define los clusters o complejos productivos como la concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo/tema/producto específico. Los complejos productivos a menudo se extienden aguas abajo hacia canales de distribución y consumidores, lateralmente hacia proveedores de productos o servicios complementarios y hacia compañías relacionadas por los conocimientos, tecnologías o insumos comunes. Así mismo, los complejos productivos engloban a universidades, agencias que determinan estándares, institutos de capacitación profesional y asociaciones gremiales. Los límites del complejo son definidos por los encadenamientos y las complementariedades que son las más importantes para su competitividad. Ser parte de un complejo productivo permite también que las compañías se estén midiendo y motivando continuamente, sobre todo que empresas rivales situadas en una misma localidad comparten circunstancias generales -por ejemplo costos laborales e infraestructura-. Los distintos estudios de caso analizados sugieren que se requiere de una década o más para que un cluster se desarrolle en profundidad y con una real

³⁴ Estas preocupaciones fueron claramente expresadas en la reunión de la Asociación Internacional de Economistas Agrícolas (IAEA) en Foz de Iguazú, 2 de agosto de 1999 y en la reunión de la Asociación Americana de Economistas Agrícolas (AAEA) en Nashville, 8 al 11 de agosto de 1999.

ventaja competitiva.

Las políticas encaminadas hacia el desarrollo de complejos productivos en América Latina se han apoyado en las discusiones académicas y políticas, la imagen estilizada y la experiencia Europea y de los Estados Unidos. La evidencia empírica muestra que, en América Latina, los complejos productivos son muy heterogéneos y son bastante distintos de esta imagen estilizada. Esto ha llevado a manejar supuestos sobre los potenciales de desarrollo de grupos de empresas lejanos a la realidad, ignorando la lógica específica que guía la toma de decisiones empresariales y subestimando la inercia del medio sociocultural local. De hecho, la falta de espíritu empresarial, las barreras para compartir información, la falta de confianza mutua e impedimentos similares a menudo constituyen los mayores cuellos de botella para el desarrollo de clusters. (Altenburg y Meyer-Stramer, 1999)

Para América Latina, Altenburg y Meyer-Stramer (1999) identifican tres grandes tipos de complejos productivos, cada uno requiriendo de políticas específicas. El grupo más frecuente son los clusters de “sobrevivencia” de Pymes que producen productos o servicios de baja calidad para el mercado local. Estas empresas suelen compartir muchas características del sector informal. El grado de especialización y cooperación entre las firmas suele ser bajo, reflejando la falta de especialistas en la fuerza laboral local y también un tejido social frágil.

El segundo grupo de clusters está compuesto por empresas orientadas a productos producidos en masa, pero con mayor diferenciación y requerimientos tecnológicos. La apertura forzó a estas empresas a hacer frente a la competencia internacional y a pasar por una reorganización profunda para poder sobrevivir. Por último están los clusters en torno a empresas transnacionales. Suelen ser de tecnologías más complejas y estar orientados tanto hacia el mercado doméstico como el internacional. Suelen también tener relativamente reducido encadenamiento con Pymes e instituciones locales.

Los clusters de sobrevivencia generalmente están ubicados en áreas pobres con altos niveles de subempleo, sea en pueblos rurales sea en zonas marginales urbanas. La razón por la cual estas empresas están geográficamente cercanas tiene mucho que ver con la imitación. Se puede encontrar el origen de casi todos en un empresario pionero que aprendió una habilidad relevante fuera de la localidad, inició una empresa y capacitó a sus familiares y otros trabajadores. Estos, al acceder al capital semilla necesario, se independizaron para hacer lo mismo. El aprendizaje informal es el mayor mecanismo de transmisión de conocimientos y destrezas, ya que las escuelas vocacionales están, la mayoría de las veces, fuera del alcance de las poblaciones pobres, especialmente las rurales o urbanas marginales. Estas agrupaciones de empresas, si bien están lejanas a las características de clusters “ideales” tienen también externalidades positivas, como: “rebalses” de información (information spillovers) en cuanto a proveedores, comercialización, diseño de productos de competidores; mano de obra semi-calificada y en contacto con el producto o servicio desde su infancia; provisión fácil de insumos y maquinaria porque, debido a la demanda, los proveedores se instalan en la cercanía; costos de transacción bajos para la venta ya que, una vez que el lugar ha ganado una cierta reputación, los intermediarios vienen de todas partes y tienen a su alcance decenas, a veces centenares, de proveedores y estilos. (Altenburg y Meyer-Stramer,

1999).

La mayoría de estos microempresarios funcionan en un entorno social que no está conectado con la comunidad empresarial del sector formal. Por lo general, se desempeñan en un entorno de oferta excesiva y subutilización de las capacidades productivas y por lo tanto prefieren producir todo en la propia empresa, dificultando así la especialización. Las externalidades positivas de la concentración geográfica reducen las barreras a la entrada para empresas nuevas y así contribuyen a la creación de una oferta excedentaria del producto principal del “cluster”, conduciendo a una feroz competencia de precios a nivel local. En un entorno de bajas capacidades, esto lleva a una competencia ruinosa en vez de llevar a una rivalidad virtuosa que se traduce en mejoramiento del producto o servicio a través de la innovación, como en los clusters dinámicos. (Altenburg y Meyer-Stramer, 1999)

2.4. POLÍTICAS Y/O PROGRAMAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS MICROEMPRESAS

Porter (1998) advierte que promover complejos productivos en países en vía de desarrollo requiere empezar desde lo básico. Primeramente es necesario preocuparse de mejorar la educación y las destrezas, construir capacidades en tecnología, abrir el acceso a los mercados de capital y mejorar las instituciones. Sólo después se requieren inversiones más específicas para un cluster dado. Mead, (1994) es enfático: los programas requeridos para las microempresas nuevas son distintos a los requeridos por empresas que lograron sobrevivir algunos años y que requieren expandir.

Altenburg y Meyer-Stramer (1999) justifican las medidas de apoyo a los clusters de Pymes por el papel que tienen que ofrecer, oportunidades de empleo. Su mensaje es: el ímpetu de las políticas debe estar en la ruptura del círculo vicioso de las bajas competencias/destrezas y bajas inversiones. Recomiendan una apropiada mezcla de políticas orientadas al mejoramiento de la gerencia y calidad de lo producido por las micro y pequeñas empresas de “sobrevivencia” con políticas específicas para el fortalecimiento de clusters como la provisión de servicios específicos para el sector, apoyo para la acción colectiva, disseminación de información, etc. así como visitas a empresas más sofisticadas.

En cuanto a las políticas orientadas al fortalecimiento de los complejos productivos, estas tienen que ir acompañadas por, primero, despertar la conciencia de las fortalezas que puede representar un cluster más ideal que el de sobrevivencia. Sin embargo, los que trabajan con la comunidad local tienen que estar conscientes de su papel de catalizador y moderador y no empujar sus ideas con demasiada fuerza sin que la comunidad local de microempresarias las haya asimilado como suyas. Añaden que mientras los empresarios que participan en proyectos no son personalmente responsables de los posibles fracasos, mostrarán interés en muchas actividades que, en

realidad, no requieren. Por varios motivos, las empresas privadas muestran generalmente un mejor desempeño que entidades gubernamentales o asociaciones/cooperativas de Pymes para los servicios a las microempresas y es tarea de los promotores (el gobierno local, la asociación gremial, u otros) de incentivar a las empresas privadas a cumplir este papel.

Existen posibilidades para cambiar la actitud del Gobierno local desde una de negligencia a una de compromiso hacia las empresas locales³⁵. La formulación de una estrategia de desarrollo de un cluster comienza mejor con la participación desde el Gobierno local, de las varias entidades empresariales y de otros posibles interesados o aliados estratégicos. Sin embargo, no es fácil llevar a la cooperación a un grupo de empresarios o de entidades que hasta entonces habían actuado individualmente. Es sólo después de un cierto período de cooperación exitosa en actividades periféricas que surgirá la confianza necesaria que, a su vez, es precondition para una cooperación efectiva en actividades cruciales.

Las asociaciones gremiales locales deben repensar su papel, ya que pueden –en conjunto con las autoridades locales- proveer un foro para el intercambio de ideas, posicionarse como el punto focal para la acción colectiva y asumir las actividades que son sensitivas a la escala (como capacitación, investigación, búsqueda y difusión de información, representación en ferias, compra de insumos y comercialización, etc.). Sin embargo, la mayor parte de las asociaciones gremiales representan una “industria” específica y no un cluster. Por su lado, los Gobiernos deberían –en estrecha asociación con el sector privado- construir sobre complejos productivos existentes o naciescentes, siempre apoyándose en las fuentes locales que lo hacen único (local sources of uniqueness) y no tratar de crear nuevos clusters de la nada.

Desde distintos ángulos, la pequeña empresa se encuentra en una posición de desventaja respecto a las más grandes. La mayor flexibilidad que se le aduce –justamente por su tamaño y organización- frente a la empresa más grande no parece verificarse en las condiciones relativamente precarias (mercados imperfectos y falta de capital humano) en las cuales generalmente se desempeña en la región. Existen factores como el ejercicio de poder monopsónico o monopolístico, que inducen a las firmas más grandes a incurrir en una serie de ineficiencias, tanto a nivel de la propia empresa como de la sociedad, pero que finalmente repercuten negativamente sobre las empresas de menor tamaño. Hasta el momento se ha dado poca atención a los costos económicos y sociales de estas ineficiencias que se traducen en una presión a la baja de los precios al proveedor y precios altos –a nivel internacional- al consumidor. Una consecuencia es que pequeños proveedores están siendo eliminados de la cadena de proveedores más allá de lo que debieran. Otra consecuencia es que consumidores que son en su mayoría de ingresos medios a bajos tienen que pagar precios altos, entre otros, para absorber los altos costos de desarrollo de marcas y de publicidad, la rápida introducción de nuevos productos y envases, así como los costos de inversiones “state of the art” para condiciones que no lo son.

³⁵ Aunque no hay que desestimar la importancia de los ritmos e intereses políticos de los distintos integrantes del Gobierno local que pueden no coincidir con los empresariales (Schneider, 2000, es ilustrativa al respecto)

Si se mira desde un punto de vista estrictamente productivo o de inversiones, la caída en la presencia de las Pymes no es un asunto tan importante en sí, pero si se toman en cuenta los encadenamientos entre las Pymes y sus efectos sobre el empleo, la tecnología, la equidad y la localización geográfica, entonces las implicancias son mucho mayores. Efectivamente, se puede observar un cambio hacia una mayor concentración geográfica de la toma de decisiones, visto que las industrias, los importadores y los distribuidores de mayor tamaño tienen su sede en las ciudades más grandes y no cercanas a la producción como era el caso de las empresas de tamaño mediano a pequeño. A medida que ocurre la concentración de la propiedad, hay relativamente menos agentes dueños de su propia empresa. La toma de decisiones se concentra por lo tanto en menos, pero más poderosos agentes.

Existe entonces un problema (issue) de equidad, no necesariamente respecto al ingreso o sólo respecto al tema del ingreso, sino respecto a la distribución regional/espacial y respecto a la propiedad y toma de decisiones. También existe un problema (issue) respecto a la capacidad nacional o regional de creación de conocimientos propios, investigación y adaptación de tecnologías en distintos puntos de la trama de relaciones insumo-(servicios)-producto. Las perspectivas de desarrollo a largo plazo, bajo estas condiciones, debieran ser miradas con máximo cuidado y las implicancias respecto a una posible estrategia de desarrollo en torno a clusters son, claramente, negativas.

En conclusión, se propone que los Gobiernos tomen acciones para "bend the curve"³⁶ cambiar la tendencia hacia un progreso y desarrollo más deseable y más equitativo. Asimismo, se sugiere que los Gobiernos de la región se reserven un mayor "espacio para políticas" de desarrollo de competitividad y de transformación estructural de sus economías que las previstas actualmente en sus negociaciones bilaterales, multilaterales y en la OMC.

Algunos países están tomando pasos en esta dirección. Así en Colombia, se han organizado reuniones y firmado un Convenio de Competitividad entre los distintos agentes que intervienen a lo largo de las cadenas productivas (incluyendo el Estado) para, paulatinamente y de común acuerdo, emprender acciones orientadas a aumentar la productividad y la competitividad externa y, paralelamente, aumentar el consumo interno a través de acciones conjuntas de publicidad y acciones especiales hacia el desarrollo de productos al alcance de las poblaciones de menores recursos, alentados por el Gobierno de los Países Bajos, la Cámara de Comercio de Santiago y la Fundación Chile-, algunos agentes de las cadenas agroalimentarias chilenas se han reunido en mesas de discusión por rubro para conversar sobre posibles estrategias conjuntas orientadas a aumentar la eficiencia a lo largo de cada cadena.

En Argentina, la Provincia de Neuquén ha negociado con las distintas cadenas de supermercados un "rincón" con productos locales libre de las exigencias que imponen a los demás productos (cuotas, volumen mínimo de ventas, apariencia, etc.). Es un ejemplo que podría ser emulado en todas partes. Algunas Pymes en Argentina han iniciado

³⁶ Propuesto, entre otros, por John Antle en su alocución como Presidente electo de la Asociación de Economistas Agrícolas de Estados Unidos, Nashville, 1999.

relaciones (contractuales o no) con otras, más pequeñas, para comprarles productos semi-elaborados y venderlos bajo su marca. Esto les ha permitido aumentar su volumen de ventas sin incurrir en inversiones, mientras las otras han encontrado un canal de ventas más o menos seguro. En varios países, las Pymes agroalimentarias están haciendo esfuerzos para relacionarse de manera más permanente con compradores industriales u hoteles y restaurantes. Estos esfuerzos -espontáneos hasta ahora- se podrían incentivar. Además se recomienda que, aunque las Pymes agroindustriales lácteas no tienen tradición de asociarse, debieran ser incentivadas ³⁷ a contemplar esta posibilidad como una forma de seguir posicionándose en el mercado y enfrentar la concentración creciente de las grandes empresas, tanto agroindustriales como de distribución. Así mismo, se podría incentivar un mayor intercambio entre la Pymes tanto en el sector primario como agroindustrial con los fabricantes locales de máquinas, herramientas e insumos, para que encuentren soluciones a sus problemas y necesidades específicos y que estas soluciones -a veces muy ingeniosas- sean difundidas. Los gobiernos locales podrían jugar un papel activo en ello.

En general, con el fin de fortalecer los clusters de Pymes y otras empresas, se recomienda -empezando por el ámbito gubernamental y académico- reemplazar en todo tipo de mensajes el sesgo actual de "foreign is beautiful" hacia una posición neutra o ¿porqué no? un ligero sesgo hacia "local is beautiful" para que todos los agentes reaprendan a agotar primero las opciones en su alrededor.

2.5. LAS OPORTUNIDADES DE LA GLOBALIZACIÓN

Existen cuatro respuestas cortas a las oportunidades que ofrece la globalización a las microempresas: el aprovechamiento y reforzamiento de las especificidades locales (microclima, belleza, tradición, renombre, imagen, etc.); el aprovechamiento (incluso creación) de nichos de mercado y de alianzas estratégicas con otros interesados en penetrar en los mismos mercados; la asociatividad y la obligada mantención homogénea o mejora de la calidad de todos y cada uno de los proveedores; y el aprovechamiento de canales de comercialización alternativos (diversas iniciativas de eco solidaridad o Fair Trade Partners como los asociados a TransFair en distintos países europeos entre los cuales están Oxfam, Action Solidarité Tiers-Monde, Pax Christi, Caritas, y muchos más).

2.6. LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EN AMÉRICA LATINA

³⁷ Iniciativas como los PROFO en Chile por ejemplo, donde la Corporación de Fomento incentiva y subsidia la formación de grupos de empresarios de un mismo rubro o de un rubro complementario y de una misma región con el fin de identificar e implementar soluciones grupales a sus problemas.

BOLIVIA

Una de las características relevantes de la agroindustria boliviana es el bajo grado de integración con la producción agropecuaria, y como un indicativo de ello, solo el 27% del valor de la producción agropecuaria se destina al procesamiento industrial. La dependencia de materias primas e insumos importados se da en mayor proporción en los rubros de molinería y lácteos. La agroindustria corresponde a cerca del 50% del valor bruto agregado del sector industrial boliviano. Después del petróleo, que aporta alrededor del 15% del valor bruto agregado total, los subsectores más importantes en la industria nacional son los ingenios azucareros, molineras, cervecerías, panaderías y mataderos frigoríficos.

En la evolución de la producción del sector agroindustria se observa que en el periodo enero/90- septiembre/91 el índice del volumen físico de la agroindustria creció en un 16,7% mientras que el de las otras industrias manufactureras aumentó sólo 6,8%; esto es muy significativo porque la incidencia de la agroindustria es de 4,8 en el índice del volumen de la producción total que alcanza a 9,70. La agroindustria del sector privado en Bolivia comprende un total de 8.049 establecimientos que generan 35.520 empleos directos, lo que significa el 73% de los establecimientos y el 67% del empleo del sector industrial manufacturero. El análisis por tramos de empleo indica que el 96% de la agroindustria está constituida por microempresas (hasta 4 empleados) y pequeñas unidades (5.14 empleados) que generan a su vez el 47% del empleo agroindustrial.

La población ocupada en la actividad manufacturera artesanal en la gestión/91 fue de 226.560 personas, es decir, un 26% más que en la gestión/90. Si tomamos como base el año 1986 en que entró en vigencia la nueva Política Económica del país, la tasa de crecimiento ocupacional en esta actividad es de 4.2%, el empleo industrial urbano constituye el 75,5% y el rural 24,5%, es decir 171.000 y 55.500 puestos de trabajo, respectivamente.

Consideramos que el sector rural posee un importante potencial para el desarrollo de la Pyme agroindustrial, que deberá ser tomada muy en cuenta, más aun, cuando la experiencia mundial en los países subdesarrollados muestra que aun un crecimiento muy acelerado del sector moderno no absorbe suficiente mano de obra en situaciones en que la fuerza laboral crece en 4% o 5% por año, lo que significaría que un creciente número de habitantes viviría en condiciones precarias, especialmente en el área rural y en la economía informal urbana, agravando los problemas de nutrición y salud.

El desarrollo actual (2000 en adelante) de la pequeña agroindustria rural es incipiente, aunque existe plena conciencia de que juega un papel importante en el proceso de desarrollo rural contribuyendo al aumento de la producción agropecuaria y sus efectos positivos sobre la evolución de la calidad y estandarización de los productos agropecuarios y la productividad de este sector.

BRASIL

A pesar de la importancia que tienen las pequeñas agroindustrias rurales brasileñas (2000 a la fecha), se puede afirmar que ellas pertenecen a un sector relativamente abandonado. Efectivamente, la investigación, la extensión y la educación rural se concentran más sobre los problemas relativos a la producción de los productos

agropecuarios y poca atención tiene para con los problemas relacionados con la transformación de los productos agrícolas. Entre los principales puntos que muestran el abandono en que se encuentra el sector, se pueden citar los siguientes:

1. Tecnología: Las instituciones gubernamentales o privadas, con algunas excepciones, generan tecnología adecuada apenas a las unidades de mediana y gran capacidad y los fabricantes de bienes de capital, embalajes, rótulos, aditivos, etc., procuran incrementar el tipo de tecnología generada, produciendo maquinas y equipos con elevada capacidad diaria de producción, gran sofisticación, etc., mientras que los proveedores de embalajes, rótulos y aditivos sólo atienden pedidos de ventas en grandes cantidades, postergando a impidiendo por lo tanto el desarrollo tecnológico y también los costos de producción de las pequeñas agroindustrias rurales.

2. Asistencia técnica: son raros o casi inexistentes los técnicos en condiciones de asistir a las pequeñas agroindustrias rurales, quedando los problemas de las mismas sin solución o en la dependencia.

3. Capacitación: la inexistencia de técnicos para asistir adecuadamente a las pequeñas agroindustrias rurales, tiene como una de las causas la propia educación rural del país, pues muchas de las escuelas de agronomía, veterinaria y de nivel medio, abandonaron el suministro de informaciones sobre las pequeñas agroindustrias rurales, muchas veces por considerar que las mismas eran muy anticuadas, significando un atraso, etc., o incluso por creer que, con la llegada de la ingeniería de alimentos en la década de los sesenta ellas sufrirían este vacío, factor que prácticamente no ocurrió.

4. Legislación: la mayoría de las veces, la legislación sanitaria vigente es dura para las pequeñas agroindustrias rurales, pues dificulta, impide o la misma obliga al pequeño empresario rural a funcionar en la clandestinidad. En muchos casos, una norma sanitaria menos exigente no traería ningún problema para los consumidores y posibilitaría al pequeño empresario rural a crecer y competir con una agroindustria de mayor tamaño para la conquista de nuevos mercados para su producto.

5. Crédito: la disponibilidad de crédito para las pequeñas agroindustrias rurales, cuando existe, es ofrecido en condiciones no convenientes para las características sociales y económicas del solicitante, generando con ello serios problemas al potencial aspirante y una inestabilidad enorme para la continuidad de las operaciones de cambio, produciendo al pequeño empresario rural condiciones, en sana conciencia, comprar mal y vender pésimamente. Con ello, se crea un círculo vicioso que prolonga el cuadro aquí descrito, manteniendo la descapitalización de ese tipo de empresa.

6. Gerencia: las pequeñas agroindustrias rurales son en general mal administradas, pues falta calificación profesional adecuada a sus administradores y, conciencia de los reales orígenes de sus problemas. Muchos no son siquiera sentidos por los administradores de la pequeña agroindustria rural. Con eso, aumentan los costos de producción, los riesgos, así como disminuye drásticamente el grado de competencia de la pequeña agroindustria rural en el mercado.

CHILE

Las últimas estimaciones (2000) realizadas en este país, indican que el número de

pequeños productores (explotaciones campesinas) comprende aproximadamente a 200.000, a los cuales se le agregarían cerca de 90.000 familiares no remunerados. En cuanto a su distribución espacial los productores campesinos se concentran en un 96% entre la zona centro norte y sur del país, con una marcada concentración (59%) en la Región del Bio-Bio.

A la diversidad espacial se debe agregar la que determina el origen de las posesiones campesinas; estas provienen de los minifundios tradicionales, minifundios indígenas, pequeñas propiedades distribuidas por programas de colonización y de las parcelas asignadas después de la Reforma Agraria. De las 200.000 explotaciones campesinas, aproximadamente 140.000 corresponden a la categoría de minifundio (de diverso origen) y 60.000 a explotaciones familiares.

Por otra parte, del total de propiedades campesinas cerca de 100.000 corresponden a hogares que, teniendo recursos de tierra en cantidad variable, pero insuficiente, derivan la mayor parte de sus ingresos del trabajo asalariado y de otras fuentes, como subsidios directos otorgados por el Estado a través de diversos programas sociales.

Las restantes 100.000 explotaciones, tienen recursos que les permitiría tener una respuesta positiva a programas de modernización de la pequeña agricultura. En este segundo estrato, se distinguen dos grupos. Uno conformado por unas 60.000 unidades que podrían incorporarse fácil y rápidamente a un proceso de modernización y otro constituido por unas 40.000 unidades campesinas, que con aporte de inversión más importante que los primeros, podrían acceder también a formas modernas de producción.

En consecuencia, las familias de menores recursos (primer estrato) deberían ser objeto de programas de desarrollo rural, donde el componente agrícola de su ingreso fuera apoyado para hacerlo más eficiente, tanto para que las familias mejoren sus niveles de autoconsumo, como para que dispongan de pequeñas producciones comerciables a nivel local, que puedan incluir el desarrollo de procesos agroindustriales a pequeña escala.

En cuanto a su participación en el uso del suelo, la pequeña agricultura ocupa alrededor del 30% de los suelos aprovechables del país. En los cultivos anuales ocupa un tercio de la superficie nacional destinada a estos. Su participación es mayoritaria en los rubros hortícolas (sobre el 53%), con más de 40.000 ha, que comprenden sistemas de producción especializados en las zonas centro norte y central (IV a VIII Región), y los huertos caseros de la zona sur. Las especies hortícolas más importantes de la agricultura campesina son: cebollas, ajos, lechugas, choclos, tomates, melones, sandías, repollos, zanahorias, zapallos y ají. Se destacan también las plantaciones de vides viníferas (24%), aunque estas son de baja productividad, ya que se ubican en suelos pobres de secano de la VII y VIII Región.

En la superficie con plantaciones frutales y vid de mesa (21% de la superficie total), que alcanza a 34.000 ha., se destacan los huertos caseros de manzana en el sur del país (VIII a X Regiones), los cuales se ubican en condiciones agro ecológicas menos ventajosas y cuyo principal destino es la elaboración de chicha y autoconsumo (32% de la superficie total). En el 68% restante de la superficie frutal campesina, se ubican los huertos caseros mixtos y huertos modernizados con producción orientada al mercado,

que se concentran entre la IV y VIII Región del país. Estas plantaciones tienen rendimientos relativos mucho menores que las plantaciones comerciales de medianas y grandes empresas.

Las especies frutales mas importantes de la agricultura campesina son: uva de mesa, manzanos, ciruelos, duraznos, nectarinas, perales, damascos, cerezos, naranjos, paltas y limones. En cuanto a las especies silvestres de recolección campesina se destacan: las moras en la zona central, las castafas, avellanas y rosa mosqueta en la zona centro sur, los piñones (fruto de la araucaria), murtas y otros berries en la zona sur. Además, de hongos comestibles en la zona central y sur del país.

Respecto a la participación de la pequeña agricultura en la producción agropecuaria total del país, ella participa con el 25 %, destacándose el 28 % del valor en los cultivos anuales (60% en papas y sobre el 70% en fréjoles, lentejas, garbanzos y arvejas), sobre el 53% en hortalizas, alrededor del 15% en frutales y 23% en pecuarios (74,8% del valor de la producción caprina).

COLOMBIA

Colombia, tiene serios problemas para enfocar el desarrollo de la agroindustria rural. Se han creado instituciones, comités, preparado documentos, establecido grupos de trabajo en distintas entidades, pero sin ningún resultado en el sentido de disponer de un planteamiento preciso para establecer programas y proyectos agroindustriales.

En el país existe un marco institucional para el desarrollo de la agroindustria rural (AIR). Sin embargo, esas entidades e institutos trabajan con muy poca coordinación y sin orientación de políticas claras sobre lo que el país quiere y puede dar en materia de agroindustria rural. Esa descoordinación es la que no ha permitido un aprovechamiento óptimo de las capacidades y de los servicios que las entidades ofrecen. El conjunto de actividades o funciones que afectan o condicionan el desarrollo agroindustrial, necesita de orientación y coordinación para que las políticas que se apliquen tengan los resultados esperados.

Para la agroindustria hay recursos financieros, pero no hay personal capacitado en docencia de jóvenes y adultos, específicamente para agroindustria rural, donde se deberían considerar los aspectos de organización y participación comunitaria, tecnología, administración y gestión empresarial. Se puede afirmar que existen en el país más de 380.000 unidades de agroindustria rural, que generan aproximadamente 420.000 empleos directos de carácter permanente.

Colombia no es un país hortofrutícola, es por excelencia cafetero, no hay una producción que garantice la continuidad, volumen y calidad de la materia prima, especialmente de frutas y verduras; sin embargo hay algunos márgenes de frutas que tienen alguna trayectoria como mango, mora, papaya, guayaba y maracuyá, entre otros.

La producción hortícola y frutícola es pequeña y se utiliza en autoconsumo y mercadeo nacional, a excepción principalmente del maracuyá y banano. Sin embargo esas producciones pueden industrializarse y fortalecer la demanda interna, mediante un mejoramiento en el sistema de producción, procesamiento, comercialización y consumo, o a través del establecimiento de microempresas rurales de frutas y verduras en las

propias comunidades o por medio de la creación de centros de acopio o procesamiento, en los cuales entrarían a participar la población rural en edad de trabajar (personas mayores de 10 años), la cual es de 9.563.299. En cuanto al volumen de producción, resalta la industria del "bocadillo" de guayaba, cuya oferta es del orden de 120.000 toneladas anuales.

PARAGUAY

El sector agropecuario (agrícola, pecuario y forestal) es el mas importante y dinámico de la economía nacional, y es una de las pocas en el mundo que ha registrado tasas de crecimiento de aproximadamente 7% anual en la década de los ochenta, aunque ha descendido significativamente en los últimos años. En el 2000 este sector fue responsable del 29,4% del PBI Nacional.

Estos resultados alcanzados se debieron a varios factores, entre los que se destacan la política seguida por el Gobierno, que consistía en buscar un crecimiento económico basado en el aumento de las exportaciones y sustitución de importaciones, así como en el fomento de la agroindustria. Simultáneamente a esta política de desarrollo, se definió la reforma agraria cuya estrategia explicita era la colonización de áreas nuevas, en donde posteriormente se dio el crecimiento de la producción agrícola.

Un factor externo importante también fue la inmigración de población rural de los estados vecinos del Brasil, quienes han traído conocimientos tecnológicos y en algunos casos capital acumulado que hicieron posible la rápida utilización de las tierras relativamente desocupadas y de bajo costo. Muy favorables también fueron el aumento de los precios reales de los productos agrícolas a partir de 1999/2000, y las condiciones climáticas del país, que han convertido a la agricultura en columna del sistema productivo nacional, obteniendo un fuerte crecimiento de cultivos de exportación como algodón y la soja, convirtiendo al sector agropecuario un factor dinamizador e impulsando el crecimiento económico general.

La actividad agropecuaria genera la mayor parte de las exportaciones y cerca de la mitad del total del empleo. Su impacto económico es aún mayor, si se considera que más del 60% de la producción industrial consiste en el procesamiento de productos agropecuarios, y por lo tanto, es el factor determinante del sector industrial, y que este es altamente dependiente del sector primario, al tener significativa ponderación en el proceso industrial las material primas provenientes del agro.

El enorme desarrollo de la producción agrícola a partir de 2000 aproximadamente, se ha logrado mediante la incorporación de nuevas tierras, dado que el incremento en rendimiento ha sido en general poco significativo. El país tradicional se ha desarrollado explotando sus abundantes recursos naturales, desarrollando en épocas mas recientes la ganadería y la agricultura extensiva de tipo comercial.

El periodo de desarrollo fácil de la agricultura en el país está llegando a su término, y se necesita definir nuevas orientaciones económicas y sociales, que permitan un crecimiento con mejor justicia distributiva y un uso más intensivo del recurso suelo.

PERÚ

De la revisión efectuada en el sector micropresarial se han identificado un conjunto

de problemas que de algún modo frenan el desarrollo del sector industrial. A continuación señalamos los más relevantes:

- Alto grado de dependencia de insumos, maquinaria y tecnología.
- Desarticulación inter e intrasectorial y si lo hay el eslabonamiento es muy débil, particularmente con los sectores Agricultura, Pesca, Energía, Transporte, Educación, etc.
- Falta de competitividad con el mercado externo.
- La excesiva centralización geográfica de la industria, sobre todo en Lima - Callao (70%).
- Elevado desempleo y subempleo existente.
- Orientación de la producción hacia sectores de ingresos altos y medios, incapaz de satisfacer necesidades de la población mayoritaria.
- Concentración de la producción y propiedad industrial en reducidas número de empresas del sector.

Si analizamos cada uno de los problemas existentes, podemos concluir que el fomento, la promoción y el desarrollo de las Pymes agroindustriales resultan indispensables para superar la problemática antes indicada. Según la ONUDI, dentro de una de sus estrategias que han sido aplicadas en diferentes países, con buenos resultados, considera prioritaria a la Pyme industrial; siendo por cierto una estrategia reciente, debiendo su origen a la persistencia de problemas agudos de desempleo y subempleo en la mayoría de países considerados del tercer mundo, así como graves desigualdades sociales y regionales. Su impulso se sustenta en la utilización de tecnologías intensivas en mano de obra, capacidad de procesamiento de recursos locales, no requiere de grandes mercados, la infraestructura es mínima y su ubicación geográfica es eminentemente rural.

La promoción de este sector, no es contradictoria con el desarrollo de otras opciones. Recientemente se ha valorizado el aporte que puede realizar en materia de desarrollo tecnológico y articulación interindustrial. En el Perú, en materia de estrategias industriales ha predominado el esquema de la Sustitución de Importaciones (tres décadas 60, 70, 80), estrategia de Industrias Básicas, Valor Agregado, Promoción de Exportaciones. En ningún momento antes se ha aplicado la estrategia del Fomento y Promoción de la Pyme.

En la actualidad (a partir del 2000) se están aplicando reformas estructurales que dan cuenta de un nuevo modelo de organización mas abierto a la competencia externa, la desregulación de la economía, la apertura externa, la integración comercial, la desaparición de empresas publicas (en los años 90), aparecen como las condiciones locales para la inserción en el proceso de internacionalización del capital productivo y financiero.

CAPÍTULO III: FUNDAMENTOS TEORICOS BASICOS RELACIONADOS CON LAS PYMES AGROINDUSTRIALES

3.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES DEL PERÚ

3.1.1 TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo al análisis realizado, entre las organizaciones oferentes de servicios, existe una tipología bien definida por cada región (costa, sierra y selva en adelante región I, región II, región III respectivamente) que puede ser apreciada en el Cuadro 3.1.

Cuadro 3.1: Número de oferentes por tipo de Organización

	Región I	Región II	Región III	Total	Porcentaje
ONG	20	14	16	50	36,2
Empresa Privada	18	16	15	49	35,5
Consultores	9	8	4	21	15,2
Institución Pública	2	2	5	9	6,5
Universidad	2	2	2	6	4,3
Gremio	2	0	0	2	1,4
Centro de Investigación	0	0	1	1	0,7
Total	53	42	43	138	---
PORCENTAJE	38,4	30,4	31,2	---	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Las organizaciones oferentes en su mayoría son ONG's, Empresas Privadas o Consultores. Estos tres grupos abarcan el 87% de las organizaciones oferentes encuestadas.

Se aprecia claramente que en todas las regiones existe un relativo balance entre el número de ONG's, y las empresas privadas, con una frecuencia muy similar en ambos casos. Este resultado desmitifica la creencia de que la mayor parte de organizaciones que ofrecen servicios a las Pymes agroindustriales son ONGs.

3.1.2. GRADO DE FORMALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Para las organizaciones oferentes (Cuadro 3.2), el tener RUC fue tomado como un indicador de su grado de formalidad. Esta relativa formalidad es casi una constante, pues únicamente 22 de las 138 no poseen RUC. Esto sugiere que el 84% de estas organizaciones presentan un nivel de formalidad aceptable, pues están debidamente inscritas. Se puede observar que el grado de formalidad de las organizaciones es sustancialmente mayor en la Costa, algo menor en la Sierra y reducido en la Selva.

Este resultado permite anticipar que entre las organizaciones oferentes de servicios hay por lo menos una base sobre la cual construir un programa de fortalecimiento. Esto sugiere además que la mayor parte de las organizaciones llevan una contabilidad y pagan sus impuestos.

Cuadro 3.2. Tenencias de RUC en Organizaciones Oferentes

Región	RUC	No.	Porc.
I	Si	43	81,13
	No	10	18,86
	Total	53	100,00
II	Si	40	95,23
	No	2	4,76
	Total	42	100,00
III	Si	33	76,74
	No	10	23,25
	Total	43	100,00

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3. ANTIGÜEDAD DE LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo al año de fundación de las organizaciones, se puede tener una idea de la antigüedad de las mismas, la cual se aprecia en el Gráfico 3.1. El dato que más llama a la reflexión corresponde a la década de los 90, en donde se habrían constituido el 67.7 % de las organizaciones oferentes de servicios. Esto es importante porque se especula que durante dicha década el Estado habría tratado de ser el principal oferente de servicios vía los proyectos de cobertura regional y en algunos casos nacionales. Los datos del estudio revelan mas bien que al amparo de las relaciones con las instituciones públicas se crearon numerosas organizaciones de servicios. Se aprecia también un número razonable de empresas creadas antes de 1985, lo cual revela la existencia de un segmento de relativa mayor madurez.

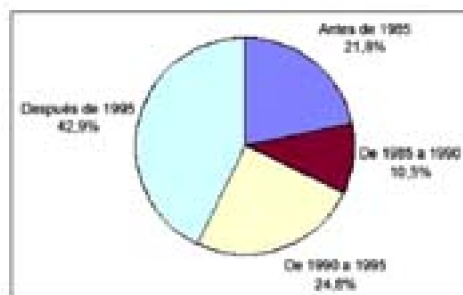


Gráfico 3.1: Año de fundación de Organizaciones Oferentes

Fuente: Elaboración Propia

3.1.4. GRADO DE CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA.

En otros distritos serían las rurales (ver Cuadro 3.3) El estudio permitió hacer una clasificación de las organizaciones oferentes de servicios según la ubicación en zona rural o en zona urbana. Las que se ubicasen en el distrito capital de departamento se consideraban urbanas y las ubicadas

Cuadro 3.3: Ubicación de las organizaciones oferentes por zona geográfica

	Región I		Región II		Región III		
	Nº	Porcent.	Nº	Porcent.	Nº	Porcent.	Total Porcent.
Rural	17	32,1	25	58,1	24	57,1	49,1
Urbano	36	67,9	18	41,9	18	42,9	50,9
Total	53	100,0	43	100,0	42	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Los datos del Cuadro 3.3 indican que en la Región I las dos terceras partes de las organizaciones encuestadas se ubican en zonas urbanas. Esto podría deberse a la relativa facilidad de acceso desde Piura y Chiclayo a las zonas donde están los productores. Sin embargo, en los departamentos de la Sierra y Selva las organizaciones oferentes tienen mas presencia en las zonas rurales. El mismo argumento de las menores facilidades de acceso estaría explicando este resultado, pero a ello puede sumarse el hecho de que son organizaciones más pequeñas y más involucradas en la asistencia técnica productiva.

3.1.5. ANÁLISIS DE ACTIVOS

Se ha considerado que por tratarse de organizaciones que trabajan directamente con productores agropecuarios, el valor de sus activos de capital es un primer indicador de su capacidad. Se esperaría que su capacidad de trabajo sea mayor si tienen vehículos, local propio y equipos de oficina. El cuadro 3.4 permite observar el valor promedio de los activos para los ofertantes, de acuerdo a la región donde se ubican, así como otros datos estadísticos interesantes.

Se eliminan dos valores extremos de organizaciones con activos de 40 millones y 60 millones de soles, pues distorsionaban las tendencias reales del valor promedio de activos de las otras 290 organizaciones. Los casos excluidos fueron dos instituciones públicas.

El análisis revela que aparentemente existen diferencias en cuanto al valor promedio de los activos de las organizaciones ofertantes en las tres regiones, y en general se trataría de organizaciones medianas. Esta situación contrasta con lo que se verá en el capítulo IV en las organizaciones demandantes. En todas las regiones se observan valores promedios de activos de las organizaciones altamente heterogéneos, lo que se aprecia en los elevados coeficientes de variación. Por su parte, los ofertantes de la Región V presentan los valores promedios más altos de activos, siendo su coeficiente de variación también el más elevado.

El dato referente a la moda pareciera ser más consistente entre las regiones, y muestra que la mayor parte de las organizaciones más bien tiene activos de reducido valor monetario por lo que se vería limitada su capacidad de gestión.

Cuadro 3.4: Valor de Activos en Organizaciones Oferentes*

		Región I	Región II	Región III
Valor Activos	Número de Organizaciones	49	32	33
	Promedio activos (soles)	365.497	580.247	483.980
	Moda de Activos (soles)	20.000	35.000	15.000
	Desviación Standard (soles)	636.935	1.706.461	622.425
	Coeficiente de Variación (%)	174,26	294,09	128,60

* Únicamente los oferentes que respondieron la pregunta sobre activos.

Fuente: Elaboración Propia

Como el análisis anterior demostró que los promedios de activos entre regiones eran diferentes en valores absolutos, se procedió a realizar una comparación entre esos promedios, con el objetivo de determinar si la diferencia existente, era o no estadísticamente significativa.

Para determinar esto, se aplicó un análisis de comparación de medias de la variable Valor Total de Activos entre las diferentes regiones. Al respecto, se planteó la hipótesis nula (H_0) de que existía diferencia significativa entre las medias de regiones y una hipótesis alternativa (H_1) de que no había diferencia entre las medias de las regiones. Se aplicó una prueba t student con un nivel de confiabilidad del 95% para todos los casos.

El Cuadro 3.5 muestra los valores resultantes de dicha prueba. El valor de significancia fue, en los tres casos, superior al valor de 0.05 de referencia (en términos estadísticos, los valores resultantes quedaron dentro de la región de aceptación de la hipótesis nula), por lo que se confirma la hipótesis nula (H_0) y se concluye que sí existe diferencia significativa, entre las diferentes regiones, en lo que respecta al valor promedio de los activos.

Cuadro 3.5: Diferencia en el Valor de Activos de Oferentes por Regiones

	Significancia *	Decisión
Región I – III	0,762	Acepta H_0
Región II – III	0,407	Acepta H_0
Región II – I	0,425	Acepta H_0

* Se acepta H_0 cuando Significancia $>0,05$

Fuente: Elaboración Propia

En resumen, y tomando como referencia final la moda, las organizaciones ofertantes, de la región I tienen un nivel mayor de activos, sugiriendo una mayor capacidad de operación que sus similares en las regiones II y I. Por otro lado, los ofertantes de servicios en la Región III son las menos dotadas y deben recibir un apoyo adicional para superar sus limitaciones. Esta observación es importante para que cuando se defina un programa de capitalización de las organizaciones ofertantes de servicios se considere sus requerimientos particulares en cada región.

3.1.6. CONSIDERACIONES SOBRE LA GESTIÓN

Para éste análisis se partió del supuesto que la presencia de un gerente en las organizaciones analizadas tenga alguna influencia sobre la capacidad de gestión y la capacidad financiera de la organización. La capacidad de gestión se valoró en la disponibilidad de un plan de mercadeo y un plan estratégico.

Se utilizó el análisis mediante cruce de variables (crosstabs) que permitió medir la incidencia de una variable sobre otra, apoyado por el análisis de coeficientes de correlación.

3.1.6.1 GERENCIA Y CAPACIDAD DE GESTIÓN

Antes de iniciar con el análisis de éstas variables, se debe acotar que del total de las Pymes ofertantes, el 58% respondió afirmativamente a la pregunta de sí la organización tenía un gerente. Del cuadro 3.6 se concluye que en las regiones I y II, el 84,4% y 56,1% de las organizaciones tienen gerente, no así las organizaciones de la región III, en donde solamente un 36% los tiene.

Cuadro 3.6: Oferentes. Relación entre las Variables Gerencia y Plan de Mercadeo

Región	Gerente	Plan de Mercadeo		Total	%
		Si	No		
I	SI	8	30	38	84.4
	NO	2	5	7	15.6
II	SI	13	10	23	56.1
	NO	11	7	18	43.9
III	SI	8	6	14	35.9
	NO	14	11	25	64.1

Fuente: Elaboración Propia

De lo mostrado en el Cuadro 3.6 se puede apreciar que en general el hecho de tener un gerente no coincide con tener un plan de mercadeo de servicios. Mas aún, en la región I, la mayor parte de organizaciones que tienen gerente, no tienen un plan de mercadeo. Esto podría estar señalando una deficiencia en la capacidad de gestión, pues es de esperarse que una organización de cierto nivel debería tener un plan de mercadeo de sus servicios. Esta apreciación coincide con el análisis realizado, en donde uno de los requerimientos de ayuda expresados por las organizaciones ofertantes de servicios, es el desarrollo de planes de mercadeo de servicios.

A la pregunta de sí tenían un Plan Estratégico para su organización (Cuadro 3.7), respondieron a la pregunta 127 organizaciones. De ese total, el 82.4% respondió que sí tenían un plan estratégico. Este número es bastante mas elevado que el indicador de que sí tenían un plan de mercadeo de servicios. Sin embargo, un plan estratégico es algo menos específico, y que seguramente algo se tiene.

Cuadro 3.7: Oferentes. Relación entre variables de Gerencia y Plan Estratégico

Región	Gerente	Estrategia de Organización		Total	%
		Si	No		
I	Si	23	16	39	84.7
	No	5	2	7	15.3
	Total	28	18	46	100.0
II	Si	21	2	23	54.7
	No	17	2	19	45.3
	Total	38	4	42	100.0
III	Si	11	3	14	35.9
	No	23	2	25	64.1
	Total	34	5	39	100.0

Fuente: Elaboración Propia

En este caso, la presencia del gerente en las tres regiones sí concordó con la existencia de un plan estratégico de la organización. En resumen, se puede decir que un Plan de Mercadeo no es algo muy común dentro de las Pymes agroindustriales, y que la presencia de un gerente no necesariamente conduce a disponer de dicho plan, especialmente si la gerencia no es de un buen nivel. Por otro lado, el tener una estrategia es una característica más común dentro de las organizaciones ofertantes, evidenciando que los niveles de gerencia requieren fortalecerse, con acciones concretas de capacitación y asesoría directa.

3.1.6.2 GERENCIA Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Es de esperarse que la presencia de un gerente dentro de la organización provea alguna orientación especial en cuanto a la búsqueda de recursos financieros de la organización, al uso de éstos y las posibilidades de inversión en capacitación y financiamiento para la capitalización. Desde luego que se espera también que se disponga de gerente en las organizaciones más grandes.

Cuadro 3.8: Oferentes. Relación entre las variables Gerencia y el Valor de Activos

Región	Gerente	Valor de Activos (soles)			Total	%
		< 100.000	De 100.000 a 1.000.000	>1.000.000		
I	Si	17	19	3	39	79.6
	No	5	4	1	10	20.4
	Total	22	23	4	49	100.0
II	Si	9	8	2	19	59.4
	No	6	7	0	13	40.6
	Total	15	15	2	32	100.0
III	Si	3	7	1	11	33.3
	No	11	5	6	22	66.7
	Total	14	12	7	33	100.0

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de las organizaciones ofertantes en las tres regiones tienen activos de menos de 1.000.000 de soles. Más aún, el 45% tienen activos menores de 100.000 soles, revelando una cantidad importante de organizaciones medianas. Las organizaciones medianas son especialmente empresas privadas y ONG's. Las de más de 1.000.000 de soles son especialmente entidades públicas.

En primer lugar, se evaluó la posibilidad de una relación entre la presencia del gerente y la cantidad de activos que la organización posee. En el caso de Ofertantes, (Cuadro 3.8.) no se encontró relación entre ambas variables, por lo que se descarta alguna influencia al respecto. Una vez determinado que la magnitud de activos no está relacionada con la presencia de un gerente, se procedió a determinar la estructura del capital utilizado por las organizaciones.

Los orígenes de recursos más comunes son las donaciones, contratos y ventas de servicios y otros ingresos. Se encontró que la comercialización de productos es también una fuente de recursos. Por otro lado, el pago de salarios administrativos, pago de personal técnico, conjuntamente con el pago de alquileres y gastos propios son los gastos más importantes de las organizaciones ofertantes. A pesar de esta caracterización de los recursos, tanto en el origen como en el destino de los mismos, no se detectó que la presencia de un gerente estuviera influyendo de alguna forma en esta composición de los ingresos.

3.1.6.3 GERENCIA Y CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO.

Como parte del análisis, surgió la hipótesis de que el gerente, al conocer más a fondo las necesidades financieras de la organización, tendría más criterio para invertir o adquirir deudas con el objetivo de financiar determinados proyectos.

Se preguntó si la organización estaría dispuesta a invertir en capacitación y si considerase optar por un préstamo para dicha capacitación (ver Cuadro 3.9)

Cuadro 3.9: Oferentes. Relación entre las variables Gerencia e Inversión en Capacitación

Región	Gerente	Inversión en capacitación			Total	
		Si	No	Talvez		
I	Si	42	0	0	42	79,2
	No	11	0	0	11	20,8
	Total	53	0	0	53	100,0
II	Si	21	0	2	23	54,8
	No	17	0	2	19	45,2
	Total	38	0	4	42	100,0
III	Si	8	3	4	15	36,6
	No	21	3	2	26	63,4
	Total	29	6	6	41	100,0

Fuente: Elaboración Propia

En la Región I se reporta la mayor cantidad de ofertantes con Gerente, y el cien por ciento de ellas revelan estar decididas a invertir en capacitación, independientemente de tener o no un gerente. No obstante, en las regiones II y III, donde se encuentran más organizaciones sin gerente, hay una indecisión mayor para invertir en capacitación, siendo la región III la que presenta más resistencia a invertir con este fin.

Por otro lado, al preguntarles sobre si obtendrían un préstamo para financiar la capacitación; el comportamiento de las respuestas fue similar al obtenido para la pregunta anterior, pues las organizaciones en la Región I se muestran totalmente de acuerdo con adquirir préstamos, mientras que las otras dos regiones tienen un nivel menor de aceptación de la idea de endeudarse para este fin.

En resumen, el papel del gerente pareciera tener alguna incidencia en la obtención de un préstamo por parte de las organizaciones, incluso en la apertura para invertir, pues en las regiones en donde las organizaciones cuentan con un gerente, existe una mayor disponibilidad tanto a invertir como a obtener un préstamo. Sin embargo son importantes también las diferencias regionales. El tema de la capacidad de gestión ha recibido una atención especial en este estudio, por cuanto se considera que el éxito de una organización que ofrece servicios a los agricultores depende fundamentalmente de esta capacidad. Tal capacidad es indispensable para poderse desempeñar en forma competitiva en el mercado, para obtener nuevos conocimientos y métodos de trabajo, para elaborar planes de mercadeo de servicios, para hacer alianzas estratégicas.

3.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES DE PRODUCTORES

3.2.1. TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo al análisis realizado en las organizaciones de productores (ó demandantes de servicios), existe una tipología bien definida en cada región, que puede ser apreciada en el Cuadro 3.10.

Cuadro 3.10: Demandantes. Número de Organizaciones Clasificadas por tipo

	Región I	Región II	Región III	Total	Porcent.
Asoc. de Productores	13	12	15	40	26,0
Comunidad Campesina	3	29	8	40	26,0
Comité por Producto	8	5	10	23	14,9
Empresa Comunal	5	13	4	22	14,3
Asociación de Regantes	11	2	6	19	12,3
Empresa Privada	1	3	2	6	3,9
Cooperativa	0	2	2	4	2,6
Total	41	66	47	154	---
Porcentaje	26,6	42,9	30,5	---	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Las organizaciones más comunes varían entre regiones, siendo las razones para ello la disponibilidad de riego, la naturaleza de los sistemas de producción y las costumbres y tradiciones. Así por ejemplo, en la Costa son más importantes las asociaciones de productores, los comités de regantes y los comités por producto. En la Sierra, en contraste dominan las Comunidades Campesinas y las Empresas Comunales. Como ello a su vez está relacionado a la importancia de los aspectos sociales y culturales en la Sierra.

Es notoria la ausencia de empresas privadas de grupos de productores. Esto refleja que el interés de los productores es eminentemente asociativo y no corporativo. Este aspecto debe tomarse muy en cuenta, pues las organizaciones de carácter asociativo tienden a crearse para recibir, especialmente del Estado. Las organizaciones corporativas se crean para resolver problemas, aprovechar economías de escala en el mercadeo y para hacer más efectiva la adquisición de servicios.

3.2.2. GRADO DE FORMALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

La formalidad de las organizaciones en general es un aspecto importante que debe tomarse en cuenta para el análisis de su capacidad y potencial para adquirir compromisos en cuanto a la ejecución de proyectos. La tenencia de RUC fue considerada como un indicador de su nivel de formalidad.

En el caso de las organizaciones de productores, (ver Cuadro 3.11) en su mayoría no cuentan con RUC, en un 65 %, siendo más notorio el problema entre las organizaciones en la región II. Este porcentaje alto de informalidad debe superarse, asistiendo a las organizaciones a adquirir su RUC y a desarrollar una política que evidencie que son organizaciones serias y en las cuales confiar. Ello a su vez será una consideración importante para identificarlas como entidades merecedoras del apoyo en asesoría en

mercadeo.

Cuadro 3.11: Tenencia de RUC entre Organizaciones de Productores

Región	RUC	Nº	Porcentaje
I	Si	19	46,34
	No	22	53,65
	Total	41	100,0
II	Si	14	21,21
	No	51	77,27
	Total	66	100,0
III	Si	17	36,17
	No	30	63,82
	Total	47	100,0

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3. GRADO DE CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA.

A escala general en el Cuadro 3.12 se aprecia que existe mayor presencia de organizaciones demandantes en la zona rural (70%) que en la zona urbana (30%). La mayoría de las organizaciones en las regiones I y II se ubican en la zona rural. Por otro lado, las organizaciones demandantes de la región III, se ubican en forma mayoritaria en la zona urbana. En este último caso es importante advertir que en la zona de Selva el desarrollo de los otros distritos fuera de la capital de departamento es muy limitado.

Cuadro 3.12: Ubicación de organizaciones demandantes por zona geográfica

	Región I		Región II		Región III		Promedio
	Nº	Porc.	Nº	Porc.	Nº	Porc.	Porc.
Zona Rural	37	90,5	65	97,0	6	13,0	70,1
Zona Urbana	4	9,5	2	3,0	40	87,0	29,9
Total	41	100,0	67	100,0	46	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4. ANTIGÜEDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Al igual que en el caso de las organizaciones demandantes de servicios, en este caso el número de organizaciones creadas después de 1990 es relativamente alto y representa el 55 por ciento del total. Sin embargo, en este caso es más abundante el número de organizaciones de mayor edad, es decir las establecidas antes del año 1985.

Esta observación es valiosa por cuanto revela que un número considerable de las organizaciones de productores tiene una relativa antigüedad. Ello será importante en la

valoración que se haga de su capacidad (Gráfico 3.2)

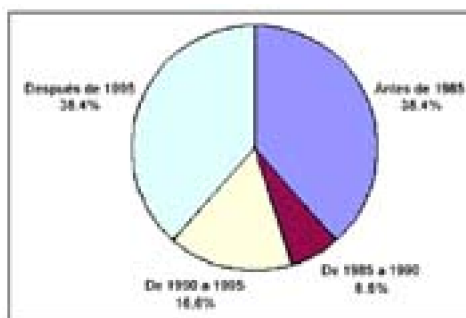


Gráfico N° 3.2: Año de fundación de Organizaciones demandantes

Fuente: Elaboración Propia

3.2.5. TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Las organizaciones de productores son en general pequeñas en cuanto al número de asociados. Los datos en el Gráfico 3.3 muestran que un 44.2% de éstas tienen menos de 100 socios. El hecho de que el número de asociados sea relativamente pequeño, no es una preocupación, pues las organizaciones deben ser del número de interesados en pertenecer a una entidad comprometida con objetivos específicos. Si diez productores están fuertemente unidos para resolver un problema de abigeato, eso es tan valioso como que lo estén mil productores para cuidar una cuenca o para resolver problemas de plagas que afectan una región amplia.

En este caso es preocupante el elevado número de organizaciones que manifiesta no saber cuantos miembros tienen. Ello es un sinónimo de informalidad, y es probable que no se lleven controles de pagos de cuotas de membresía, ni otros medios de verificación del grado de participación de los asociados.



Gráfico N° 3.3: Distribución de las Organizaciones según el número de asociados

Fuente: Elaboración Propia

3.2.6. ANÁLISIS DE ACTIVOS

Para iniciar este análisis, debo mencionar que, se eliminó una organización con valor de activos por 250.000.000, debido a que distorsionaba la tendencia de los demandantes de servicios... En el Cuadro 3.13 se aprecia que, en las regiones I y III el nivel promedio de activos es aproximadamente la mitad que en la región II. Sin embargo, al considerar que los coeficientes de variación son muy elevados y tomar como parámetro la moda de los activos, la región I tienen un porcentaje mucho menor que las otras dos regiones.

Es claro que la moda es muy inferior al promedio, lo que hace pensar que la mayor parte de las organizaciones cuentan con activos de muy poco valor monetario.

Cuadro 3.13: Valor de Activos en Organizaciones de Productores

		Región I	Región II	Región III
Valor de Activos	Numero de organizaciones	13	41	32
	Promedio de activos (soles)	112,279	245,147	136,734
	Moda de activos (soles)	5,000	5,000	1,500
	Desviación Estándar (soles)	129,317	511,029	331,598
	Coeficiente de variación (%)	115,17	208,46	242,51

* Unicamente incluye las organizaciones de productores que respondieron a la pregunta sobre activos.

Fuente: Elaboración Propia

Como en el análisis anterior se mostró que los promedios de activos entre regiones eran diferentes en valores absolutos, se procedió a realizar una comparación entre esos promedios con el objetivo de determinar si la diferencia existente era o no, estadísticamente significativa.

Para determinar esto, se aplicó un análisis de comparación de medias de la variable Valor Total de Activos entre las diferentes regiones. Al respecto, se planteó la hipótesis nula (H_0) de que sí existía diferencia significativa entre el valor promedio de activos por regiones y una hipótesis alternativa (H_1) de que no había diferencia entre éstos valores. Se aplicó una prueba t student con un nivel de confiabilidad del 95% que se aplicó para las tres posibles combinaciones de regiones.

El Cuadro 3.14 muestra los valores resultantes de dicha prueba. En el caso de las organizaciones demandantes, el valor significativo fue en los tres casos, superior al 0.05 de referencia (en términos estadísticos, los valores resultantes quedaron dentro de la región de aceptación de la hipótesis nula), por lo que se confirma la hipótesis nula (H_0) y se concluye que sí existe diferencia significativa, entre las diferentes regiones, en lo que respecta al valor promedio de los activos.

Cuadro 3.14: Diferencia en el Valor de Activos de Organizaciones de productores, por Regiones

	Significancia *	Decisión
Región II – III	0,302	Acepta H_0
Región I – III	0,799	Acepta H_0
Región I – II	0,361	Acepta H_0

* Se acepta H_0 cuando la Significancia $> 0,05$

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, entre las Organizaciones de Productores, las que pertenecen a la Región III tienen un mayor nivel de activos, lo cual podría sugerir que su capacidad de gestión es mayor que la capacidad que tienen las otras organizaciones.

3.2.7. CONSIDERACIONES SOBRE LA GESTIÓN

Para éste análisis se partió del supuesto que la presencia de un gerente en las Organizaciones analizadas tenga alguna influencia sobre la capacidad de Gestión y la capacidad Financiera de la organización.

Se utilizó el análisis mediante cruce de variables (crosstabs) que permitió medir la incidencia de una variable sobre otra, apoyado por el análisis de coeficientes de correlación.

3.2.7.1 GERENCIA Y RECURSOS DISPONIBLES

Se debe mencionar que del total de las organizaciones de productores, únicamente el 24% respondió afirmativamente a la pregunta sobre la presencia de un gerente a cargo de la organización.

Cuadro 3.15: Relación entre Gerencia y el Valor de los Activos en las Organizaciones de Productores

Región	Gerente	Valor de Activos (soles)			Total	Porcent.
		< 100.000	De 100.001 a 1.000.000	>1.000.001		
I	Si	0	0	0	0	0
	No	5	1	0	6	100,0
	Total	5	1	0	6	100,0
II	Si	2	0	0	2	5,2
	No	24	9	3	36	94,8
	Total	26	9	3	38	100,0
III	Si	3	0	0	3	9,3
	No	22	6	1	29	90,7
	Total	25	6	1	32	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Se evaluó la posibilidad de una relación entre la presencia del gerente y la cantidad de activos que la organización tenía. En el caso de los Demandantes, (cuadro 3.15) no se encontró ninguna relación ni coeficiente de correlación significativo entre ambas variables, por lo que se descarta alguna influencia al respecto.

Se aprecia que en todas las regiones, la mayor parte de las organizaciones tienen activos de menos de 100.000 soles, y son casos de excepción las de más de 1.000.000

en las regiones II y III. Este bajo nivel de activos es concordante con el bajo nivel de organizaciones que tienen gerente y que se aprecia en la columna del Total, lo que es un indicador de las limitantes de las organizaciones de productores identificando claramente con la evidencia de no tener un gerente.

El análisis continúa con la consideración de que la presencia de un gerente sugiere una orientación especial en cuanto a la búsqueda de recursos, al uso de éstos y las posibilidades de inversión en capacitación. Inicialmente se encontró que los recursos más comunes dentro de las organizaciones son los clasificados dentro del rubro de otro tipo de ingresos, que no fueron especificados por los entrevistados, y por otro lado por la comercialización de productos. Se encontró, que la venta de servicios es otra fuente de recursos utilizada en menor proporción son utilizados básicamente en gastos administrativos como el pago de salarios y alquiler de maquinaria y equipo.

En el análisis de la relación fuentes y usos de fondos, con gerencia, no se encontró evidencia que mostrara que la presencia de un gerente tuviera relación con la disposición de los recursos obtenidos por las organizaciones.

3.2.7.2 GERENCIA Y CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO.

En este apartado, surgió la hipótesis de que el gerente, al conocer más a fondo las necesidades financieras de la organización, tendría más criterio para invertir y endeudarse con el objetivo de financiar determinados proyectos. Se preguntó si la organización estaría dispuesta a invertir en capacitación y si optase por un préstamo para dicha capacitación (cuadro 3.16)

Cuadro 3.16: Relación entre la Gerencia y la Inversión en Capacitación en las Organizaciones de Productores

Región	Gerente	Inversión en capacitación			Total	Porcent.
		Si	No	Talvez		
I	Si	11	0	0	11	47,8
	No	12	0	0	12	52,2
	Total	23	0	0	23	100,0
II	Si	2	0	2	4	6,8
	No	46	1	8	55	93,2
	Total	48	1	10	59	100,0
III	Si	7	0	1	8	17,0
	No	23	6	10	39	83,0
	Total	30	6	11	47	100,0

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran que en la región I existe una total aceptación por la idea de invertir en capacitación. No obstante, en las otras dos regiones se muestran un poco más reacias acerca del tema. En la región III es la que menos anuencia habría con la idea de hacer inversiones para acciones de capacitación. Por otro lado, al preguntárseles sobre si obtendrían un préstamo para tal fin, el comportamiento fue similar a la pregunta anterior,

pues la

Región I se muestra de acuerdo con el préstamo, mientras que las otras dos regiones tienen un nivel menor de aceptación al compromiso de crédito.

En resumen, a pesar de que existe reducida presencia de gerentes en todas las organizaciones, la región I es la que mejor acepta la inversión y optaría por un préstamo. Esta región es la que tiene un mayor número de organizaciones con gerente. Como dato adicional, las organizaciones que dan capacitación, logran financiar este rubro básicamente con recursos propios, y en otros casos con recursos de los productores.

3.3. DESARROLLO DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES DEL PERÚ

3.3.1. IMPORTANCIA DE LA AGROINDUSTRIA EN EL DESARROLLO DEL PAIS

3.3.1.1. IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS CULTIVOS Y LA GANADERIA

Una revisión de la superficie cultivada en el país permite dividir los cultivos en tres tipos según su extensión: a) Cultivos que ocupan superficies mayores a 50000 ha, b) Cultivos que ocupan superficies entre 10000 y 50000 ha, c) Cultivos que ocupan superficies menores a 10000 ha. Los cultivos con superficies mayores a 50000 ha en el país, tales como maíz amarillo duro, arroz, maíz amiláceo, café, papa, algodón, trigo, cebada y plátano, están relacionados al consumo interno masivo., y algunos de ellos están orientados a la exportación.

Entre estos cultivos, los que han experimentado un mayor crecimiento en su producción entre 1990 y 1994 son la cebada, la papa, el trigo, el maíz amiláceo y arroz (ver cuadro). Todos éstos, y algunos de los subproductos, son alimentos de consumo masivo y reciben algún grado de procesamiento para su consumo en las ciudades.

De acuerdo a la Encuesta de Hogares Rurales (ENahr, 1984), los cultivos que ocupan el 88% de la superficie sembrada en las unidades de pequeña escala son el arroz, la cebada grano, el maíz amarillo duro, el maíz amiláceo, el trigo, la papa y la yuca. Éstos coinciden con los cultivos de mayor superficie a nivel nacional y, como hemos señalado anteriormente, algunos de sus subproductos involucran algún grado de procesamiento agroindustrial, lo que indica la importancia del desarrollo agroindustrial para la pequeña agricultura. Entre los cultivos con superficies de 10000 y 50000 ha (cuadro 3.17), encontramos alimentos como la yuca, de consumo básico en la selva, y el olluco, de importancia en la sierra. Junto a ellos destacan el cacao, el limón y el espárrago, que se caracterizan por su orientación a los mercados de exportación.

**CUADRO 3.17: TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO DE LA PRODUCCIÓN DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS
(VARIACIÓN PORCENTUAL) 1980-1994**

CULTIVOS	80/85	85/90	90/94
Cultivos con superficies mayores a 50 000 ha			
Maíz amarillo duro	10,18	11,86	5,42
Arroz	19,44	1,55	12,05
Maíz amiláceo	4,55	3,63	12,35
Café	1,24	,99	3,05
Papa	2,64	-0,31	15,63
Algodón	14,69	13,91	-0,46
Trigo	6,16	2,16	12,73
Cebada	6,15	1,78	24,86
Plátano	1,56	3,10	1,98
Cultivos con superficies entre las 10 000 y 50 000 ha			
Yuca	0,55	0,93	5,52
Cacao	11,73	15,67	-2,03
Limón	10,18	13,91	5,04
Olluco	4,74	-0,17	8,56
Espárrago	34,02	20,61	23,13
Cultivos con superficies menores a 10 000 ha			
Quinua	-3,76	8,67	129,17
Mango	13,76	4,74	27,61
Tomate	3,67	7,91	28,34
Uva	0,50	-0,85	6,18
Papaya	1,86	11,97	17,03

Fuente: Ministerio de Agricultura – Oficina de Información Agraria 1994

1er. Compendio Estadístico Agrario 50-91

1er. Compendio Estadístico Agrario 90-93

Producción Agrícola 1994

Elaboración Propia

Los cultivos con superficies menores a 10000 ha son mayoritarios. Es sorprendente la magnitud del crecimiento de la producción de algunos cultivos en los últimos años (90-94), comparativamente mayor a la de los dos grupos anteriores. La tasa de crecimiento para estos años es de 129% en el caso de la quinua, de 28% en el caso del tomate y el mango y 17% la papaya.

Mucho de estos alimentos tienen uso y/o potencial agroindustrial. La producción de

alpaca se encuentra concentrada en la sierra sur y centro del país, en los departamentos de Puno, Cusco, Huancavelica, Arequipa, Apurímac y Ayacucho. La producción de fibra de alpaca fue de 2918 TM, y la de carne de alpaca de 7866 TM para el año 1991. La producción caprina se produce en los departamentos de la costa y sierra del país, los principales productores son Piura, Lima, Huancavelica y Ayacucho. La producción de cuero de caprino fue de 748,000 unidades y la producción de carne de 8,700 TM en 1991.

La producción de ovinos se concentra en los departamentos de la sierra, en Puno, Cusco y Junín; de lana de ovino en 1991 fue de 9,803 TM y la de cuero fue de 1895,300 unidades. La producción de porcinos en la costa, sierra y selva y los productores principales son los departamentos de Lima, Cajamarca, Apurímac y Huanuco; carne de porcino en 1991 fue de 68,700 TM y la carne utilizada en embutidos fue de 5,031 TM. Los departamentos que concentran una mayor producción de ganado vacuno son Cajamarca, Puno, Cusco y Apurímac.

La producción de leche en 1991 fue de 785,900 TM y de cuero de 787,050 unidades. En el siguiente cuadro 3.18 vemos las tasas de crecimiento de la ganadería para los periodos 1980/85, 85/90 y 90/93. Estos resultados nos demuestran un estancamiento de la producción ganadera para todo este período, incluso en animales cuyos subproductos son básicos para la agroindustria (tales como vacunos, alpacas y porcinos).

CUADRO 3.18: TASA DE CRECIMIENTO DE LA POBLACION PECUARIA (VARIACIÓN PORCENTUAL) 1980-1993

Población Pecuaria 85/80	90/85	93/90
Alpacas	0,98	2,06
Caprinos	-0,13	1,30
Llamas	-1,91	-0,90
Ovinos	-1,07	-1,72
Porcinos	0,96	1,16
Vacunos	0,28	-0,39

Fuente: INEI, Perú: Compendio Estadístico 94-95
 Ministerio de Agricultura –Oficina de Información Agraria
 2do. Compendio Estadístico Agrario 90-93
 Elaboración Propia

3.3.1.2. TENDENCIAS RECIENTES DE LA ACTIVIDAD AGROINDUSTRIAL

Según el MITINCI la producción agroindustrial en 1990-1994, muestra una variación de la producción agroindustrial en este período. El resultado promedio arroja un crecimiento ligero en algunas líneas, un estancamiento en otras, y un decrecimiento en un tercer grupo.

Las líneas de lácteos, frutas y legumbres, molinería, alimentos diversos y alimentos para animales experimentan un leve crecimiento, debido al entorno socio económico

hasta fines del año 1992, tal como se puede apreciar en el cuadro siguiente.

En cuanto al crecimiento de la línea de producción agroindustrial, frutas y legumbres guardan una correspondencia con el reciente y rápido incremento de este tipo de cultivos. El incremento en otras líneas agroindustriales es menos significativo, sin embargo estos indicadores sugiere ciertas posibilidades que deben ser potenciadas a través de una clara estrategia de desarrollo.

De acuerdo a las estadísticas, la línea que ha mostrado un mayor crecimiento en relación al personal ocupado en el período 1988-1992 es la línea de procesamiento de frutas y legumbres, tal como se puede apreciar en el cuadro 3.19.

	1988	1989	1990	1991	1992	42	19	19
Agroindustria								
OT 11 Cereales	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 12 Legumbres	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 13 Frutas y Legumbres	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 14 Alimentos procesados	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 15 Bebidas	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 16 Productos de cuero	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 17 Textiles	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 18 Artesanato	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 19 Comercio e intermediarios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 20 Actividades financieras	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 21 Actividades jurídicas	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 22 Actividades de salud	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 23 Actividades de recreo	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 24 Actividades de transporte	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 25 Actividades de comunicación	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 26 Actividades de servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 27 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 28 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 29 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 30 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 31 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 32 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 33 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 34 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 35 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 36 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 37 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 38 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 39 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 40 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 41 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 42 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 43 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 44 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 45 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 46 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 47 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 48 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 49 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 50 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 51 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 52 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 53 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 54 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 55 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 56 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 57 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 58 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 59 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 60 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 61 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 62 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 63 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 64 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 65 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 66 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 67 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 68 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 69 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 70 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 71 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 72 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 73 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 74 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 75 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 76 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 77 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 78 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 79 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 80 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 81 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 82 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 83 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 84 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 85 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 86 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 87 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 88 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 89 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 90 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 91 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 92 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 93 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 94 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 95 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 96 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 97 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 98 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 99 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OT 100 Actividades de otros servicios	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000

**CUADRO 3.19: PROMEDIO ANUAL DE PERSONAS OCUPADAS (PERMANENTE)
1988-92**

Fuente: MITINCI Oficina de Dirección Estadística

Elaboración propia

En cuanto al PBI agroindustrial, presentado en el siguiente cuadro, se observan sólo tendencias positivas en los tres últimos años para molinería y panadería, y alimentos diversos.

CUADRO 3.20 : TASA DE CRECIMIENTO DEL PBI AGROINDUSTRIAL 1980-1993

	85/80	90/85	93/90
Total Manufactura	-1,68	-0,85	3,07
Lácteos	-1,54	-0,06	-1,78
Molinera y Panadería	3,95	-3,04	10,76
Azúcar	7,70	-4,84	-11,66
Alimentos diversos	-0,63	2,94	2,79
Bebidas y tabaco	-0,12	-0,66	-4,75
Fabricación de textiles	1,53	-1,73	-6,23
Prep. Cueros y artic. de cuero	-5,31	-5,55	-4,11
Fabric. de papel y productos de papel	-9,72	0,22	-21,05

Fuente: IEES - SIN

Elaboración Propia

3.3.1.3. APROXIMACIÓN A LA DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DE LA AGROINDUSTRIA.

El Registro Unificado Empresarial del MITINCI hoy Ministerio de la Producción fue implantado en 1990 con la finalidad de hacer más sencillo el registro de empresas. Este sistema se ha implementado a nivel nacional, permitiendo analizar la inscripción en el periodo 1990-1993. Es necesario señalar que estos datos incluyen únicamente las empresas formalizadas y no dan cuenta de la existencia e importancia de empresas no formalizadas. Sin embargo, nos pueden dar una idea general de las concentraciones de la agroindustria a nivel departamental y de los posibles encadenamientos con la agroindustria rural. Si bien el Registro Unificado Empresarial incluye diferentes tamaños de empresas, podemos afirmar que un gran porcentaje de ellas son pequeñas.

De acuerdo a la información del Registro Unificado Empresarial se encuentran registradas en la costa 8,721 (Anexo II) empresas agroindustriales, de las cuales 6,472 están ubicadas en el departamento de Lima. Las líneas de mayor importancia relativa en la región costa son la fabricación de productos de panadería (62.5%), elaboración de productos alimenticios diversos (7.3%) y fabricación de productos lácteos (4.3%). En relación a la importancia departamental destaca la industria vitivinícola en el departamento de Ica y Tacna y las curtiembres en La Libertad.

En los departamentos de la sierra se encuentran registradas 2,378 (Anexo III) empresas dedicadas a actividades agroindustriales. Las líneas de mayor importancia relativa son productos de panadería (47.8%), de molinería (9.9%), elaboración de productos alimenticios diversos (8.9%), fabricación de productos lácteos (7.9%), los aserraderos y talleres de muebles (9.9%).

En los departamentos de la selva se encuentran 916 (Anexo IV) empresas registradas. Las líneas de mayor importancia son los aserraderos y talleres de acepilladura –que abarcan el 28.2%, la fabricación de productos de panadería (27.1%), y la fabricación de productos lácteos (15.9%). Sobre la base de la información analizada podemos señalar la importancia de la actividad agroindustrial en relación a otros aspectos del desarrollo nacional y regional:

- En el desarrollo de la pequeña agricultura y los cultivos de mayor extensión sembrada en el país están relacionados de alguna manera con la actividad agroindustrial. Un número importante de sus subproductos son de consumo interno masivo y requieren de algún procesamiento agroindustrial.
- En relación a la generación y desarrollo de nuevos productos orientados a segmentos de mercado específicos utiliza una importante fuerza laboral y especializada. como son los cultivos de espárrago, mango, limón, flores, etc.
- En relación al desarrollo regional, hemos visto anteriormente, la agroindustria constituye un impulso a la actividades agrícolas y pecuarias en diversas partes del país, actividades que han sido afectadas en los últimos años y que pueden ser repotenciadas a través de una clara estrategia de desarrollo que se inicie con la identificación de los mercados locales, regionales, nacionales e internaciones.

El aprovechamiento de los recursos existentes requerirá, dentro del nuevo contexto nacional y global, del diseño de una clara estrategia que permita dotar a la pequeña agroindustria de los insumos, servicios y capacidades necesarias para competir de manera equitativa en el mercado.

3.3.2. LÍNEAS DE PRODUCCIÓN DE MAYOR EFICACIA

Debido a la falta de registro de la pequeña agroindustria, la ilustración sobre la importancia de este sector ha sido complementada con el análisis de la información de estudios puntuales. En esta parte presentamos información analizada para las líneas de pequeña agroindustria de mayor importancia, organizada por regiones geográficas. Dada la diversidad y heterogeneidad geográfica del país, la pequeña agroindustria comprende diversos tipos de productos de acuerdo al mercado al que se orienta:

- Productos procesados tradicionalmente con fines de autoconsumo y venta local

Estos productos son elaborados por productores rurales, con tecnología tradicional, en las tres regiones costa, sierra y selva. Por lo general tienen un mercado restringido. Ejemplo de este tipo de productos son los derivados de la yuca en la selva, o el procesamiento tradicional de cultivos andinos como el chuño, el tarwi, la cañihua, la maca y otros. En general se podría afirmar que su consumo es básicamente rural y que la demanda urbana no los integra debido a su falta de adaptación a los requerimientos de la ciudad.

- Productos procesados elaborados con fines comerciales orientados a mercados locales y regionales.

Generalmente estos productos son elaborados por pequeñas agroindustrias urbanas, y encuentran una demanda en el crecimiento de las ciudades intermedias. Algunas de sus líneas más dinámicas son los derivados lácteos como quesos, la molienda de granos, y la fabricación de dulces.

- Productos procesados de comercialización interregional

Este tipo de productos alcanza un mayor grado de adaptación a los patrones de la demanda urbana y cumple mayores exigencias de calidad, por lo que su comercialización abarca un ámbito interregional.

- Productos procesados para exportación

Se incluyen en este grupo productos que han encontrado importantes nichos de mercado a nivel internacional. Entre ellos, frutas (conservas y jugos), menestras (seleccionadas y enlatadas), hortalizas (frescas y enlatadas) y colorantes naturales. Veamos ahora las principales líneas agroindustriales encontradas en la bibliografía revisada, según las regiones del país.

1. COSTA

La posibilidad de una agricultura intensiva a lo largo del año 2000-2005 ha dado lugar al desarrollo reciente de una agroindustria de exportación en cultivos como el espárrago (a lo largo de la costa), el mango y el aceite esencial de limón (en la costa sur). Otros productos de esta región –como las menestras y la harina de flor marigold, cuya demanda es de carácter internacional-, tienen un procesamiento industrial.

Estudios como los de Monitor Company señalan las ventajas comparativas del Perú para el desarrollo y exportación de los siguientes productos: uvas, paltas, frambuesas, cebollas dulces, mangos, blueberries, alcachofas, papayas, cítricos, tomates, cebollitas o chalote (shallots) y chirimoyas, muchos de los cuales pueden ser producidos en la costa (Monitor Company, 1995). La pequeña agroindustria, en este contexto, se concentra en actividades como el procesamiento de los productos de la pesca artesanal, la producción de alimentos diversos (especialmente dulces regionales), el procesamiento de frutas, productos lácteos, y producción vitivinícola de pequeña escala (macerados y vinos). Veámoslo con mayor detalle.

a) Procesamiento de pescado

La actividad pesquera artesanal en el litoral es desarrollada por aproximadamente 33,836 pescadores, utiliza 82 puertos y caletas, 110 playas, lo que totaliza 192 puntos de desembarque a nivel del litoral. (Ministerio de Pesquería, Convenio MIPE-CEE, 1994).

En la pesca artesanal se trabaja con más de cincuenta especies de significancia económica, las mismas que representan un promedio de 250,000 TM/año, y que son destinadas al consumo humano directo. En orden de volumen destacan el jurel, liza, coco, tollo, bonito, caballa, chita, cachema, congrio, ojo de uva, merluza, mero, ayanque, perico, corvina y lenguado, así como langostinos, langostas, camarón, calamar, pulpo, pota, concha de abanico, toлина, choro, caracol, lapa, macha, jaiva y el erizo, entre otros.

Cuando hay problemas de comercialización de pescado, en algunas caletas de la costa se procede al procesamiento de pescado salado y seco salado, que se destina a los mercados de la sierra. Esta actividad se realiza dentro de las unidades familiares, y las mujeres tienen un rol fundamental en el procesamiento del pescado, con procedimientos básicamente artesanal.

Las materias primas necesarias para el proceso se reducen, por tanto, a la sal común a granel, agua limpia de mar o potable en abundancia, detergentes y desinfectantes para el aseo e higiene del ambiente y utensilios, además de las especies mencionadas más arriba.

El pescado seco salado tiene un alto contenido de proteínas, por lo que resulta un alimento básico con el que se preparan platos criollos como el seco, salpicón, saltado, picadillo, locro, cau cau, estofado, arroz chaufa, adobo y cebiche. Es muy utilizado por la población y tiene una gran aceptación en zonas populares de la costa y poblados rurales de la sierra y selva alta. Nos parece importante insistir en que la producción de este tipo de proteína es básica para la alimentación de sectores populares. Además, las partes descartadas se pueden utilizar en la alimentación animal y la elaboración de harina de pescado.

b) Elaboración de productos alimenticios

Una línea de producción importante y poco cuantificada en la costa es la elaboración de dulces. en Chiclayo se preparan alfajores, king kong;, y lo mismo en Ica y Chincha, donde se elaboran tejas y frijol colado dulces típicos y tradicionales, en Piura los chifles, natillas y dulces de tamarindo, en Cajamarca chocolates, manjar blanco, rosquitas de manteca, en Arequipa chocolates y tofees, en Tacna macerados de fruta, en Junín el manjar blanco, entre otros alimentos. Muchos de ellos se preparan a escala doméstica y familiar y se dirigen tanto a mercados locales, regionales y a Lima.

Irigoyen y Cevallos (1994) señalan la importancia de los alfajores, king kong, natillas, miel de abejas y la molienda de arroz en Lambayeque. Insumos como la leche para la fabricación de estos dulces proceden de Cajamarca. Los principales canales de comercialización para estos productos son las ferias. Si bien ICA cuenta con una tradición en la producción de dulces –en la que se utilizan diversos productos locales, como frutas secas-, no se cuenta aún con información sistematizada sobre las características de este tipo de empresas.

c) Industria vitivinícola

El análisis de los datos sobre superficie, producción y rendimiento 1980-1992 a nivel nacional nos permite señalar una reducción de aproximadamente 2000 ha en la superficie sembrada de vid en los últimos veinte años. Sin embargo, la producción se ha reducido, de manera menos sustancial, debido a un ligero incremento de los rendimientos.

Las mejores condiciones climáticas para el desarrollo de la viticultura nacional se encuentran en la costa central y sur del país (desde Pativilca hasta Tacna). En estas zonas, las tierras son apropiadas para el cultivo de la vid, con excepción de ciertas áreas donde el contenido de sales es muy alto. Aunque el cultivo de vid es muy adaptable, si se pretende explotar técnica y económicamente, se debe descartar la idea de que este cultivo prospera en cualquier tipo de suelo (Rodríguez Flores, R. 1991).

La obtención de un buen producto vitivinícola depende del clima, la elección del cepaje y el suelo donde se desarrolla la viña. La vid necesita suelos con buena estructura –condición que favorece el desarrollo racicular-, a fin de que el crecimiento de las plantas sea el adecuado (no exuberante). Asimismo, el color, aroma y sabor deben ser firmes en

la etapa de maduración de las uvas. Los departamentos que concentran las mayores superficies en este cultivo son Ica (4724 ha), Lima (1841 ha) y Cajamarca (1100 ha). En la zona de Cascas (Cajamarca), los agricultores se han especializado en la producción de uva Gross Colman, gran parte de la cual es exportada al Ecuador. La cosecha en esta zona se realiza todo el año. Las empresas vitivinícolas se hallan especialmente concentradas en Ica y Lima. Entre éstas existen empresas grandes, medianas y muchas bodegas pequeñas donde se trabaja artesanalmente.

A pesar de que se estima que alrededor del 65% de la producción de uva se destina a bodega (vinificación) y el 35% a fruta fresca (Rodríguez Flores, R. 1991), no se desarrolla investigación y adaptación tecnológica orientada a mejorar su competitividad a nivel de rendimiento y calidad de vinos. Los esfuerzos por mejorar la competitividad son aislados y, por lo tanto, de poco impacto. Las empresas vitivinícolas no han demostrado interés, hasta la fecha, por realizar programas de investigación y adaptación tecnológica de manera conjunta.

2. SIERRA

a) Elaboración de productos lácteos

La producción de leche en el Perú proviene básicamente de tres cuencas de importancia: Norte (Chiclayo, Trujillo y Cajamarca), Centro (Lima y valle del Mantaro) Sur (Arequipa, Moquegua y Tacna)

Tanto en Cajamarca como en Arequipa el excedente de leche que no es comprado por las grandes empresas se dedica a la fabricación de quesos o quesillos. En Cajamarca se da un conglomerado de productores de derivados lácteos (queso, mantequilla, yogurt y manjar blanco en menor escala), a cargo de aproximadamente cien pequeñas y microempresas en su mayor parte informales y que aplican tecnologías tradicionales en la ciudad de Cajamarca, y en la fabricación de quesillos y cuajada en las zonas rurales. Una situación semejante se presenta en Arequipa, en Puno, en el Valle del Mantaro, etc., donde el excedente no comercializado de leche se dedica a la fabricación de diversos procesados lácteos.

Los problemas fundamentales de la producción de quesos están relacionados con su calidad y con la ausencia de tecnología adecuada. En el pasado se realizaron interesantes experiencias de asistencia técnica para el sector lácteo, tales como el Proyecto de Queserías Nacionales, auspiciado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación-COSUDE (antes COTESU) a partir de 1972-1980, que incluyó dentro de sus actividades una escuela de capacitación para la supervisión del trabajo de aproximadamente ochenta queserías rurales.

Otras experiencias, como la del CEMER en Condesuyos-Arequipa (Montes A., 1993), nos hablan de la posibilidad real de convertir a las pequeñas empresas de esta rama en un factor de desarrollo económico para zonas rurales, que se expresa en el notable incremento de las mismas entre 1991 y 1993, en el área del proyecto mencionado (de una a dieciséis plantas en tres años).

b) Productos de molinería

La agroindustria molinera (1999) abarca una serie de productos de consumo popular

difundido especialmente en la sierra. Entre ellos, hojuelas, morón, chaquepa, harina de trigo, habas, trigo machacado, maíz chancado y otros. Esta agroindustria tiene un importante desarrollo en ciudades como Cusco y Huancayo.

La molienda de granos consiste en una alternativa importante en zonas de sierra. Diversos estudios vienen siendo desarrollados por el proyecto FEAS y el proyecto ADEX-AID, para analizar el mercado internacional y las posibilidades de exportación de productos derivados de la quinua y cañihua.

c) Fabricación de cacao, chocolate y artículos de confitería

Estudios realizados por ITDG (1999) indican la importancia de los productos de cacao en las provincias de Jaén, San Ignacio y Celendín (Cajamarca) y de chancaca en las provincias de Tacabamba, Magdalena y Condebamba. En la sierra sur – Cusco, la chocolatería es una de las ramas más antiguas: dispone de alrededor de cuarenta y cinco pequeñas agroindustrias en esta línea.

La materia prima proviene del valle de La Convención. La elaboración de productos en base a frutas como el saúco, la guayaba y la producción de especias son líneas a explorar, especialmente con frutas procedentes de la vertiente oriental de los Andes. La fabricación de productos en base al saúco ha tenido auge en los últimos años.

d) Fabricación de productos de madera

La fabricación de muebles y artículos de madera (2000-2004) ha tenido un rápido desarrollo en la región, relacionado con la urbanización. Arbaiza, C. (1994) señala que la importancia de este sector es evidente cuando se constata que es el único sector cuya presencia es relevante en todo el país y se ubica entre el primer y el cuarto lugar de importancia. En la ciudad de Cusco, el autor menciona la existencia de cuatrocientas pequeñas empresas dedicadas a este rubro; en Juliaca, identifica a ciento treinta pequeñas empresas de este tipo.

El autor señala que se prevé una expansión de la demanda de estos productos ligada a la reactivación económica y a la fabricación de viviendas, que podría ser aprovechada eficientemente por pequeñas y micro empresas rurales y urbanas, articulándose hacia atrás con la provisión de materia prima, y hacia delante con el mercado de expansión.

e) Elaboración de productos derivados

Por otro lado, resulta sorprendente que, a pesar de la existencia de ganado en zonas como Puno y Cajamarca, estas regiones no hayan desarrollado una industria de curtiembre o de embutidos, llevándose el ganado a pie a Trujillo (para el caso de Cajamarca) o dependiendo de Arequipa para el abastecimiento de cuero (para el caso de Puno). Estos hechos indican los límites que ha encontrado el desarrollo agroindustrial en las zonas de sierra, por razones posiblemente técnicas, de costos o infraestructura.

Las regiones más cálidas de la sierra son importantes productoras de aguardiente de caña, como en el caso de Huancavelica, sin embargo la producción no es confiable por su calidad.

3. SELVA

En el periodo del 2000 al 2004 se ha incentivado en la selva alta la producción de ganado, maíz amarillo duro y arroz y su aprovechamiento agroindustrial. Sin embargo en los últimos años estos cultivos han encontrado sus límites frente al cambio de políticas estatales.

Además de sus valiosos recursos forestales, la región de la selva dispone de una importante potencialidad para el aprovechamiento de frutas tropicales (maracuyá, mango, carambola, piña, papaya, cocona). Productos específicos tales como la castaña, el palmito y las hierbas medicinales, están incrementando la demanda en el mercado nacional e internacional.

Al igual que en la costa, en la selva podemos dividir la pequeña agroindustria en tradicional y no tradicional. La agroindustria tradicional está ligada a los grupos nativos existentes en la zona, y su procesamiento para la conservación y almacenamiento de los productos. Éste es el caso del procesamiento de yuca (casabe, masato, fariña y cahuana), plátano (harina, puré, chifles), caña de azúcar (chancaca, miel, aguardiente y alcohol) y pescado (pescado seco salado y cecina).

La agroindustria no tradicional se ha desarrollado en función al crecimiento de las ciudades por empresas ubicadas alrededor de las principales ciudades de la región (Iquitos, Pucallpa, Tarapoto, Tingo María y Puerto Maldonado), muchas de ellas de carácter informal. En este rubro se ha desarrollado de manera importante, además de la industria forestal, la industria de alimentos balanceados, productos lácteos, productos de panadería, producción vitivinícola, procesados de fruta, bebidas exóticas en base a frutales nativos y/o plantas medicinales de la región y derivados de yuca.

3.3.3. LAS POLÍTICAS SECTORIALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA

El impacto del programa de estabilización y de algunas reformas estructurales, así como la eliminación de la Banca de Fomento y la presencia de problemas climáticos, han sido adversos para la agricultura nacional. Entre 1990 y 1992 el sector agropecuario experimentó una retracción considerable en el volumen de bienes producidos, que durante la campaña 90/91 se habría reducido en un 3.7% y un 8.5% en la campaña 91/92. En la campaña 92/93 se observó una leve recuperación (1.7%) y en la campaña de 93/94, una mayor recuperación. Sólo la producción de café, maíz amiláceo y papa se encontraba en la campaña 92/93 a un nivel ligeramente superior a los registrados en la campaña 89/90. El arroz mostró en la campaña del 94 un incremento importante, mientras que se observaron caídas en cultivos destinados al consumo industrial, en especial algodón, caña de azúcar y maíz amarillo duro. En el I subsector pecuario, se obtuvo un modesto crecimiento de 3.6% en las tres últimas campañas, explicado por el crecimiento en la producción de carne de ave y porcino (Escobal, 1994).

Según el mismo autor (Rodríguez Flores, R. 1991) el efecto combinado de la caída generalizada de la producción y los precios reales habría determinado que los ingresos agropecuarios fuesen, durante la campaña 92/93, 61% menores a los percibidos durante la campaña 89/90.

Estos hechos obligan a repensar las políticas y estrategias para impulsar el desarrollo del sector agropecuario y agroindustrial. Dentro del nuevo contexto nacional e internacional, estas nuevas estrategias deben integrar al pequeño productor, ya que ésta es la única forma de lograr un desarrollo sostenible y equilibrado.

El desarrollo agroindustrial constituye una importante estrategia para acceder a nuevos mercados y debe ser considerado como una forma de articular la producción agrícola y ganadera a las características específicas de diversos mercados. Sin embargo, los pequeños productores agropecuarios y agroindustriales requieren de mejores condiciones de acceso a transferencia de tecnología, crédito, asistencia técnica, investigación. En este sentido es importante tener en cuenta los cambios institucionales y estructurales que puedan hacer los gobiernos, en la medida que permiten entender el marco existente para la promoción de la agroindustria en el país y sus posibles alternativas.

1. REFORMAS ESTRUCTURALES E INSTITUCIONES

El programa de ajuste estructural aplicado a partir de 2000 en adelante, resultó una combinación de políticas de estabilización y reformas estructurales, ha precisado como objetivo la redefinición del rol del Estado en la economía y en la promoción de un nuevo modelo de crecimiento. El mercado es elegido como el instrumento más eficiente en la asignación y distribución de recursos. Se diseñan las políticas del sector agropecuario, que tratan de modificar la participación directa del Estado en la promoción de la economía alentando la producción de bienes ,servicios, insumos, créditos, investigación , así como extensión, investigación y transferencia de tecnología, y circunscribirlo a un rol normativo, orientador y promotor.

2. PRECIOS

Como parte de la política de liberalización de precios a partir del año 2000, se ha suprimido todo control a los productos, alimentos e insumos agropecuarios y todo tipo de subsidios. Para el caso de la importación de algunos productos de consumo masivo subsidiados en sus países de origen, se han establecido mecanismos de estabilización de precios que permitan una competencia equitativa con la producción nacional. Se ha establecido que los precios agrícolas se determinen en el mercado, eliminando para el efecto las restricciones arancelarias, controles de precios y restricciones de libre tránsito interno y externo de productos insumos y bienes de capital destinados al agro.

3. CRÉDITO

Se ha liquidado el Banco Agrario reestructurándose vía la implementación de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito como instituciones financieras dirigidas a los pequeños productores; los Fondos Rotatorios, como mecanismo de apoyo productivo y de otorgamiento de créditos en especies e insumos a los campesinos más pobres, y una Banca de Fomento Nacional, vía COFIDE que actúa como banca de segundo piso, como captador de recursos cuya intermediación financiera lo realiza a través de la banca comercial. El sistema se encuentra en funcionamiento, promueve que sea la banca comercial la que atienda los requerimientos financieros del sector moderno de la agricultura; que las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito sean las intermediarias de recursos para las Pymes de ganaderos, artesanos rurales, y que los Fondos Rotatorios

de insumos se destinen a los campesinos más pobres en las áreas rurales.

Los Fondeagros funcionan como organismos financieros que prestan a los campesinos organizados para que asuman solidariamente la obligación de dichos préstamos. Se permite la hipoteca de la tierra como garantía prenda para facilitar el otorgamiento de préstamos comerciales.

4. COMERCIALIZACIÓN

Se ha limitado al máximo la participación estatal en la comercialización interna y externa de productos e insumos. A mediados de 1990 se liberalizó el comercio de productos e insumos agropecuarios. Se han eliminado los monopolios de ECASA y ENCI en la importación de alimentos e insumos agroindustriales y en el comercio interno de los mismos. Se ha desactivado también el proyecto PROCOMPRA. Se ha normado la comercialización interna de alimentos donados de manera que no vulnere la política de precios establecida por el gobierno ni compita con productos importados.

El sector ha apoyado la constitución de organizaciones empresariales de los propios agricultores de manera que se beneficien con el incremento del valor agregado que genera el proceso de producción. Entre éstas están: ARROSAMSA, MASELVA, GASAMSA, ECOPASA y otras que buscan contribuir a mejorar las condiciones de precios y oportunidad de pago a los agricultores. Se ha creado, además, el Programa Nacional de Camélidos Sudamericanos (PRONACS), con la finalidad de promover su aprovechamiento racional, así como el desarrollo de ferias que beneficien a los pequeños ganaderos a través de su comercialización directa.

5. INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA A PARTIR DEL 2000

Similares medidas se han tomado en los servicios de transferencia de tecnología y extensión, donde también se ha desactivado el sistema existente, que se encuentra en proceso de reorganización y redefinición de funciones. Ello busca promover una mayor participación del sector privado. Se ha organizado el Sistema Nacional Integrado de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria (SINITTA), constituido por instituciones públicas y privadas de generación de transferencia y tecnología. Entre sus integrantes está el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), Universidades, Institutos Tecnológicos, Fundaciones Privadas y ONG.

Se ha concretado una mayor participación del sector privado a través de más de diez fundaciones en las que participan productores, procesadores, comerciantes, agroexportadores, proveedores de servicios afines, etc. Estas fundaciones han recibido en transferencia varias estaciones experimentales que mantenía el INIA. Se ha creado la Unidad Ejecutora del Proyecto de Capacitación y Transferencia de Tecnología, dirigida a comunidades campesinas de la Sierra (FEAS).

6. TENENCIA DE TIERRA

Mediante la derogatoria del D.L. 17716 (Reforma Agraria), la política agraria ha buscado proveer un marco legal que otorgue garantía jurídica a la propiedad privada de la tierra. Ello implica su libre uso, disposición y acceso a la propiedad de la tierra y la presencia de modalidades empresariales y/o unidades agropecuarias de mayor tamaño económico. Asimismo, está buscando la formalización de la propiedad vía la titulación y

registro y la elaboración de un catastro rural con la finalidad de que la tierra recupere su condición de bien prendable, transferible y arrendable.

La ausencia de crédito agrario con mayor cobertura, la limitada titulación de tierras, la inexistencia de sistemas de información destinados a los agentes productivos y la limitada presencia de programas de extensión y capacitación traban severamente los procesos de dinamización del mercado.

Los programas dirigidos hacia el sector agropecuario procedentes de organismo no gubernamentales son importantes. Es creciente el interés de estas instituciones por vincularse entre sí, formando redes o consorcios para aumentar su capacidad de operación en el medio rural. También son relevantes los refuerzos por hacer más eficiente la atención a los usuarios. La disminución de la violencia política en el campo muestra un escenario que permite reiniciar las actividades, que durante la década del 80 hasta los dos primeros años del 90 mostraron una severa disminución. La experiencia acumulada por más de veinticinco años en algunas de estas instituciones permite desarrollar programas y proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los pequeños productores.

En este contexto es necesario señalar que compete al Estado el diseño de una estrategia de desarrollo global que contemple la construcción de un marco jurídico y político estable, que permita colocar y potenciar recursos, priorizar problemas y convocar a las distintas organizaciones que participan en el desarrollo rural y agroindustrial. De esta manera, los esfuerzos realizados por los programas de promoción, extensión y capacitación técnica, investigación y desarrollo rural a cargo de los organismos no gubernamentales, organizaciones campesinas y universidades podrán contribuir a superar el estancamiento del sector agropecuario. En este esfuerzo se requiere desarrollar un mercado de servicios para el sector con el fin de facilitar el acceso a servicios de crédito, asistencia técnica, capacitación, información, identificación de mercados y comercialización.

3.3.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA AGROINDUSTRIA

En esta parte, se mostrará información directa y reciente de las características, limitaciones, expectativas –así como las debilidades y potencialidades- de las pequeñas agroindustrias en zonas representativas, de la costa, sierra y selva, y las necesidades de apoyo existentes tanto en el marco de las políticas públicas como en las actividades de las instituciones privadas.

Para la ubicación de las zonas de trabajo se buscaron zonas cercanas a centros urbanos en crecimiento, con mercados dinámicos. En la costa se eligió Chiclayo, por ser uno de los centros comerciales importantes para la sierra, la costa y la selva norte y una ciudad de gran dinamismo. En la selva se eligió Pucallpa, por estar ubicada en una región donde confluye la carretera de penetración con la red fluvial de la Amazonía y ser una de las ciudades dinámicas de esta región. La selección de estas ciudades está orientada a identificar el impacto del crecimiento urbano y comercial sobre la pequeña agroindustria. En ambas ciudades se aplicaron encuestas a pequeños productores de las líneas más

importantes.

La información procedente de la sierra se obtuvo gracias a la colaboración del Proyecto de Fomento de Transferencia de Tecnología a las Comunidades Campesinas de la Sierra (FEAS), institución que ha desarrollado recientemente el estudio: "Oportunidades de Expansión de la Agroindustria Rural en el Ámbito del Proyecto FEAS".

En este capítulo haremos una caracterización de las pequeñas agroindustrias que fueron encuestadas en Chiclayo y Pucallpa. A continuación se mostrarán los resultados y hallazgos más importantes de las encuestas aplicadas y finalmente se expondrá de manera resumida las principales conclusiones del estudio realizado por el proyecto FEAS.

1. CARACTERIZACION DE LAS LINEAS AGROINDUSTRIALES

a) Chiclayo

Las líneas agroindustriales a estudiar en la región de Chiclayo en el periodo 2000-2005 se determinaron en función a la revisión de la información estadística existente en el Ministerio de la Producción, la revisión de estudios previos y la visita a instituciones en la zona, se pudo observar que en el rubro de "productos alimenticios, bebidas y tabaco" abarca el mayor porcentaje de empresas agroindustriales en esta región (36.6%), correspondiendo este porcentaje a 561 empresas. Entre los productos alimenticios de esta región destacan los productos de panadería con 461 empresas y los productos de molinería (arroz) con 85 empresas.

Estudios previos, como el de Irigoyen y Cevallos (1994), sostienen que son líneas importantes tanto las panaderías como los dulces regionales. Las panaderías se encuentran agrupadas en la Asociación de Panificadores de Lambayeque y están ubicadas principalmente en Chiclayo, Monsefú y Lambayeque. Otra línea agroindustrial destacada por estas autoras son los dulces regionales (alfajores, king-kong y otros dulces), líneas importantes de agroindustria en Chiclayo, Lambayeque y Zaña.

Otra de las líneas destacadas por Irigoyen y Cevallos (1994), son los molinos de arroz y derivados del algarrobo.

3.4. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA DE SERVICIOS BÁSICOS FRECIDOS A LAS PYMES AGROINDUSTRIALES

Este estudio tiene el propósito de mostrar en forma comparativa la gama de servicios básicos ofrecidos a las Pymes agroindustriales productores por parte de sus organizaciones gremiales y aquellos ofrecidos por las entidades especializadas en la oferta de servicios básicos. Se aprecia que la oferta es limitada.

3.4.1. SERVICIOS OFRECIDOS POR ENTIDADES OFERENTES

3.4.1.1 SERVICIOS DE INFORMACIÓN

Las organizaciones oferentes en las tres regiones entregan algún tipo de servicio informativo a sus clientes. En el cuadro 3.21 se puede identificar claramente éste tipo de oferta, mostrando la frecuencia con que el medio de información y el tema informativo es ofrecido por las organizaciones. De ahí se desprende que, en las tres regiones, el medio de información más utilizado sea el boletín impreso y la pizarra informativa. A su vez, el tema tecnológico es el de mayor frecuencia, conjuntamente con la información sobre mercados. Los tema de negocios, normas y otros, se dan pero en menor medida.

Cuadro 3.21: Número de organizaciones oferentes que brindan servicios de información

		Tema informativo				
		Mercados	Negocios	Tecnologías	Normas	Otros
Medio	Boletín Impreso	24	11	55	13	13
	Pizarra	10	8	19	7	6
	Revista	4	4	13	4	0
	Pagina Web	4	3	6	3	1
	Boletín Electrónico	3	3	3	3	2

Fuente: Elaboración Propia

La fuente utilizada para financiar estos servicios de información, son los recursos que aporta la Organización. En menor medida están los recursos que aportan las ONG's, el Gobierno y las entidades demandantes del servicio. Es importante mencionar que, en el caso de las organizaciones ofertantes los servicios se brindan con personal de la misma organización. No obstante, la combinación con personal contratado es una modalidad que también se utiliza...

3.4.1.2 ASISTENCIA TÉCNICA

Para las organizaciones ofertantes de servicios, de las tres regiones la asistencia técnica que mas ofrece para cultivos y crianza (Cuadro 3.22) En menor medida se atienden la actividad agroindustrial, la forestaría y la acuicultura. Para los dos primeros casos, los aspectos más asistidos son los de producción, elaboración de proyectos y gestión. Esta asistencia técnica es financiada principalmente con recursos que provienen de la misma organización y en otros casos con recursos de la entidad demandante del servicio.

Cuadro 3.22: Número de organizaciones oferentes que brindan servicios de Asistencia Técnica

		Producción	Gestión	Elab. De Proyectos	Negoc. De Préstamos
Actividad	Cultivos	108	84	81	53
	Crianzas	57	44	49	27
	Agroindustria	47	37	38	19
	Forestería	46	33	33	16
	Acuicultura	20	16	20	10

Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.3 INVESTIGACIÓN

Un alto porcentaje de las organizaciones ofertantes realiza algún tipo de investigación para sus clientes, sea investigación de mercados, temas agropecuarios o agroindustriales (ver Cuadro 3.23.) Los principales temas investigados son los temas agropecuarios y los estudios de mercados, en ese orden de importancia. Así mismo, se determinó que el costo de este rubro se cubre con los aportes que hace la misma organización.

Cuadro 3.23: Número de organizaciones oferentes que realizan investigación

	SI	NO	Nr/Ns
Investigación Agropecuaria	85	36	22
Estudios de Mercados	63	53	17
Investigación Agroindustrial	45	67	26

Fuente: Elaboración Propia

Se debe mencionar que aún cuando un gran número de organizaciones informa el sobre el servicio de investigación que ofrece, otros no lo hacen, lo cual eventualmente podrían mejorar la gestión con un mayor conocimiento del mercado y de oportunidades de negocios.

3.4.2. SERVICIOS OFRECIDOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

3.4.2.1. SERVICIOS DE INFORMACIÓN

Por su parte, las organizaciones de productores, en las tres regiones también ofrecen algún tipo de servicio de información a sus asociados (ver cuadro 3.24), pero el número de organizaciones que lo reporta es muy reducido. Los medios de información más comunes son las pizarras informativas, los boletines impresos y las revistas, en ese orden de importancia.

Para este tipo de organizaciones la información más ofrecida es acerca de tecnología y de mercados, en menor grado la información sobre negocios, normas y otros tipos.

Cuadro 3.24: Número de organizaciones oferentes que brindan servicios de información

		Tema informativo				
		Mercados	Negocios	Tecnologías	Normas	Otros
Medio	Boletín Impreso	24	11	55	13	13
	Pizarra	10	8	19	7	6
	Revista	4	4	13	4	0
	Pagina Web	4	3	6	3	1
	Boletín Electrónico	3	3	3	3	2

Fuente: Elaboración Propia

Los recursos más comunes para el financiamiento de la información, son los que provienen de la misma organización y los recursos que los productores disponen para tal fin. Se encontró además, que de las organizaciones demandantes que ofrecen sus servicios, el 55% lo hace con personal contratado, mientras que el 21.6% utiliza personal de la organización. La combinación de ambas modalidades de personal se presenta en el restante 23.4% de las organizaciones.

3.4.2.2. ASISTENCIA TÉCNICA

Para las organizaciones de productores en las tres regiones, la asistencia técnica que más se ofrece es para Cultivos y de Crianzas, en ese orden de importancia. (Ver Cuadro 3.25) Para ambos tipos de asistencia, los aspectos más asistidos son la Producción, Gestión y Elaboración de Proyectos.

Cuadro 3.25: Número de organizaciones demandantes que ofrecen Servicios de Asistencia Técnica

		Tema de Asistencia			
		Producción	Gestión	Elab. de Proyectos	Negoc. De Préstamos
Actividad	Cultivos	64	22	15	12
	Crianzas	41	11	6	7
	Agroindustria	14	4	3	2
	Forestería	11	4	2	1
	Acuicultura	2	1	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Se debe mencionar, que este servicio es financiado principalmente con recursos que provienen de la misma organización y en otros casos con recursos de los productores.

3.4.2.3 INVESTIGACIÓN

Un considerable número de demandantes no realiza ningún tipo de investigación, un 80% si sumamos las organizaciones que no respondieron a las que dijeron no realizarla (ver cuadro 3.26) Esto, al igual que en las organizaciones ofertantes es un aspecto que podría

fortalecerse con miras a mejorar las proyecciones de la organización y detectar nuevos mercados y oportunidades de desarrollo.

No obstante, dentro del reducido número de organizaciones que sí realizan investigación, los principales temas abordados son la investigación de mercados y los temas agropecuarios, en ese orden.

Cuadro 3.26: Número de organizaciones demandantes que realizan investigación

	SI	NO	Nr/Ns
Estudios de Mercados	36	98	20
Investigación Agropecuaria	36	96	22
Investigación Agroindustrial	22	109	23

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, el análisis sobre el costo de este rubro es específico, en las tres regiones, predominan los aportes que realizan las mismas organizaciones interesadas en la investigación.

3.5. DISTORSIONES EN EL MERCADO DE SERVICIOS DE PYMES AGROINDUSTRIALES

3.5.1. ASPECTOS CONCEPTUALES

En investigaciones anteriores desarrolladas sobre el mercado de servicios en la agricultura se ha recogido evidencia de que el papel jugado por el Estado ha inhibido y en muchos casos ha quebrado el desarrollo del mercado de servicios privados en la agricultura. Este no es el caso particular del Perú, sino de muchos países en América Latina. En el caso del Perú, una de las experiencias de mayor interés sobre el mercado de servicios básicos se encuentra en el caso del proyecto FEAS. Con recursos del Proyecto, aportados por el FIDA y el Gobierno del Perú, se apoyó a grupos de pequeños productores en la Sierra con montos de hasta US\$ 20,000 distribuidos en tres años, para adquirir servicios básicos especialmente de asistencia técnica, servicios veterinarios, capacitación y planes de negocios.

La oferta la hacían técnicos privados, varios de ellos que se habían retirado del Ministerio de Agricultura y el INIA, durante el proceso de reducción de dichas instituciones. La evaluación del Proyecto reveló que la presencia del Estado a través de otros proyectos en los que se regalaban los servicios, en las mismas regiones y la ausencia de planes de motivación para crear una demanda genuina, contribuyeron a la limitada sostenibilidad del mercado, cuando cesaron los aportes económicos que se daba a los productores.

En Costa Rica el Estado se adjudicó por muchos años, el papel de servidor del pequeño productor y se evidencia que asumió una gran tarea de ser el proveedor único de servicios básicos para los pequeños productores. Por su parte, aquellos productores con algo mas de capacidad para producir para mercados más exigentes fueron percatándose de la necesidad de contratar servicios privados, lo cual dio origen a un sector de servicios que, aunque con algunas limitantes, ha jugado un papel decisivo en la competitividad y el crecimiento de las exportaciones de productos de la agricultura.

Resultados de naturaleza similar se extrajeron del análisis comparativo del sector de servicios a la agroexportación en los seis países de Centroamérica. En este caso la evidencia fue más reveladora de que cuanto menos había sido la presencia del Estado como ofertante directo, mayor había sido el dinamismo del sector de servicios privados. Sin embargo, también se concluyó en que la ausencia del Estado ha contribuido a la debilidad de los mecanismos de control de calidad en los servicios y en algunos casos a estructuras casi monopólicas para algunos servicios privados que resultan en precios muy elevados para servicios críticos. A pesar de los precios elevados para algunos servicios, no se produce la entrada de otras empresas porque el mercado de cada uno de los países es muy reducido y aun existen barreras para la creación de empresas de servicios con cobertura en los seis países. Los seis países de Centroamérica tienen en total una población de 26 Millones, casi igual a la del Perú, lo cual podría sugerir que en el caso del Perú se considere en fomentar un mercado nacional de servicios, por lo menos en el algunos casos.

En los casos referidos se concluye que en general se trata de una estructura de mercado pequeño y en el que además la oferta y la demanda son muy inelásticas. Es decir que no se están dando las condiciones para que el mercado se amplíe, para que los demandantes (productores) respondan más a los precios y que entren nuevos ofertantes que compitan por el mercado. Resulta claro también que la intervención del estado como ofertante directo de servicios sin costo para los productores inhibe el desarrollo del mercado.

En el caso de los sectores agroexportadores de México (especialmente en el Noroeste); en Chile y en Argentina, con la participación de empresas de mayor dimensión y en gran número, el mercado de servicios a la agricultura ha tomado un mayor dinamismo. En estos países ha tomado varios años para que el mercado de servicios para la agricultura logre desarrollarse. Un factor importante ha sido las exigencias en el mercado internacional para los productos y el tamaño del mercado interno de demandantes, en términos de áreas sembradas y número de productores.

Existe una apreciación generalizada de que el mercado de servicios para la agricultura es poco desarrollado. En otras palabras se trataría de condiciones de oferta y demanda reducidas e inelásticas. Lo primero significa que los servicios (aunque variados) no son abundantes en cantidad, lo cual conlleva a que el precio que se paga por los servicios es elevado. Se admite también que en términos generales la calidad de los servicios deja mucho que desear; aunque por otro lado se reconoce que la poca valoración que se hace de los servicios por parte de los productores no conduce a que haya una demanda amplia.

Lo segundo, la inelasticidad desde el lado de la demanda, significa que aunque el precio suba o baje, la cantidad demandada no cambia significativamente; lo cual ocurre por varias razones: Porque hay pocos demandantes y porque no hay muchas alternativas. Desde el lado de la oferta, la inelasticidad significa que hay pocos oferentes, que hay barreras de entrada al mercado o que no hay estímulos desde el lado de la demanda como para motivar a las empresas a entrar en el mercado como ofertantes. Estas condiciones se observan porque existen fallas de mercado, como la ausencia de sistemas de información sobre lo útil que son los servicios, quien los oferta, el precio al que están disponibles, etc., y por los elevados costos de transacción. Este tema es abordado mas adelante.

Con relación a los mercados de servicios, es oportuno exponer tres interrogantes: La primera es ¿qué servicios están aumentando más desde el lado de la demanda? La segunda es entre que agricultores se observa que es más creciente la demanda por servicios? La tercera es ¿cuál debería ser el papel del Estado? dadas las condiciones que se observan y en función de su papel como promotor del desarrollo. Las dos primeras preguntas son brevemente contestadas a continuación, la tercera se deja para cuando se aborde el tema de los costos de transacción.

En cuanto a los servicios cuya demanda estaría creciendo en forma más acelerada, se puede anticipar que sería el caso de los servicios que evidencian ser efectivos en el aumento de la productividad y la calidad de los productos; los que permiten aumentar la eficiencia económica por la vía de aminorar los costos e incrementar las ganancias; y los que son requeridos como parte de la normativa internacional para participar en forma efectiva en el comercio. Estas apreciaciones son congruentes con las que conciernen a los principales demandantes de servicios. La demanda por servicios en la agricultura es notoriamente mayor entre quienes se dedican a cultivos de exportación (con relación a los que producen para el mercado nacional) y para quienes se ubican en los segmentos de la cadena agroalimentaria más cercanos al consumidor, es decir la demanda por servicios es mayor en la agroindustria que en la agricultura primaria.

3.5.2. APRECIACIONES DE LOS OFERTANTES SOBRE EL MERCADO DE SERVICIOS A PARTIR DEL AÑO 2000

En esta sección se explican las percepciones de los ofertantes de servicios las distorsiones que existen en el mercado y que estarían contribuyendo a que no se desarrolle el mercado. Se analizan las apreciaciones de los ofertantes de servicios en cuanto a la demanda por servicios básicos y en cuanto a la oferta de los mismos. Se evaluaron varias limitantes en cuanto a la demanda de servicios (ocho en total), de las cuales se presentan las que obtuvieron la mayor calificación en promedio de las tres regiones, en un rango de 0 a 10. Es importante apreciar que el puntaje recibido por todas las razones es relativamente alto, indicando que todas son importantes (Grafico 3.4)

Quizás el dato más relevante es el indicador de que no hay costumbre de pagar por los servicios básicos, o en otras palabras no se está operando bajo reglas de mercado. Esto se apoya además en las dos afirmaciones de que el Estado y las ONGs regalan los

servicios. El argumento de que no se tiene con que pagar será siempre esgrimido en la medida que no se tenga una razón clara para contratar un servicio. Se destaca en tercer lugar de importancia, la explicación para una demanda reducida, que no hay información sobre ofertantes de servicios. Para que un mercado sea competitivo uno de los requerimientos es el flujo abundante de información útil para decisiones de mercado.

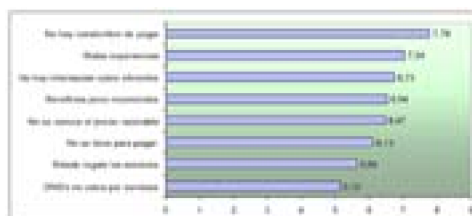


Gráfico N° 3.4: Ofertantes. Apreciaciones sobre la Demanda de Servicios

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a las condiciones que limitan la oferta de servicios, los consultados dieron gran importancia al hecho de que el Estado no incentiva el desarrollo de los servicios privados y similar a esta apreciación, la que no hay fomento de la oferta. Puede apreciarse que estas dos razones exceden con creces todas las otras.

Varias de las razones expuestas revelan que los ofertantes reconocen sus propias limitaciones como por ejemplo que no tienen una estrategia, que no son suficientemente agresivas y que ha habido malas experiencias. Estas apreciaciones son coincidentes con los requerimientos de las organizaciones para mejorar su capacidad, a lo cual se hace referencia mas adelante. También en este caso se han expuesto los aspectos de información como razones importantes para el poco desarrollo de la oferta. En este caso se señala por ejemplo la insuficiente información sobre demandantes de servicios. Esta última apreciación conlleva a la necesidad de apoyar a las organizaciones de productores y a los propios productores para poder definir con precisión sus requerimientos de servicios.

3.5.3. APRECIACIONES DE LOS DEMANDANTES SOBRE EL MERCADO DE SERVICIOS

Cuando se les consultó a los directivos de las organizaciones de productores sobre sus apreciaciones sobre porqué ellos no adquieren servicios, la principal razón expuesta fue una vez más la insuficiencia de información sobre ofertantes de servicios y el desconocimiento de cuanto pagar por los servicios (Gráfico 3.5).

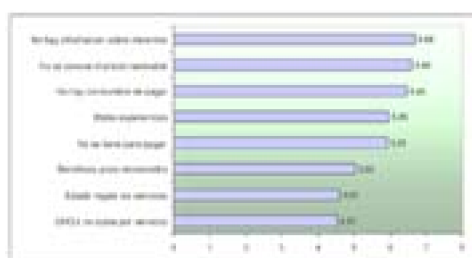


Gráfico N° 3.5: Apreciaciones de los Demandantes sobre el Mercado de Servicios

Fuente: Elaboración Propia

Sobre el asunto de cuanto pagar por los servicios, este es el tema mas difícil de resolver, porque en contraste con un bien material, el servicio es un bien intangible y su valor esta dado por la efectividad para resolver una situación. La información exacta de cómo resolver un problema de plagas o sobre saber quien es un comprador o sobre donde adquirir un servicio básico, tiene un precio que depende de la escasez de esa información y de la necesidad de quien la necesita. Otros ejemplos abundan sobre lo difícil que es saber cuanto pagar por un servicio, pero en la práctica los precios se van creando como resultado de la interacción entre oferentes y demandantes.

CAPITULO IV: ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES DEL PERU

4.1. COSTOS DE TRANSACCIÓN EN EL MERCADO DE SERVICIOS

4.1.1. ASPECTOS CONCEPTUALES

Las preferencias por la economía de mercado, ante la alternativa de una controlada por el Estado, o en el mejor de los casos parcialmente intervenida, se sustentan en la noción de que en la primera se logra la óptima asignación de recursos y que eso es lo mejor para la sociedad. Para que ello sea cierto, y por lo tanto lo más deseable, deben darse ciertas condiciones necesarias. Una de ellas es que los costos de transacción sean mínimos y que afecten por igual a todos los actores en el mercado. Nada más lejos de la realidad, especialmente en los países en desarrollo, y el caso del Perú ofrece evidencias muy concretas al respecto.

Para que un bien o un servicio sea entregado del ofertante al demandante es preciso que se produzca una transacción de compra-venta a través de la cual se concreta la adquisición. En condiciones ideales, el precio que uno paga y el que el otro recibe sería el mismo, porque no hay costos involucrados en la transacción. En la práctica, para que tal hecho ocurra, el demandante y el ofertante requieren incurrir en costos previos a la transacción e inclusive durante ella. Entre estos costos hay algunos genuinos para viabilizar la transacción como tal y otros innecesarios, que son los llamados costos de transacción. Ellos a su vez tienen numerosas variantes. Los conceptos son mejor explicados con algunos ejemplos. Un agricultor de Huancayo requiere tomar un préstamo de X monto. Previo a concretar la operación incurre en costos para averiguar las fuentes alternativas, las condiciones financieras y las exigencias de garantías y de otro tipo que tienen los ofertantes. Estos costos son los llamados costos de búsqueda (search costs) y usualmente se contabilizan como costos de transacción. Una vez que el agricultor decide por una fuente de crédito, se inicia el vía crucis para cumplir con los requisitos previos, presentar la solicitud, retornar varias veces para enterarse del avance de la gestión, coimear a algún funcionario para que acelere el proceso y pagar los gastos legales de la operación crediticia. Una vez que el crédito es autorizado se requiere llamar con frecuencia para que se hagan los desembolsos, estar en la chacra y atender al inspector, regalarle una gallina o invitarle un asado para que apruebe el próximo desembolso. Toda esta suma de gastos se llama “costos de transacción” entre los cuales se distinguen los gastos directos y el tiempo perdido por el agricultor.

Lo comentado anteriormente es una muestra de la infinita cantidad de problemas y costos de transacción que se confrontan en la agricultura y que afectan el mercado de servicios, ya que alteran los precios, la oferta y la demanda de los mismos y los ingresos netos de los productores. Reconocer estos costos es fundamental para valorar la capacidad real de ser competitivo, pues son estos costos los que influyen en la productividad, los costos de producción y la rentabilidad. Y en el caso particular de los servicios, son estos costos los que inhiben el desarrollo del mercado. Sobre la base del segundo ejemplo, es posible hacer una desagregación de los costos de transacción, tanto desde el punto de vista de los actores involucrados, como de los componentes.

En un esfuerzo por identificar las áreas de intervención del Estado para aminorar los costos de transacción, se pueden identificar por lo menos las siguientes: inversión en mejorar las carreteras, establecimiento de unos puestos de teléfono, educación para inculcar disciplina y responsabilidad y muy importante, establecer flujos de información al alcance de todos los actores, de modo de facilitar las decisiones, en base a la consideración de alternativas.

Es necesario entonces que el Estado identifique cuales son los factores limitantes--costos de transacción-- que inhiben la entrada de actores privados a ofrecer mejores servicios. La infraestructura vial, los medios de información y comunicación y la educación, aparecerán ranqueados en primer orden. Justificar la inversión en estas áreas sería factible cuando los beneficios que sobrepasen los costos de la inversión. Es aquí donde surge la polémica sobre cuáles son los beneficios y quienes son los beneficiarios.

Este breve análisis revela la gran importancia de bajar los costos de transacción como una forma efectiva de crear condiciones adecuadas para el desarrollo del mercado

de servicios. Cuanto mejores sean las condiciones, mayor será el interés de los proveedores y el de los consumidores de servicios.

4.2. LA INFORMACIÓN COMO MEDIO PARA BAJAR LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN

Del análisis hecho quedó claro que uno de los factores críticos para reducir los costos de transacción en el mercado de servicios básicos en la agricultura peruana es disponer de información sobre:

- Ofertantes de servicios.
- Demandantes de servicios
- Precios a pagar por los servicios

Considerando la importancia del tema, es necesario explorar la posibilidad para incursionar específicamente en este terreno, creando un sistema de información sobre el mercado de servicios básicos para la agricultura. Este será un esfuerzo pionero y puede esperarse que el sistema se irá enriqueciendo a través del tiempo.

La información sobre ofertantes y demandantes de servicios se convierte así en una forma de facilitar las transacciones de mercado. Será entonces sobre la base de cotizaciones alternativas que se van formando los precios de los diferentes servicios, tomando en cuenta desde luego los costos de producción de los mismos y las diferencias de calidad.

La empresa privada puede también tener influencia en la labor de la Oficina de Información Agraria del Ministerio de Agricultura, para que asuma una mayor responsabilidad en el fomento de la participación de otros actores públicos y privados en el sistema de información para el agro.

La labor de captación y difusión de información tiene que ser más amplia. Un factor importante a considerar es que es necesario educar a los productores para aprender a valorar y utilizar la información, para que sobre esa base se establezca una demanda genuina. Aun se percibe que la información debe ser gratuita, pero lamentablemente mucha de la información gratuita es de poca utilidad para decisiones relevantes, porque no permite obtener respuestas a preguntas específicas.

4.3. NECESIDAD DE FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES AGROINDUSTRIALES

Tal como ha sido señalado a lo largo de esta investigación, las organizaciones de

productores y las ofertantes de servicios adolecen de limitaciones para desempeñarse adecuadamente como demandantes efectivos de servicios y para poderlos ofrecer en forma competitiva. Por otro lado, se ha señalado también que para que un mercado de servicios básicos para la agricultura se desarrolle en forma competitiva, las organizaciones deben tener un mínimo de capacidad.

4.3.1. REQUERIMIENTOS DE LAS ORGANIZACIONES OFERTANTES

Como parte de las encuestas se incluyó una sección de preguntas, en donde el encuestado evaluó varios criterios sobre las posibles formas de mejorar la capacidad de gestión de su organización y darle un mejor servicio a sus clientes. Las organizaciones de Ofertantes de las regiones, concuerdan en que los principales requerimientos de apoyo para mejorar la capacidad de la gestión de la organización son los que se resumen en el Gráfico 4.1. El Puntaje máximo posible es de 10 y el mínimo de cero.

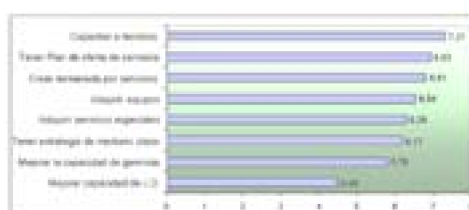


Gráfico N° 4.1: Requerimiento para mejorar capacidad para ofrecer servicios

Fuente: Elaboración Propia

Todos los factores identificados tienen relevancia en un plan de mejora de la capacidad de las organizaciones ofertantes de servicios. Sin embargo, es importante destacar el requerimiento de capacitar a los técnicos de la organización y disponer de un plan de oferta o mercadeo de servicios. Es interesante que se difunda también la necesidad de motivar el desarrollo de la demanda.

A la pregunta sobre los posibles temas de capacitación de los técnicos de la organización, las organizaciones concordaron en que la capacitación debe ir orientada al mercadeo de servicios, los aspectos tecnológicos, los planes de negocios y la gestión de empresas (Gráfico 4.2). Estas apreciaciones son de suma relevancia, pues estarían poniendo de manifiesto que las organizaciones sienten que los vacíos están especialmente en los aspectos de gerencia y en menor grado en los asuntos meramente productivos.

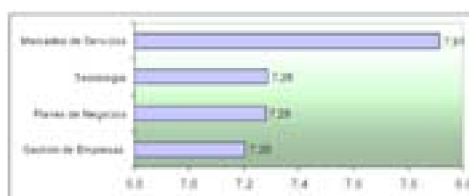


Gráfico N° 4.2: Prioridad de capacitación según Oferentes de Servicios

Fuente: Elaboración Propia

Cuando se consideró la suma total de estos requerimientos para los distintos tipos de

organizaciones, como un indicador de la importancia que le dan a mejorar su capacidad, los resultados en el gráfico 4.3 revelan la apreciación de distintas organizaciones. Las empresas privadas son las que le dan más importancia a mejorar su capacidad.

Esto es importante para definir un programa de capacitación y asistencia técnica a las organizaciones, pues no tendría sentido ofrecerla a quienes no la valoran. Por otro lado, en base al reconocimiento que hicieron todas las organizaciones de que estarían dispuestas a pagar para mejorar su capacidad, es necesario que el servicio que se les ofrezca sea cobrado y no que se dé en forma gratuita.

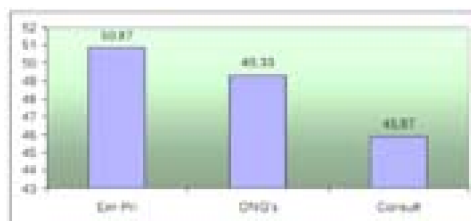


Gráfico N° 4.3: Capacidad de Organizaciones Oferentes para reconocer necesidad de ayuda

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. REQUERIMIENTOS DE LAS ORGANIZACIONES DEMANDANTES.

Al igual que para las organizaciones ofertantes la encuesta incluyó una sección con preguntas tendientes a evaluar varios criterios para mejorar la gestión en la prestación de servicios de las organizaciones de productores. Las organizaciones de demandantes de las tres regiones, concuerdan en que los cuatro principales requerimientos para mejorar la capacidad de la gestión de la organización son las señaladas en el gráfico 4.4. Aunque no aparece en un lugar de alta prioridad el puntaje dado a la identificación de las necesidades de los asociados es un tema de suma importancia. De él depende que la organización pueda hacer una adecuada contratación de servicios. De no ser así será persuadida por entidades de servicios más interesadas en vender algún servicio que ellas ofrecen en lugar de resolver problemas reales de los productores.

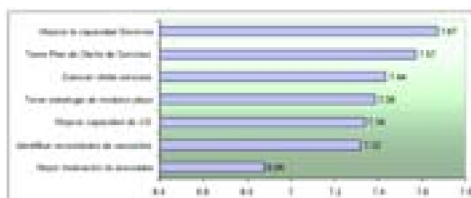


Gráfico N° 4.4: Requerimiento de las organizaciones de Productores para mejorar capacidad de ofrecer servicios

Fuente: Elaboración Propia

También en este caso fue posible determinar qué organizaciones mostraban mayor interés en recibir apoyo. Los resultados revelan que las asociaciones le dan más

importancia a la mejora de su capacidad, mientras que las Empresas Comunes no parecen valorar sus propias debilidades tal como se aprecia en el gráfico 4.5.

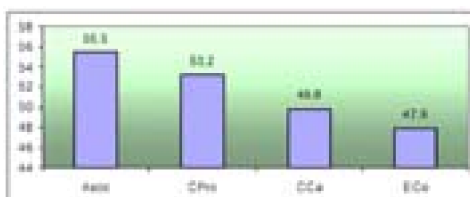


Gráfico N° 4.5: Preferencias Diferenciales de las Organizaciones por ayudar para mejorar su capacidad

Fuente: Elaboración Propia

4.4. CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

Según IICA / JUNAC / SELA (1994:26) la competitividad es el proceso integral, de carácter estructural y sistémico y de naturaleza muy dinámica, que se manifiesta en la capacidad que tiene el aparato productivo del país para captar, mantener e incrementar mercados nacionales, subregionales, internacionales y globales; Y, sobre esa base, elevar el nivel de vida y el grado de bienestar de nuestra sociedad en su conjunto. La misma fuente acota que en términos más sencillos “competitividad” es la capacidad de ocupar (y liderar) los espacios más dinámicos del mercado en proporciones cada vez mayores.

Por su parte Jarillo (1992:35) se refiere a la competitividad como una estrategia referido al modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo y esto sólo puede conseguirse a base de aprovechar las distintas imperfecciones que pueda ofrecer el sector en el que se compete, esquivando el efecto de los competidores, presentes o potenciales. En ese sentido –señala- la estrategia competitiva es el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible.

El mismo precisa que es obvio obtener una ventaja competitiva no puede, por definición, ser un asunto fácil, pues una ventaja competitiva es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores presentes o potenciales, y éstos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva. En un concepto más genérico, Kuczynski y Ortiz de Zevallos (2001:53-54) precisan que como en el informe del World Economic Forum se intenta medir bajo este concepto la capacidad relativa de un país para competir (vender sus productos y servicios) en un mundo cada vez más integrado. Una economía competitiva es aquella capaz de crecer lo suficiente como para aumentar significativamente la prosperidad de sus habitantes.

Sin embargo, entre las definiciones más aceptadas de competitividad se pueden citar las siguientes: Porter (1988: s.pág.) “El único concepto de competitividad a nivel nacional con significado real es la productividad “

Competitive Policy Council U.S.A. (1994) “La habilidad para vender productos en los

mercados internacionales, mientras los ingresos en el mercado doméstico se incrementan de manera sostenida”. “Es la capacidad de una nación o región para lograr índices de crecimiento altos y sostenidos en su PIB per cápita, y en su nivel de vida general, gracias a su productividad superior a la registrada por otras naciones o regiones” Adaptado de Word Economic Forum Lausanne, Suiza (1996)

La Competitividad es definida como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El termino competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocio, lo que esta provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por ultimo, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planificación estratégica”. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

4.4.1. IMPORTANCIA

Respecto a la importancia de la competitividad, Porter (1996: página de prefacio) señala que la ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos. Después de varias décadas de una vigorosa expansión y prosperidad, sin embargo, muchas empresas perdieron de vista la ventaja competitiva en su lucha por el crecimiento y en persecución de la diversificación. Hoy la importancia de la ventaja competitiva podría ser escasamente mayor. Las empresas en todo el mundo se enfrentan a un crecimiento más lento así como a competidores domésticos y globales que ya no actúan como si el pastel creciente fuera de lo suficientemente grande para todos.

La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra.

El Dr. Roberto Pérez Llanes en “Los rostros Múltiples de la Competitividad (1999:1) dice, La competitividad es hoy, un tema presente en casi todos los discursos, tanto de los actores del mundo de los negocios, los políticos, y también en el bando de las fuerzas

sociales. Para muchos, tanto en el sector público; y sobre todo en el empresarial, son aderezos indispensables para la fundamentación de sus acciones. Toda esta actividad en torno al tema que se aprecia en nuestra región no es casual. En los 90's y también ahora, Latinoamérica parece estar quedándose rezagada económicamente frente a otras regionales del mundo. Esto está asociado en gran medida a la caída de los precios de las exportaciones de materias primas y a la poca capacidad para desarrollar oferta de productos con alto valor agregado de interés para los mercados internacionales.

4.5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LOS SECTORES INDUSTRIALES

Porter (1997:23) señala, La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas.

4.5.1. DETERMINANTES ESTRUCTURALES DE LA FUERZA DE LA COMPETENCIA

Para Porter (1997:25) las cinco fuerzas competitivas –nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores- refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores.

Asimismo señala que las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. El mismo autor resalta como características de importancia, económicas y técnicas son relevantes para robustecer y determinar cada fuerza competitiva:

1º. AMENAZA DE INGRESO

- Barreras para el ingreso
- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Requisitos de capital
- Costos cambiantes
- Acceso a los canales de distribución

- Desventajas en costo independientes de las economías de escala
- Política gubernamental
- Estructura de precios baja como un disuasivo al ingreso
- Experiencia y escala como barreras al ingreso

2º. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector industrial.
- Costos fijos elevados o de almacenamiento.
- Falta de diferenciación o costos cambiantes.
- Incrementos importantes de la capacidad.
- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida
- Rivalidad cambiante
- Barreras de salida y de ingreso

3º PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

- Empresas que producen artículos sustitutos

4º PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

- Alteración del poder de compra.

5º PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

- Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios.

Con respecto al Análisis estructural y Estrategia Competitiva, Porter (1997:49) precisa que una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete. Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva. El mismo autor añade que una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. Coyne (1984:31) es más enfático cuando dice que aquella empresa que vende sus bienes o servicios con un margen atractivo de beneficios, obteniendo una marcada preferencia en la compra por parte de los clientes que la privilegian por encima de otros competidores, disfruta de una ventaja competitiva.

4.5.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y DEFINICIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

Siguiendo con el mismo autor éste señala que el análisis estructural, enfocado en forma general en la competencia mucho más allá de los rivales existentes, debe reducir la necesidad de debates sobre dónde fijar las fronteras del sector industrial. Cualquier definición de un sector industrial es esencialmente la elección de dónde trazar la línea entre los competidores establecidos y los productos sustitutos, entre las empresas existentes y las que potencialmente puedan ingresar; entre las dichas empresas, los proveedores y compradores. El trazar estas líneas es, un asunto de grado, que tiene poco que ver con la elección de la estrategia.

4.6. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA

Según Antonio Ruiz Molina (Pg.297 a 309), sostiene que el sistema agroindustrial, en general, y la industria alimentaria, en particular, poseen un elevado carácter estratégico en cualquier esquema socioeconómico. Su importancia básica en la sociedad y su elevado peso en la economía son factores que impulsan a los agentes públicos a intervenir continuamente en el sistema, con la finalidad de garantizar su funcionamiento regular y eficiente. Es por ello que centramos este trabajo en la formulación de estrategias en el sector agroindustrial.

a. Factores de Competitividad:

Existe una opinión generalizada que señala como factores de competitividad más corrientes la cuota relativa de mercado, calidad e imagen de producto, tecnología, capacidad de innovación, productividad, recursos humanos. No obstante lo anterior, conviene identificar, para cada sector los que mejor se adaptan a sus circunstancias concretas y ello a través de encuestas que recojan la opinión de las empresas implicadas.

El estudio desarrollado parte de un conjunto de doce factores clave genéricos, ampliando los referenciados anteriormente, estos son:

1. Dimensión empresarial
2. Estructura de costes de la empresa
3. Aprovisionamiento y gestión de materiales
4. Estructura productiva y eficiencia en los procesos productivos
5. Gestión de calidad
6. Ubicación de la empresa/logística de distribución

7. Gestión de comercial y de marketing
8. Estructura financiera adecuada
9. Grado de innovación
10. Tecnología de la información
11. Gestión de recursos humanos
12. Imagen de marca

De ellos se seleccionan los cinco más importantes de cada sector, clasificándolos por orden de importancia y ponderándolos. El factor considerado más importante toma valor 5 mientras que al menos importante se le asigna 1. Una vez realizada esta ponderación para todos los sectores se obtienen los factores más importantes para todo el sector de alimentación y bebidas. Los factores clave de competitividad resultantes, por orden de importancia, son: Gestión Comercial/Marketing; Imagen de marca; Dimensión empresarial; Estructura de costos, y Eficiencia de los procesos productivos. Utilizando como base la encuesta, pero siguiendo una metodología distinta, se llega a la conclusión de que las empresas deben prestar atención preferente a las áreas de producto, estrategias de producción, distribución e I + D, y en base a ellas organizar sus estrategias en los próximos años.

Como áreas predominantes las de cuanto antecede surge, claramente, como factor clave para el conjunto de la I.A. la gestión comercial. Esto indica que el futuro de las empresas del sector pasa por una reorientación de sus estrategias hacia esta área, y ello mediante la instrumentación de los elementos integrantes del marketing-mix. Otro factor relevante es el concerniente a la dimensión en cuanto contribuye a la obtención de economías de escala, tanto en el proceso de producción como en el de organización y en el de marketing.

Teniendo en cuenta la complejidad que entraña cada uno de los sectores integrantes de la I.A., es fácil reconocer la existencia de distintas sensibilidades en cada uno de ellos respecto a las variables consideradas. Así, para el sector de “Transformados de frutas y hortalizas”, las variables relevantes son la financiación, la dimensión y el marketing, destacando entre ellas la financiación. En concreto, el orden en que se evalúan dichas variables para cada uno de los subsectores analizados se recoge en el cuadro 4.1

CUADRO 4.1: FACTORES CLAVE DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE TRANSFORMACION DE VEGETALES.

SUBSECTOR	1ª VARIABLE	2ª VARIABLE	3ª VARIABLE	4ª VARIABLE	5ª VARIABLE
Conservas	Financiación	Dimensión	Costos	Marketing	Aprovisiona-miento
Zumos	Dimensión	Costes	Financiación	Imagen marca	Marketing
Congelados	Financiación	Dimensión	Costos	Marketing	Aprovisiona-miento
Aceitunas de mesa	Financiación	Dimensión	Costos	Marketing	Aprovisiona-miento

Las variables consideradas pueden agruparse atendiendo a una visión funcional de

la empresa en: Financiación, Dimensión (una adecuada dimensión repercutirá en unas economías de escala con efectos positivos en los costes de producción y aprovisionamiento) y Marketing. Si bien el orden de apreciación de la importancia relativa de estas variables, en el sector de transformados vegetales, difiere del establecido para el conjunto de la I.A., hay que convenir en su persistencia como elementos claves sobre los que posicionar las empresas.

b. Elementos de entorno:

Entre las variables consideradas más relevantes del entorno para el sector agroalimentario, siguiendo la misma metodología descrita anteriormente, identifica un conjunto de diecinueve factores: Tipo de cambio, tipos de IVA; disponibilidad de capital riesgo/acceso a fuentes de financiación; tasa de inflación; tasa de crecimiento de la demanda; PAC; costes de energía; regulaciones medioambientales; disponibilidad de servicios auxiliares; infraestructura de transporte; disponibilidad de vertederos/plantas de procesamiento; infraestructura de formación; disponibilidad de mano de obra no cualificada; disponibilidad de mano de obra cualificada; incentivos regionales; impuestos de sociedades, impuestos especiales y tasas locales, y evolución del coste de la mano de obra. De éstos se seleccionan como variables exógenas que ejercen mayor influencia en la I.A.: La tasa de crecimiento de la demanda; la PAC; el tipo de cambio; el tipo de interés, y la infraestructura de transporte. Similares conclusiones se deducen de los distintos estudios elaborados sobre el sector. En cuanto a los factores exógenos que mayor influencia ejercen en el sector de “Transformados vegetales”, se recogen en el cuadro 4.2

CUADRO 4.2: FACTORES EXÓGENOS INFLUYENTES EN EL SECTOR DE TRANSFORMACION DE VEGETALES

SUBSECTOR	1ª VARIABLE	2ª VARIABLE	3ª VARIABLE	4ª VARIABLE	5ª VARIABLE
Conservas	Acceso a fuentes de financiación	Tipo de interés	P.A.C.	Tasa crecimiento de la demanda	Evolución de los costos
Zumos	Acceso a fuentes de financiación	P.A.C.	Tasa crecimiento de la demanda	Tipo de interés	Tipo de cambio
Congelados	Acceso a fuentes de financiación	Tasa crecimiento de la demanda	Costo de energía	Tipo de interés	Tipo de cambio
Aceitunas de mesa	Acceso a fuentes de financiación	Tipo de cambio	Costo de la mano de obra	(sin definir)	Tipo de interés

Como se deduce del cuadro expuesto, a pesar de no existir un comportamiento tan homogéneo como en el caso de las variables controlables, en cuanto a la relevancia de los factores analizados, aquellas pueden agruparse en “Acceso a fuentes de financiación”, “P.A.C.”, “Tasa de crecimiento de la demanda” y “Grado de competitividad en precios”, esta última incluirá el efecto costos de mano de obra, financieros y energía y

el derivado del tipo de cambio.

Como se observa del análisis conjunto de los cuadros 1 y 2, existe una correlación, para el sector de transformados vegetales, entre los factores exógenos y los factores clave de competitividad. Así, el factor exógeno más influyente es la posibilidad de acceso a las fuentes de financiación, mientras el principal factor de competitividad es la financiación.

c. Posicionamiento competitivo del sector agroalimentario:

Como principales puntos fuertes y débiles del sector agroalimentario pueden establecerse los siguientes;

Puntos fuertes:

- En casi todos los sectores existe un número reducido de empresas con un tamaño suficiente para la competencia.
- En la última década se ha realizado una importante inversión en la adecuación tecnológica de las empresas descritas en el punto anterior.
- Existencia de productos y marcas conocidas en algunos sectores.
- Existencia de productos de calidad
- Conocimiento de los gustos y mercados locales
- Capacidad de potenciación del mercado interior.
- La interrelación e integración existente entre la industria alimentaria y otros sectores económicos.
- Tradición de la industria alimentaria regional.
- Ampliación del mercado natural del sector como consecuencia de la integración.

Puntos débiles:

- Elevado nivel de atomización, sin embargo, en determinados sectores el grado de atomización no es homogéneo entre los subsectores que comprende, dependiendo básicamente de los requerimientos de capital y del grado de innovación de los productos.
- Estructura dual: coexistencia de grandes empresas con empresas muy pequeñas.
- Existencia de sectores con niveles importantes de economía sumergida.
- Debilidad de la actividad productiva
- Las calidades y cantidades ofrecidas por el sector primario no se adecuan a las necesidades industriales.
- Limitada presencia exterior de las empresas.
- Dificultades en la comercialización de los productos del sector, derivadas de la falta de diferenciación de los productos y de orientación al mercado.
- Dificultad para conseguir ventajas comparativas en costos en aquellos sectores o subsectores donde se está compitiendo en precio.

- Creciente penetración de las importaciones en el mercado nacional.
- Lento crecimiento de las exportaciones debido al inadecuado posicionamiento del producto en aquellos segmentos en que se compite por diferenciación.
- Débil estructura financiera de las empresas
- Escasa productividad del sector
- Investigación y desarrollo y dependencia tecnológica del exterior.
- Escasa calificación de los recursos humanos.
- Aumento en el control multinacional de sectores muy concretos.
- Baja capacidad de generación de valor añadido y, consecuentemente, limitada capacidad de contribuir al crecimiento general de la economía.
- Una vez señalados los puntos fuertes y débiles de la industria agroalimentaria, se sintetizan las principales oportunidades y amenazas del entorno que más trascendencia ofrecen.

Oportunidades del entorno:

- Las dimensiones del mercado constituyen una ventaja a tener en cuenta para valorar positivamente las posibilidades de futuro de las empresas agroalimentarias de ámbito local y regional.
- El cambio de los hábitos alimenticios y las preferencias de los consumidores por determinados productos abre la posibilidad de encontrar nuevos segmentos de mercado en los que puedan especializarse las empresas de menor dimensión.
- La tendencia a sustituir productos sin transformar por productos alimenticios con un mayor nivel de elaboración, con mejor presentación y superior calidad crea nuevas expectativas de expansión del sector.
- La internacionalización de la economía supone a la Pymes una situación favorable para atender segmentos concretos de mercados a los que por su política globalizadora no pueden llegar las grandes empresas del sector.
- La apertura de los países del Este y la creciente estabilidad política y económica de los países hispanoamericanos puede suponer una oportunidad para la internacionalización de las empresas.
- Elevado potencial del sector agrario, que en la actualidad se encuentra infrautilizado por la I.A.
- La modernización del sistema de transporte aporta una serie de ventajas a la I.A. que la hace más competitiva y la acerca a otros mercados.
- Disponibilidad de recursos financieros para apoyo a las Pymes.
- Existe una línea de investigación autóctona, ubicada en las diferentes universidades.
- La situación estratégica ofrece y mantiene una gran potencialidad de abordar los procesos de transformación de las producciones agrícolas del área.

Amenazas del entorno:

- Existen determinados sectores o productos que se enfrentan a tasas de crecimiento de la demanda decreciente.
- La necesidad de adaptarse a la nueva normativa medio ambiental va a suponer un esfuerzo adicional para el sector.
- Creciente competitividad de las producciones agrícolas de terceros países del área.
- El sector de alimentación soporta costos superiores al resto de países.
- La mayor parte de las empresas de capital nacional son de carácter familiar con las limitaciones que ello implica.
- En algunos sectores existe una influencia negativa de las condiciones acordadas en la PAC sobre el aprovisionamiento de materias primas.
- La excesiva regulación administrativa sobre productos está provocando agravios comparativos frente a productos fabricados en otros países.
- La formulación de la estrategia empresarial para el sector agroindustrial

En el proceso de formulación de estrategias resulta de utilidad identificar la tipología asignable al sector objeto de estudio, a partir de sus características. Una vez identificada se está en condiciones de desarrollar la estrategia aplicable.

Atendiendo a las características definidas de los sectores, el agroindustrial, en términos globales, puede identificarse como maduro. Ante estas circunstancias, las empresas pueden adoptar alguna de las siguientes estrategias.

Estrategia de internacionalización, mediante la cual ampliar sus mercados y lograr así un alargamiento de su ciclo de vida.

- Estrategias de diferenciación en calidad y servicios.
- Diversificación.
- Estrategia de liderazgo en costos.
- Estrategia de liderazgo en costos:

Teniendo en cuenta la evolución mantenida en los últimos años por las empresas del sector en cuanto a su política de adquisiciones y fusiones y considerando los factores clave de competitividad, una de las estrategias básicas de actuación a medio plazo es la mejora de la dimensión de las empresas. Como se indicaba anteriormente, actuar sobre la dimensión lleva implícito conseguir un conjunto de ventajas derivadas de la misma.

La estrategia adquiere especial relevancia si se tiene en cuenta que la I.A. se caracteriza por un elevado nivel de atomización y por competir con las grandes multinacionales y grandes grupos nacionales presentes en el mercado.

El desarrollo de la estrategia de crecimiento ofrece un conjunto de vías de actuación:

a) Crecimiento interno:

La adopción de este planteamiento supone para las empresas importantes repercusiones en su organización interna. Las estrategias que se formularán tenderán a

alcanzar el liderazgo en costos o una ventaja competitiva.

b) Crecimiento externo:

Esta estrategia puede desarrollarse vía fusiones y adquisiciones por absorción. Por lo general, teniendo en cuenta el alto componente familiar de la propiedad de las empresas, los procesos de fusión parecen difíciles de lograr.

En cuanto a la estrategia de adquisición por absorción, es la vía que mayoritariamente han seguido para modificar su tamaño empresarial. Sin embargo puede resultar difícil desarrollar por empresas dada su escasa dimensión y consecuentemente falta de recursos. A este respecto, hay que recordar cómo el principal factor de competitividad puesto de manifiesto por las empresas del sector se refiere al acceso a los recursos financieros.

c) Cooperación entre empresas

Si la dimensión empresarial es la estrategia posible y las actuaciones reseñadas previamente no son factibles, una estrategia que está adquiriendo cada vez mayor relevancia es la cooperación o alianza entre empresas.

Múltiples son las razones que justifican el proceso de cooperación en el sector agroindustrial. Entre ellas cabe mencionar los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos, la puesta en común de knowhow para obtener beneficios sinérgicos y reducir riesgos financieros, el acceso a mercados o el endurecimiento de la competencia.

Los objetivos específicos que pueden plantearse la posibilidad de llegar a acuerdos, de manera que se especializara cada una de ellas en la producción de un número reducido de productos para realizar posteriormente una redistribución de los mismos. De esta manera conseguirían mantener ventajas en costos a la vez que ofrecer una gama variada de productos. Podría conseguirse de esta forma una ventaja competitiva como el liderazgo en costos.

La colaboración entre empresas posibilita el desarrollo de otra estrategia que necesariamente han de abordar las empresas agroindustriales, la innovación tecnológica. A estos efectos conviene recordar que las empresas situadas en sectores maduros deben plantearse a corto y medio plazo potenciar su posición competitiva en el sector, buscando innovaciones tecnológicas en el producto y/o proceso (Porter, 1982). Esta estrategia debe abarcar diferentes aspectos.

Investigación tecnológica de nuevos procesos, fundamentalmente persiguiendo mejoras en la productividad. La mayor parte de los sectores pertenecientes al sector agroalimentario carecen de equipamiento colectivo empresarial. En este sentido sería recomendable crear centros privados, dedicados a realizar este tipo de investigación.

Investigación y desarrollo en nuevos productos. Las empresas deben aumentar su rapidez de respuesta a los cambios de mercado ya que el consumidor demanda cada vez productos de mayor calidad y sofisticación. Además el ciclo de vida de los productos cada vez más reducido.

Las actuaciones en esta área son de vital importancia si se tiene en cuenta que gran parte de las empresas del sector tienen concentrada la mayor parte de su facturación en

productos maduros. La demanda de productos nuevos es reducida y no existe una masa crítica suficiente que mueva a las empresas a realizar este tipo de inversiones, lo que les permitirá ampliar su oferta diversificando hacia esa gama de productos.

Investigación y desarrollo en el diseño de envases y embalajes y etiquetas de los productos. La legislación al respecto está adquiriendo una importancia creciente, al mismo tiempo que estos elementos constituyen un medio de diferenciación del producto y un instrumento para aumentar su atractivo. Por ello sería conveniente que las empresas presten mayor atención a estos aspectos, aplicando técnicas de diseño a la definición de envases, embalajes y etiquetas.

Estrategia de internacionalización

En el caso de las empresas del sector agroindustrial su supervivencia pasa por la internacionalización de su actividad. En este sentido, es la creciente internacionalización de la economía mundial y la globalización de los mercados la que mejor explica este fenómeno. En efecto, el tamaño mínimo eficiente no puede alcanzarse en el interior del mercado nacional, excepto en el caso de empresas con productos artesanales orientados a mercados locales. Esta estrategia puede desarrollarse a partir de los modelos de crecimiento en cualquiera de las dos siguientes líneas de actuación:

Incrementar la comercialización de productos en el exterior. Las fórmulas generalmente utilizadas son:

Acuerdos de promoción y comercialización conjunta. Las empresas podrían realizar acuerdos conjuntos de promoción y comercialización en el exterior, para rentabilizar la red de comercialización y las inversiones en promoción, como por ejemplo, creación de consorcios o sociedades conjuntas. De esta manera se podrían repartir los costos de investigación de mercado, estructura comercial, presencia en ferias, etc., garantizando el acceso al consumidor.

Acuerdos con empresas del sector de distribución, con implantación en el exterior.

Creación o compra de una red de ventas en el exterior.

Incrementar la internacionalización de actividades:

Dada la escasa experiencia de la empresa para competir en otros mercados, especialmente creando una estructura productiva o comercial en éstos, el proceso debe ser gradual y debe iniciarse dotando a la organización con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

El eficaz desarrollo de las estrategias descritas es difícil conseguirlo en las circunstancias actuales, donde la dirección de la pequeña empresas familiar pasa de generación en generación y se apoya básicamente en la experiencia transmitida. Es por ello que la profesionalización se convierte en una estrategia a desarrollar por las empresas. Las medidas a emprender deben realizarse en dos ámbitos:

- a. Mejoras en la formación en puestos directivos o de gestión; y
- b. Formación de personal correspondiente a las diferentes áreas funcionales de las empresas y en los distintos niveles o categorías profesionales de las mismas.

4.7. ESTRATEGIAS COMERCIALES EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL

La puesta en marcha de las estrategias de dimensión y de Internacionalización implica el establecimiento de una estrategia comercial que responde a las nuevas necesidades planteadas por el mercado, tanto local, nacional como internacional. Como es conocido, el establecimiento de la estrategia comercial se inicia con la política de producto, una vez se han identificado las necesidades de los consumidores se ha seleccionado el segmento a conquistar y se han evaluado las limitaciones empresariales.

Uno de los atributos del producto agroindustrial más relevantes es la marca, que necesariamente, debe ir unida a la calidad. Para conseguir una mayor diferenciación de sus productos y la consolidación de sus marcas, las empresas deben realizar un importante esfuerzo de mejora de sus políticas comerciales. A este respecto, es necesario tener en cuenta que la pequeña dimensión de las empresas del sector es un importante obstáculo para la creación de marcas individuales. Sin embargo, la marca como garantía de calidad no tiene por qué ser necesariamente individual sino que puede adoptar fórmulas colectivas, como son las contramarcas de calidad. De esta forma, aumentaría el poder de negociación de las empresas frente a la distribución, podrían obtener economías de escala en logística y realizar inversiones en marketing y publicidad adecuadas. Hay que considerar los siguientes factores:

- La necesidad de combatir el fraude que supone para los productores el uso de nombres acreditativos por ellos, como medio de reclamo de venta de productos de unas características de calidad que no corresponden a las de sus producciones genuinas.
- La demanda insatisfecha de consumidores que quieren tener garantizada la autenticidad de su compra y que, cada vez es mas frecuente, son presionados con reclamos engañosos.
- La necesidad de clarificar un mercado, día a día más complicado por la continua aparición de productos cada vez más sofisticados y que, al mismo tiempo, necesita dar salida a la producción de una agricultura excedentaria.
- Una estrategia en este sentido requiere el establecimiento y puesta en marcha de los sistemas de control de puntos críticos o de riesgo. De esta manera el autocontrol se convertirá en un instrumento que podrán utilizar las propias empresas del sector para aumentar sus niveles de calidad y asegurar a todos sus miembros transparencia y lealtad comercial. También requiere la utilización de sistemas de aseguramiento integral de calidad.

Entre los objetivos que debe perseguir una política como la expuesta, pueden citarse:

- Garantizar al consumidor una oferta responsable de tal forma que no sólo se respeten

las reglas de la seguridad y de las condiciones sanitarias de los productos, sino también las que afectan a condiciones o características del producto apreciables por el consumidor como “calidad” (la legislación sobre etiquetado y publicidad engañosa no es suficiente).

- Asegurar el ejercicio por el consumidor de una elección informada comprendiendo en estos términos tanto criterios que responden a exigencias nutricionales (dietas), como criterios más subjetivos que son también diferenciables, hablando por tanto de una política alimentaria y nutricional.
- Asegurar al productor una competencia leal en un mercado transparente.
- Mejorar las rentas de los productos por medio de una mejora de la calidad y no por medio de incrementos de producción que después presionan en el mercado.
- Una política de mejora de calidad y revitalización de una marca no triunfa si no se apoya en una adecuada política de comunicación. A este respecto hay que tener en cuenta que la inversión en promoción/publicidad suele tener umbrales mínimos elevados, por lo que el tamaño de la empresa y su capacidad de producción constituyen un factor determinante y condicionante de las decisiones en este sentido.
- Cuanto más atomizado está un mercado la inversión necesaria para que una empresa pueda asegurarse una determinada cuota de mercado es mayor. Por el contrario, las actividades de promoción de las empresas que operan en mercados muy concentrados (y ya ocupan una posición en el mismo) no parecen necesitar esfuerzos tan intensivos. Asimismo llegan a la conclusión de que cuando una empresa alcanza un nivel dominante en el mercado, el esfuerzo necesario (medido como el nivel de gasto publicitario) para mantenerse en él disminuye.

En consecuencia, dado el grado de atomización de la empresa agroindustrial difícilmente puede asumir una política eficiente de comunicación. Ante esta situación, la estrategia de cooperación nuevamente surge como la más idónea.

CAPÍTULO V: COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

5.1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

5.1.1. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

La Hipótesis General del estudio¹¹ afirmaba que la gestión empresarial de las Pymes agroindustriales del Perú carecen de estrategias y ventajas competitivas para mejorar su producción y productividad, en consecuencia dichas unidades productivas no son competitivas en el mercado, problema que será resuelto a través de la cadena de valor generando estrategias y ventajas competitivas que les permitan adquirir un posicionamiento en el mercado.

A través del análisis descriptivo efectuado en las PyMEs del sector agroindustrial hemos comprobado que, aproximadamente el 20% de las Pymes agroindustriales no tienen RUC, lo cual es un indicador objetivo de informalidad. Asimismo, se ha constatado que el 30% de las Pymes agroindustriales no tienen gerentes lo cual es un indicador objetivo de deficiencias en su gestión empresarial.

Se ha verificado que las Pymes agroindustriales sin gerentes disponen de menor cantidad de recursos. Igualmente, se ha constatado que las Pymes agroindustriales sin gerentes tienen menor capacidad de endeudamiento. Asimismo, se ha identificado que estas empresas no poseen planes ni programas de capacitación para su personal. Por otro lado, se ha comprobado que las Pymes agroindustriales sin gerentes no disponen de un Plan Estratégico, ni de un Plan de Negocios, ni de un Plan de Marketing, en consecuencia no disponen de una idea clara de cuál es su misión, visión, valores, objetivos institucionales, ni de una noción precisa de cuáles deben ser sus estrategias y ventajas competitivas.

En este sentido, nos permitimos afirmar que consideramos comprobada la Hipótesis General en el caso de las Pymes agroindustriales informales y carentes de una GERENCIA formalmente establecida. Por la naturaleza misma de su conformación, (informal, eminentemente estacional, vertical) al no disponer de Programas de Capacitación, ni Plan de Negocios, ni Plan de Marketing, difícilmente estarán en condiciones de plantear las estrategias y ventajas competitivas que les permitan mejorar su gestión empresarial.

Sólo accediendo a una capacitación intensiva en Gestión Empresarial y diseñando los Planes Estratégicos y de Negocios respectivos estas empresas estarán en condiciones de mejorar su situación.

5.2. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

1. CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA AGROINDUSTRIA

- La pequeña y micro empresa agroindustrial rural y urbana se caracteriza por su pequeño tamaño, generalmente es una empresa familiar, dedicada exclusivamente a esta actividad la mayor parte del año. La pequeña agroindustria es generada gracias al dinamismo e iniciativa de los productores, los que a pesar de sus bajos niveles educativos, y teniendo un aprendizaje básico en el oficio, han sido capaces de desarrollar actividades generadoras de empleo e ingresos para sus familias.
- La pequeña y micro empresa agroindustrial muestra un bajo y a veces incipiente nivel tecnológico, por lo tanto bajos niveles de productividad y problemas en la calidad de sus productos. Si bien estas agroindustrias se mantienen debido al esfuerzo de sus conductores, estos esfuerzos son insuficientes para generar mayores ingresos con los recursos y conocimientos disponibles en un entorno cada vez más competitivo.
- La pequeña y micro empresa agroindustrial, a pesar de la escasa capacitación de sus conductores y la carencia de servicios adaptados a sus necesidades, tienen una importante capacidad de innovación. Un significativo porcentaje de ellas demuestra haber hecho innovaciones en relación a la maquinaria, desarrollo de productos y procesos, así como en la búsqueda de mercados.
- Los conductores de las pequeñas y micro empresas agroindustriales se sienten

satisfechos por lograr mantener a sus familias a través de esta actividad, son conscientes de las limitaciones que confrontan en relación a los procesos y recursos que manejan. Un porcentaje significativo de estas agroindustrias expresa el descontento con la tecnología que vienen utilizando y señala la necesidad de acceder a nueva maquinaria o a nuevos procesos.

- La dirección de las pequeñas y micro empresas agroindustriales expresan claramente que el principal problema que confrontan es la falta de crédito. Otros problemas sentidos son la falta de maquinaria, la carencia de tecnología y la falta de conocimientos para mejorar sus procesos. Señalan la necesidad de desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad y presentación de sus productos y lograr mayores mercados.
- La pequeña y micro empresa agroindustria se caracteriza por su tamaño, generalmente se ubica en aglomeraciones de productores dedicados a la producción del mismo bien. Esta característica, que impone una mayor competencia entre pequeños productores, puede ser convertida en una ventaja al desarrollarse sistemas de cooperación entre ellas. Este es el caso del procesamiento de pescado y la fabricación de dulces en Chiclayo, del procesamiento de carnes y la fabricación de productos de madera en Pucallpa y de la fabricación de productos de fibra de alpaca, y granos en Puno.
- Por otro lado, puede resultar aleccionador como un caso de integración vertical, el caso de la panificación, que aunque provista por los proveedores de harina, es un sector que cuenta con mayor acceso a servicios de crédito y capacitación que otras líneas agroindustriales.

2. MERCADOS

- En la actualidad (2004), la pequeña agroindustria se orienta fundamentalmente a abastecer mercados locales. Sin embargo, algunas líneas agroindustriales, por las especificidades de sus productos, vienen comercializando sus productos en mercados regionales y nacionales. algunas de ellas, incluso, tienen un importante potencial en mercados internacionales.
- Los mercados locales consisten en áreas peri urbanas y urbanas de las ciudades principales, donde los productores venden su producción directamente a consumidores y a comerciantes minoristas. Incluso en los mercados locales, las agroindustrias rurales están sometidas a una fuerte competencia proveniente de empresas semejantes o de productos procedentes de otras zonas.
- Algunas líneas de pequeña agroindustria, tales como el procesamiento de pescado en Chiclayo, la producción de granos en Puno y la producción de productos lácteos en Pucallpa, están dirigidas a poblaciones de menores recursos en estas zonas. Otros productos que alcanzan un mayor nivel tecnológico y de calidad, tales como los dulces regionales en Chiclayo, tienen un mercado más urbano o regional. Esto nos lleva a concluir que, si bien las pequeñas agroindustrias tienen un mercado en la población de menores recursos, al adquirir un mayor nivel de calidad logran mercados de mayores ingresos en las mismas ciudades o fuera de la región.

- Productos orientados a mercados regionales son aquellos que, por su especificidad, han trascendido el ámbito local. Ejemplos típicos de este proceso son los casos del procesamiento de carne en Pucallpa, los dulces turísticos en Chiclayo y el procesamiento de granos en Puno.
- Productos con potencialidad en los mercados internacionales son aquellos en los que el país tiene ventajas comparativas, tales como productos en base a fibra de alpaca, procesados de quinua y procesados de papa en la sierra, o productos derivados de la madera. Sin embargo, el abastecimiento de estos mercados exige mayores niveles de calidad, mayores volúmenes de venta, regularidad en la oferta, actualización del diseño, características de envase o empaque y condiciones de conservación, que exigen un salto cualitativo a las pequeñas empresas.
- La diversificación de mercados impone a la pequeña agroindustria el conocimiento de las exigencias de los consumidores en relación a tipos de producto y niveles de calidad. Si bien en los mercados tradicionales y/o locales estas exigencias pueden ser menores, estas aumentan cuando se empieza a abastecer mercados mas grandes, tales como los mercados regionales y nacionales, por lo que las necesidades de modernización y superior calidad son cada vez mayores.

3. LOS SERVICIOS REQUERIDOS

La información recogida en tres zonas geográficas del país evidencia la carencia de la pequeña agroindustria a servicios adaptados a sus demandas.

a) Crédito

Los servicios de crédito tienen una mínima cobertura y no están adaptados a sus características. Las exigencias de garantías y otros requisitos excluyen a los conductores de la agroindustria de los sistemas de crédito. Instituciones privadas vienen haciendo esfuerzos notables para superar estos problemas, pero los esfuerzos son insuficientes ante la magnitud de las necesidades.

b) Tecnología

Una de las debilidades principales de este tipo de agroindustria es su tecnología. La tecnología es generalmente tradicional o artesanal. Se emplean algunas maquinarias simples, sin embargo, los procesos son aún rudimentarios. Un resultado importante de esta encuesta es constatar la necesidad de transferencia de tecnología adaptada a las condiciones y necesidades de este tipo de productores, tanto a nivel de maquinarias como de procesos. Las entrevistas determinaron que los cursos técnico-productivos son la principal área de interés para la capacitación.

c) Capacitación

Si bien algunos conductores de las pequeñas agroindustrias Han tenido acceso a cursos de capacitación, esto ocurre principalmente en el sector de panaderías, dado que la capacitación ha sido dada por los mismos proveedores. Esta capacitación ha sido, sobre todo, referente a aspectos técnico-productivos y en gestión. Existe un gran interés por fortalecer la capacitación en estas áreas, además de tomar cursos de comercialización en la actualidad.

4. LIMITACIONES Y POTENCIALIDADES

a) Potencialidades

La diversidad ecológica -y por lo tanto, de productos- es una de las ventajas comparativas con las que cuenta la agroindustria en el país, que aun no ha sido aprovechada. El Perú es, además, un centro de diversidad genética, con una gran diversidad de variedades para un número importante de cultivos. Esta característica es especialmente importante en el desarrollo de nuevos productos y productos exóticos. Existe un desarrollo de ciertas líneas agroindustriales, lo que indica la existencia de ventajas comparativas y ventajas competitivas que es necesario fortalecer, así como procesos en marcha en cuanto a desarrollo agroindustrial.

b) Limitaciones

- A nivel de las diversas líneas agroindustriales se hacen evidentes los bajos niveles tecnológicos, los que redundan en la reducida competitividad. Ocurre en la industria vitivinícola, en la producción de lácteos, curtiembre, madera, o en cualquier otra rama que se pretenda analizar. La producción se realiza casi a niveles- artesanales, y basados en el aprendizaje del oficio.
- Por otro lado, no existe una institucionalidad articulada a nivel nacional capaz de promover el sector agroindustrial, ni los recursos necesarios orientados al desarrollo de este sector. La pequeña agroindustria padece la inexistencia de un mercado de servicios adecuados de crédito, asistencia técnica, información de mercados, capacitación, gestión y comercialización, articulado a nivel nacional. Los esfuerzos que se realizan son aun aislados y carecen de articulación y complementariedad entre ellos, por lo que su impacto es reducido.
- Los bajos niveles tecnológicos tienen una directa relación con la falta de calidad de los productos agroindustriales, lo que reduce su capacidad de competir, incluso en mercados locales.
- Otra de las limitaciones a destacar en la Pymes agroindustriales es su capacidad de gestión, la inexistencia de una cultura empresarial en los productores. Se requiere mejorar la capacidad de gestión y facilitar mecanismos de comercialización. Esto es especialmente necesario dados los bajos niveles educativos, la falta de información y el aislamiento de las áreas rurales.

5. LA INSTITUCIONALIDAD DE APOYO A LA Pyme AGROINDUSTRIAL

- El diagnóstico realizado hace evidente la necesidad de generar estrategias concertadas para dotar de servicios adecuados a la Pyme agroindustrial
- Las estrategias deben ser múltiples, combinando de manera apropiada la identificación de líneas de impacto económico y/o social, el mayor conocimiento y acceso a los mercados objetivos, con servicios de asistencia técnica y capacitación, y la accesibilidad a sistemas de crédito.
- Se requiere una clara identificación de los mercados objetivos, la determinación de las exigencias y el diseño de estrategias que permitan una mejor articulación de los

productores al mercado objetivo.

- Este apoyo debe consistir en una identificación clara de las demandas que imponen los mercados a los que se orientan. Si bien es posible decir que los mercados locales son menos exigentes, aun en éstos existe una dura competencia. Es importante determinar las exigencias de precio y calidad que imponen los mercados, y vincularlas a servicios de transferencia tecnológica, asistencia técnica y capacitación.
- Uno de los problemas más serios de las pequeñas empresas rurales es la poca capacidad de comercialización de sus productos. Es importante revisar la experiencia de empresas comercializadoras que puedan encargarse de la comercialización y que, a su vez, den las especificaciones técnicas a las pequeñas empresas.
- Se recomienda desarrollar a través de la red una especialización y complementariedad en diversos servicios requeridos, tales como los servicios de crédito, asistencia técnica, capacitación, comercialización, a investigación y desarrollo de productos.

CONCLUSIONES

1.-El significado de las Pequeñas y Microempresas Agroindustriales (PyMEs)

en la sociedad y economía nacional, está constituida por el aporte al Producto

Bruto Interno con un 42%; capta una fuerza laboral del 70% entre empleados y subempleados, un 40% de la mano de obra corresponde a las mujeres; a nivel de unidades empresariales representa aproximadamente el 98% de éste importante sector, centralizando un 36% de establecimientos en Lima Metropolitana.

2.- Es conocida las deficiencias estructurales que rodean el desarrollo de las PyMEs Agroindustriales como son: la informalidad, improvisación del personal

que labora en el establecimiento, carencia de programas de capacitación y adiestramiento, ausencia de cuadros técnicos, gestión deficiente, dificultad de acceso al financiamiento, tecnología artesanal, falta de planificación y programas, entre otros puntos.

3.- Las PyMEs Agroindustriales para desarrollarse en un escenario de competitividad global, que les permita distinguirse en el desempeño con sus competidores, deben innovar las áreas centrales de la empresa: Mercadeo-Costos-Gestión.

4.-La aplicación de estrategias que las PyMEs deben operativizar para tener nivel de competencia frente a sus homólogos, consistirá en: i) liderar la reducción de costos totales, que les permita un mayor volumen de ventas

ii) la diferenciación de los bienes ó servicios que oferta, hasta alcanzar la condición

de único en el mercado iii) definir un enfoque que identifique a un grupo específico de clientes ó a un mercado geográfico puntual.

5.- El éxito de una estrategia empresarial estará condicionada a la anticipación ante la eventualidad traducida en la reacción que la empresa pueda administrar frente a las modificaciones tecnológicas globales que se presenten en el entorno socioeconómico.

El sector agroindustrial se caracteriza, fundamentalmente, por: a) ser heterogéneo, con realidades en ocasiones antagónicas, lo que dificulta su estudio; b) su gran dependencia de la agricultura hace que problemas clásicos de ese sector se trasladen a esta industria, y c) se trata de una industria con diversos problemas estructurales, entre los que cabe destacar el excesivo número de empresas de reducida dimensión, la tecnología obsoleta o insuficientemente desarrollada, la fuerte dependencia del capital y la dependencia de los canales de distribución.

En suma, el sector agroindustrial puede identificarse como maduro en la terminología de Porter y las estrategias que deben adoptar las empresas se refieren a:

- La dimensión de las mismas, lo que lleva implícito conseguir un conjunto de ventajas adicionales, así como posibilitar la actuación sobre otras variables empresariales.
- La cooperación entre empresas es la estrategia que se configura más relevante para las empresas del sector.
- Conseguir una dimensión adecuada, la supervivencia de las empresas pasa por su internacionalización.

El establecimiento de una adecuada estrategia comercial es imprescindible para abordar las estrategias descritas anteriormente. Como principales actuaciones en esta área, la marca y la calidad son los ejes principales sobre los que debe evolucionar el resto de las actuaciones de marketing.

De este estudio se han generado una cantidad importante de conclusiones, las cuales permiten ofrecer algunas recomendaciones para la acción directa del empresariado de las Pymes agroindustriales y para que el Proyecto gestione medidas de política de parte del Gobierno. A continuación, se ofrecen éstas conclusiones y recomendaciones, con relación a las organizaciones de productores, las organizaciones ofertantes de servicios básicos, las distorsiones en el mercado de servicios básicos y los costos de transacción que se perciben en dicho mercado.

Las conclusiones y recomendaciones se refieren únicamente a los servicios básicos que ofrecen las Pymes Agroindustriales, y no necesariamente a la totalidad de los servicios en la agricultura.

Con relación a las organizaciones de productores o demandantes

- Se reconoce que en su mayoría estas organizaciones son asociaciones de productores, comunidades campesinas, empresas comunales y comités por producto. Son organizaciones relativamente pequeñas, especialmente en cuanto al monto de los activos que poseen. Al respecto, es necesario considerar dos tipos de medidas. Primero, aquellas específicamente dirigidas a la capitalización de las organizaciones y

luego aquellas orientadas hacia su posible consolidación. Con relación a lo último, se sugiere también, fomentar una estructura gremial en el sector agropecuario, dentro de cada región, a fin de promover la especificidad y la complementariedad de funciones.

- Es notoria la ausencia de empresas privadas de grupos de productores. Esto refleja que el interés de los productores es eminentemente asociativo y no corporativo. Este aspecto debe tomarse muy en cuenta, pues las organizaciones de carácter asociativo tienden a crearse para recibir o pedir beneficios especialmente del Estado.
- Las organizaciones corporativas se crean para resolver problemas, aprovechar economías de escala en el mercado y para hacer más efectiva la adquisición de servicios.
- En lo concerniente a la antigüedad de las organizaciones, el número de organizaciones creadas después de 1990 es relativamente alto y representa el 55 por ciento del total. Sin embargo, en este caso, es abundante también el número de organizaciones más antiguas, es decir las establecidas antes del año 1985.
- La informalidad se ha reconocido como una característica bastante común de las organizaciones de productores, lo cual se deduce por el relativamente bajo número de ellas que tienen Registro Único de Contribuyente (RUC) Al respecto, se recomienda un programa de apoyo para que las organizaciones se establezcan formalmente y así tengan acceso a los beneficios de las numerosas actividades que desarrolla el Estado.
- Un hecho importante a valorar es la dispersión geográfica de las organizaciones, pues la mayoría de las organizaciones en las regiones I y II se ubican en la zona rural. Por otro lado, las organizaciones demandantes de la región III, se ubican en forma mayoritaria en la zona urbana. En este último caso es importante advertir que en la zona de Selva el desarrollo de los otros distritos fuera de la capital de departamento es muy limitado, lo cual inhibe el establecimiento de organizaciones.
- Un aspecto identificado con relación al tamaño de las organizaciones, se refiere a que la mayor parte de ellas tienen un número reducido de asociados. Esto último no es tan preocupante si existe suficiente cohesión en la organización, lo cual no parece ser el caso según se desprende del relativamente bajo número de socios activos. En este sentido, se recomienda acciones tendientes a incentivar la participación de los asociados, y a la definición de planes específicos de servicios para demostrar la utilidad de la organización.
- Otro factor extendido entre todas las organizaciones es su limitada capacidad de gestión, y su requerimiento de que se mejore la capacidad de los técnicos para ofrecer servicios a los asociados y especialmente para identificar mejor las necesidades de éstos últimos. Esto puede superarse por medio de acciones de capacitación, y en algunos casos en los que se refleje un interés real, ofrecer asistencia técnica, siempre que la organización esté de acuerdo con pagar el costo de este apoyo.
- Además, la mayor parte de las organizaciones son de tipo asociativo, y muy pocas de orientación corporativa. Esto conduce al poco compromiso de los asociados y a la precariedad de los ingresos de la organización. Al respecto, se recomienda fomentar que más organizaciones, especialmente las pequeñas, que agrupan a productores en

espacios geográficos definidos, se orientan cada vez más hacia ser empresas privadas. En ellas, se debe fomentar los planes de negocios y las alianzas estratégicas con agroindustriales.

- Para éste tipo de Organizaciones de Productores, las pertenecientes a la Región II tienen un mayor nivel de activos, lo cual podría sugerir que su capacidad de gestión es mayor que la capacidad que tienen las organizaciones de las regiones I y III. Por otro lado, las organizaciones demandantes de la Región I son las menos dotadas, desde el punto de vista de posesión de activos. No obstante ésta diferencia significativa entre regiones con respecto al valor promedio de sus activos, el estudio de los coeficientes de variación muestra que los datos son heterogéneos entre organizaciones, lo que indica la poca uniformidad de las organizaciones en cuanto a este criterio. Estas diferencias deben tomarse en cuenta al definir los programas de capitalización y de asistencia técnica.
- Se encontró también que los orígenes más comunes dentro de las organizaciones de demandantes son los clasificados dentro del rubro de otro tipo de ingresos, que no fueron especificados por los entrevistados, y por otro lado por la comercialización de productos. Por otra parte, la venta de servicios es otra fuente de recursos utilizada en menor proporción.
- Estos recursos son utilizados básicamente en gastos administrativos como el pago de salarios y en el pago de alquiler de maquinaria y equipo.
- También se ha reconocido que a pesar de que existe muy poca presencia de gerente en todas las organizaciones de productores, la región I pareciera estar de acuerdo con la inversión en capacitación y optar por un eventual financiamiento. Esta región es la que tiene mayor número de organizaciones con gerente.

Con relación a las Organizaciones de Ofertantes

- El estudio reconoce que las organizaciones ofertantes en su mayoría, son ONG's, Empresas Privadas o Consultores. Además, son relativamente pequeñas en su nivel de activos. Se deduce de sus propias opiniones, que tienen debilidades en cuanto a su capacidad para desempeñarse en forma efectiva en la oferta de servicios. Este tema ha recibido mucha atención cuando se solicitó su opinión sobre requerimientos de apoyo, por lo tanto, es importante definir un programa de apoyo a las organizaciones para mejorar su capacidad de gestión.
- Para las organizaciones ofertantes el tener RUC fue tomado como un indicador de su grado de formalidad. Este indicador sugiere que el 84% de estas organizaciones presentan un nivel de formalidad aceptable, pues están debidamente inscritas, con los papeles legales exigidos por ley. Resulta curioso observar que el grado de formalidad de las organizaciones es sustancialmente mayor en la Sierra, algo menor en la Costa y bastante menor en la Selva.
- Este resultado sobre el RUC permite anticipar que entre las organizaciones ofertantes de servicios hay por lo menos una base sobre la cual construir un programa de fortalecimiento.

-
- Esto sugiere además que la mayor parte de las organizaciones llevan una contabilidad y pagan sus impuestos.
 - De acuerdo al año de fundación de las organizaciones, se puede concluir que durante la década de los 90 se habrían constituido el 67.7% de las organizaciones oferentes de servicios. Esto llama la atención porque se ha especulado que durante dicha década el Estado habría tratado de ser el principal ofertante de servicios vía los proyectos de cobertura regional y en algunos casos nacionales.
 - El análisis indica que en la Región I, las dos terceras partes de las organizaciones encuestadas se ubican en zonas urbanas. Esto podría deberse a la relativa facilidad de acceso desde Piura y Chiclayo a las zonas donde están los productores. Sin embargo, en los departamentos de la Sierra y Selva las organizaciones ofertantes tienen mas presencia en las zonas rurales. El mismo argumento de las menores facilidades de acceso estaría explicando este resultado, pero a ello puede sumarse el hecho de que son organizaciones más pequeñas y más involucradas en la asistencia técnica productiva.
 - Es importante destacar que mayoría de las organizaciones ofertantes en las tres regiones son pequeñas y medianas. Más aún, el 45% tienen activos menores de 100.000 soles, revelando una cantidad importante de organizaciones pequeñas. Las organizaciones medianas son especialmente empresas privadas y ONG's que tienen una mayor experiencia y permanencia.
 - Las que tienen activos de más de 1.000.000 de soles son especialmente entidades públicas.
 - Si bien éstas organizaciones evidencian un nivel moderado de activos, éstos no incluyen equipos modernos, medios de comunicación moderna y otros elementos que podrían hacer más eficiente su oferta de servicios básicos. Esto podría superarse mediante un fondo de inversión para préstamos de pequeña cuantía, que les permita equiparse adecuadamente.
 - La construcción de alianzas entre las organizaciones ofertantes de servicios, no ha sido identificada como un aspecto en el cual tengan interés. Es evidente que se puede ganar mucho en términos de eficiencia, si se establecen alianzas entre organizaciones con distintas capacidades y áreas de especialización, quedando a cada quién, desempeñarse en la mejor forma posible en el área de su competencia.
 - Se ha advertido también que, las necesidades de apoyo varían entre organizaciones ofertantes de servicios, en tres aspectos: hay variaciones entre regiones, hay variaciones entre tipo de organización y además, los distintos tipos de organizaciones valoran en forma diferente la apreciación que tienen de sus propias limitaciones. Esto implica que si bien se pueden ofrecer cursos sobre gestión de organizaciones de servicios, el desarrollo de cada una de ellas requeriría proyectos individuales.
 - En lo referente a la gestión, el aspecto de tener un Plan de Mercadeo no es algo muy común dentro de las Organizaciones Ofertantes y la presencia de un Gerente no necesariamente conduce a disponer de dicho plan, especialmente si la gerencia no es de un buen nivel. Por otro lado, el tener una estrategia es una característica más

común dentro de las organizaciones ofertantes, haciéndose evidente que la presencia del Gerente podría estar influyendo sobre la práctica de tener una Estrategia.

- Los orígenes de recursos más comunes de las organizaciones ofertantes son las donaciones, contratos y ventas de servicios y otros ingresos. Además de estos orígenes, se encontró que la comercialización de productos es también una fuente de recursos. Por otro lado, se encontró que el pago de salarios administrativos, pago de personal técnico, conjuntamente con el pago de alquileres y gastos propios de la organización son los usos más importantes por parte de las organizaciones... No se determinó que la presencia de un Gerente estuviera influyendo de alguna forma en la composición de los ingresos.
- Finalmente, el papel del Gerente pareciera tener alguna incidencia en la obtención de un préstamo por parte de las organizaciones, incluso en la apertura para invertir, pues en las regiones en donde las organizaciones cuentan con un Gerente, existe una mayor disponibilidad tanto a invertir como a obtener un préstamo para mejorar su capacidad operativa.

Con relación al mercado de servicios básicos

- Una de las principales observaciones emitidas por ofertantes y demandantes de servicios es que, hay muy poca valoración sobre la importancia de los servicios para mejorar la competitividad en la agricultura. Al respecto, se sugiere al Ministerio de Agricultura establezca una página Web y ofrezca charlas y publicaciones simples de difusión masiva, para inducir a los productores a utilizar los servicios para la agricultura.
- Se ha señalado también, que la limitada demanda por servicios se debe a que hay una apreciación generalizada de que los servicios básicos deben ser gratuitos. Esta imagen se ha creado porque siempre ha sido el Estado y las ONG's quienes han ofrecido éstos servicios, y casi siempre sin costo para los productores. Dado que ésta es una de las principales fuentes de distorsiones en el mercado de servicios, se recomienda que en todos los proyectos del Estado se reconsidere la forma en la que se están ofreciendo los servicios y que, gradualmente, se difunda el principio de que si los servicios básicos mejoran las capacidades y permiten tomar mejores decisiones, que resultan en mayor competitividad, entonces añaden valor y por lo tanto tienen un precio.
- Se ha reconocido que, además de ofrecer servicios gratuitos, el Estado no ha fomentado la participación de actores privados. En este sentido, resulta claro que el Ministerio de Agricultura debe llenar un gran vacío al constituirse en el principal instrumento de política para fomentar el mercado de servicios básicos. Sin embargo, sus resultados se maximizarían si en forma complementaria, poco a poco el Estado va eliminando el origen de las distorsiones existentes.
- Una inquietud que surge del estudio es que si existen tantas organizaciones, por qué el mercado de servicios está poco desarrollado. Algunas de las razones para ello se encuentran en que el Estado creó organizaciones para darles recursos, lo cual originó a que surgieran organizaciones de oferentes y demandantes poco genuinas. A ello se sumó la ausencia de los principios de una economía de mercado de servicios. Esto

puede superarse poco a poco apoyando el desarrollo de organizaciones en las que la venta de servicios, que responde a una demanda específica, sea el resultado de la calidad y la competencia en los precios.

Con relación a los costos de transacción

- En el texto de este informe se ofrecieron algunas explicaciones para contribuir a entender este concepto. La primera sugerencia al respecto es que se fomenten las políticas de Estado, cuyo objetivo específico sea bajar los costos de transacción, lo cual incluye infraestructura, medios de comunicación y oferta de información.
- Con relación a la información, tanto los oferentes como los demandantes de servicios han hecho evidente que se requiere conocer más sobre quienes son los ofertantes y demandantes, qué servicios ofrecen y cuáles necesitan, y alguna referencia sobre los precios de los servicios ofrecidos. En este sentido se recomienda que se cree, a la brevedad posible, un directorio de organizaciones ofertantes de servicios básicos, y que la sitúe al alcance de los productores, y de los propios ofertantes con el propósito de estimular una sana competencia y la construcción de alianzas.
- Un aspecto que limita el desarrollo de mercado de servicios, debido a los altos costos de transacción que impone, son las barreras de entrada de las empresas. Estas existen debido a las exigencias tributarias, los requerimientos burocráticos para crear empresas, los insuficientes incentivos para crear organizaciones de una escala razonable, y en general, el poco estímulo hacia la empresa privada de servicios.

RECOMENDACIONES

En las ultimas décadas (desde comienzos de los años '90) se asiste a un proceso de transformación estructural en el contexto económico mundial, que implica cambios en los patrones de producción, en la innovación tecnológica y organizativa de las empresas, Asi el entorno competitivo en que se desempeñan estas se recomienda las siguientes estrategias.

- Las PyMEs agroindustriales por ser pequeñas unidades económicas tienen que organizarse para la producción masiva de productos idénticos , donde las economías de escala son centrales para lograr aumentos en la productividad y reducción de costos.
- Las PyMEs agroindustriales tienen que asumir un cambio profundo en los patrones de producción y en la lógica organizacional del proceso de trabajo a partir de la introducción de nueva tecnología y de la especialización del trabajo, controlando tiempos y movimientos , y garantizar la participación y compromiso de los trabajadores en el proceso productivo.
- Las PyMEs agroindustriales debe de adecuarse a un nuevo proceso de eficiencia productiva basado en la capacidad de respuesta diversificada y flexible, con adaptabilidad a las variaciones de la demanda.
- Las PyMEs agroindustriales deben de seguir un proceso de transformación en organizaciones mas flexibles e innovadoras adoptando principios como la producción "justo a tiempo" ya que cuyo modelo promueve la incorporación de altos niveles de

tecnología en el proceso del trabajo que permite adaptarse a las necesidades del mercado en el momento justo y al menor costo posible.

- Las PyMes agroindustriales tienen la necesidad de adquirir nuevas practicas de gestión basadas en oportunidades de negocios en el mercado local e internacional.
- Las PyMEs agroindustriales deben establecer relaciones y sinergias en localidades específicas, donde exista la cooperación entre firmas, la difusión de conocimientos y el aprendizaje colectivo que con el tiempo llevan a posicionar competitivamente a estas empresas.
- Las PyMEs agroindustriales se deben orientar su estrategia comercial a mercados nicho, vinculados con “lo tradicional” y “las especialidades regionales”.
- Las PyMEs agroindustriales deben de esforzarse en desarrollar productos diferenciales (especialidades) que menciones la marca de la localidad de procedencia.

BIBLIOGRAFÍA

ALTENBURG, TILMAN Y JÖRG MEYER-STRAMER (2001): "How to promote clusters: policy experiences from Latin America", World Development, Septiembre.

Álvarez, María. Agroindustria y promoción del desarrollo: los desafíos del mercado. Debate Agrario No. 9. CEPES, Lima, 1999.

Armas Ramírez. Carlos Enrique (2001) Agroindustria en el Perú y el desarrollo sostenible. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Ayala Ruiz, Luis Eduardo & Arias Amaya, Ramiro (2003) El Análisis de la Cadena de Valor. <http://www.3w3search.com>

Benavides, Marisela et al. (1996 ultima edición) La pequeña agroindustria en el Perú. Lima. REDAR.

BID. 2001. Forjando un Sector de Servicios de Desarrollo Empresarial Moderno y Eficaz en América Latina y el Caribe, Río de Janeiro, Brasil.

Boucher, Francois. Revisión conceptual de desarrollo de la pequeña agroindustria rural en América Latina y el Caribe. En La agroindustria rural en los proyectos de desarrollo. IICA, Junio, 1998.

CEPAL (2000): Panorama Social de América Latina 1998, LC/G.2050-P, Santiago de Chile.

DIRVEN (2000): "Empleo rural, grupos etarios y género", a ser presentado en el Seminario Ocupaciones rurales no-agrícolas, Oficina de Atualização Temática,

- Instituto Agronômico do Paraná (IAPAR)/ASE y IICA/Procoder II, Londrina, Brasil, 16 al 20 de octubre 2000
- DIRVEN, Martine: "Clustering and declustering effects of globalization (based on case studies of the milk sector in Chile, Colombia, Uruguay, Argentina and the Netherlands)", presentado en la Pre-conferencia de la Asociación Americana de Economistas Agrícolas (AAEA): Agro-industrialización, globalización y desarrollo internacional, 6-7 agosto 1999, Nashville, Tennessee, USA y a ser publicado próximamente en el International Food and Agribusiness Management Review
- FITEL (Fondo de Inversión de Telecomunicaciones) (1999): Caracterización socio-económica de los centros poblados rurales del Perú, Documento de Discusión No 1, Lima.
- GARCÍA TABOADA, ANTONIO. 2001. Análisis de los Centros de Desarrollo Empresarial en cuatro países Latinoamericanos. Forjando un Sector de Servicios de Desarrollo Empresarial Moderno y Eficaz en América Latina y el Caribe. Conferencia organizada por el BID, Río de Janeiro, Brasil.
- Ginocchio, Luis. Agroindustria. Piura: Sietevientos Editores, 1993.
- IICA-BANCO MUNDIAL, 1999 Public-Private Relations in the Provision of Agricultural Support Services. San José Costa Rica.
- INEI, Encuesta Nacional de Hogares de 2001.
- Evolución de los determinantes del Empleo en las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú 1995 – 1998.
- Irigoyen y Cevallos. Diagnóstico de la pequeña y microindustria agroalimentaria y metalmecánica. Cajamarca. Lambayeque, Lima y Cusco. COPEME, 2000.
- Lajo Lazo, Manuel. La reforma agroalimentaria. Antecedentes, estrategia y contenido. CERA. Bartolomé de las Casas, 1999.
- Marañón Boris. Exportación no tradicional: la agroindustria alimentaria. En Actualidad Económica. Mayo – Junio de 1998.
- MEAD, DONALD C. (2001): "The contribution of small enterprises to employment growth in southern and eastern Africa", World Development, Vol. 22, No 12.
- Monitor Company. Construyendo ventajas competitivas en el Perú. Agronegocios. Resumen Ejecutivo. 1999.
- Olaechea y San Miguel. Agroexportación y modernización en la región Grau. Piura. CIPCA, 1999.
- Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (1996) El estado actual de la pequeña agroindustria en América Latina. Chile: Santiago.
- Parodi, Carlos y Juan Carlos Mathews. La agroexportación no tradicional: perspectivas 1993. Punto de Equilibrio. Diciembre 1992.
- Paz Silva, Luis. Promoción de la pequeña agroindustria (s.f.)
- Perú: Informe económico trimestral. La agroindustria como oferta exportable. Lima, Junio, 1992.
- POMAREDA CARLOS. 1999. ASPECTOS FUNDAMENTALES SOBRE EL MERCADO DE SERVICIOS EN LA AGRICULTURA. Documento Presentado en el Seminario

- sobre Servicios para la Competitividad en la Agricultura. Organizado por Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial, Swiscontact Services y Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (ALIDE) Lima, 1999
- POMAREDA, C., O DAMIANI, G. VELA Y A. SANDERS. 1999. Evaluación del Proyecto FEAS: (Fomento del Mercado de Servicios en la Sierra del Perú) apoyado por el FIDA, Lima, Perú.
- POMAREDA, CARLOS Y JUAN M. VILLASUSO. 1997 Análisis de las Condiciones en el Mercado de Servicios para la Agro exportación en Centroamérica. Proyecto RUTA, Banco Mundial, San José Costa Rica.
- POMAREDA, CARLOS, 2000. Evaluación del Centro de Servicios (FORTALECER) de la Federación Agraria Argentina, ejecutado con el apoyo del FOMIN., Rosario, Argentina.
- 1997. El Mercado de Servicios en la Agricultura de Costa Rica. Fundación Ebert. San José, Costa Rica
- Porter, M.E. (2001) Competitive Strategy. USA: Harvard Business School.
- (1999) The Competitive Advantage of Nations. USA: Harvard Business School.
- (1998): "Clusters and the new economics of competition", Harvard Business Review, noviembre-diciembre.
- RANABOLDO, CLAUDIA. Servicios de Asistencia Técnica Privada en Áreas Rurales. FIDA-CAF-GTZ. La Paz, Bolivia, 1999.
- REARDON THOMAS Y KOSTAS STAMOULIS (2001): "Relating agro-industrialization, intermediate cities and farm-nonfarm linkages: an investment perspective with latin American examples", mimeo.
- RENKOW, MITCH (2000): Cities, towns, and the rural non-farm economy, documento presentado al taller del International Food Policy Research Institute (IFPRI) sobre Estrategias para estimular el crecimiento de la economía rural no agrícola en países en vía de desarrollo, Washington D.C., 17-20 de mayo 1998.
- Rodríguez Beltrán, R. (2001) COMPETITIVIDAD, PALABRA NUEVA. México: ITESO.
- Sánchez Carlessi, Hugo (2000) Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: HSC.
- SCHNEIDER, HELOÏSA (2000): "El municipio como articulador del fomento productivo: el caso de las comunas de Canela y Putaendo, Chile" documento técnico del Informe final de los Convenios IICA/INDAP: "Apoyo a la desconcentración y descentralización de los servicios de INDAP" y CEPAL/ Ministerio de Agricultura/INDAP: "Análisis y evaluación de los instrumentos diseñados por el Ministerio de Agricultura para la superación de la pobreza rural", marzo 2000.
- UMALI, DINA, G. FEDER AND C DE HAAN.1992. The balance Between Public and Private Sector activities in the Delivery of Livestock Services, The World Bank, Washington, D.C.
- Universidad de Lima y MITINCI. Las PYME en el Perú: Conceptos y Cifras. 1996, GTZ.
- Vera, José Carlos. Agroindustria: Opción de desarrollo. ESAN, 1990.
- WIESNER, EDUARDO. 1997. Transaction Costs and Public Sector Rent Seeking in

Developing Countries: A Theory of Government Failure. World Bank, Washington, DC.

ANEXO

ANEXO I. ENCUESTA

Nombre de la PYME Agroindustrial:

Cargo dentro de PYME.

Fecha:

PREGUNTA	RESPUESTA			COMENTARIO
	SI	NO	NO SE	
¿A su criterio las deficiencias de gestión en las Pymes Agroindustriales en el Perú se traducen en una limitada producción?				
¿Considera que la mayoría de las Pymes Agroindustriales del Perú no acceden al financiamiento bancario por deficiencias en su organización empresarial?				
¿Las Pymes Agroindustriales del Perú no recurren a investigaciones como apoyo al desarrollo de sus organizaciones?				
¿Considera que el desarrollo de las Pymes Agroindustriales del Perú propicia la creación de fuentes de trabajo?				
¿Piensa Ud. Que para tener mayor presencia en el mercado las Pymes Agroindustriales en el Perú requieren capacitar y adiestrar a su personal técnico y ejecutivos.				
¿Cuántos años de existencia tiene su PyME?				
¿Exponga las razones por que no se ha formalizado su empresa?				
¿Tiene un programa de mejoramiento de su capacidad instalada, para sustituir su equipo maquinaria por otras más eficientes?				

ANEXO II: NÚMERO DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y ARTESANALES INSCRITAS EN EL REGISTRO UNIFICADO: 1990-1994 REGION COSTA

[illegible]

ANEXO III: NÚMERO DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y ARTESANALES INSCRITAS EN EL REGISTRO UNIFICADO: 1990-1994 REGION SIERRA

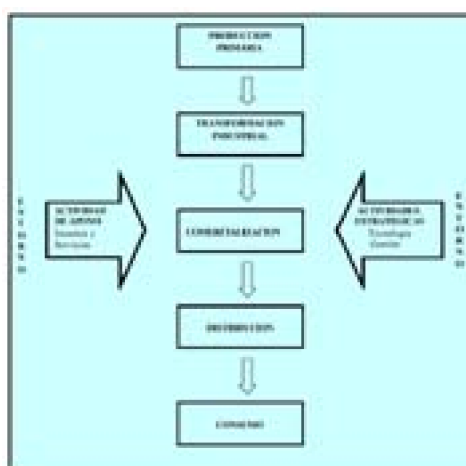
[illegible]

ANEXO IV: NÚMERO DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y ARTESANALES INSCRITAS EN EL REGISTRO

UNIFICADO: 1990-1994 REGION SELVA

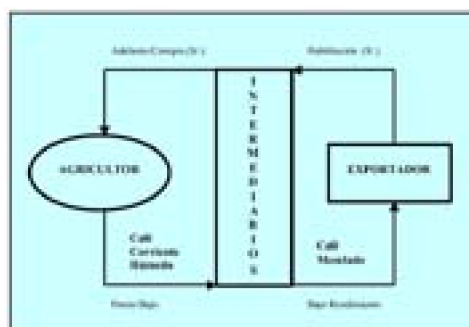
Código	Descripción	Desarrollo (Miles de Nuevos Sol)						Total	
		Industria	Comercio	Tr. de Alimentos	Ind. Minero	Ind. Pesquera	Ind. Artesanal	MT	%
0000	ALIMENTOS								
0101	Productos de panadería, pastas y conservación de carne	9	0	0	0	30	27	66	2.0
0102	Conservación de productos cárnicos	47	47	0	0	13	140	247	18.5
0103	Conservación y conservación de frutas y hortalizas	0	2	0	1	2	5	5	0.3
0104	Alimentos y bebidas	0	0	0	1	1	2	4	0.3
0105	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	1	2	3	6	0.4
0106	Productos de confitería	4	0	0	0	14	21	39	2.9
0107	Conservación de productos de panadería	47	47	0	0	14	140	247	18.5
0108	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0109	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0110	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0111	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0112	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0113	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0114	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0115	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0116	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0117	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0118	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0119	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0120	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0121	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0122	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0123	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0124	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0125	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0126	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0127	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0128	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0129	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0130	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0131	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0132	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0133	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0134	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0135	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0136	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0137	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0138	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0139	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0140	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0141	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0142	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0143	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0144	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0145	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0146	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0147	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0148	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0149	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0150	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0151	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0152	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0153	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0154	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0155	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0156	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0157	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0158	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0159	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0160	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0161	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0162	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0163	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0164	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0165	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0166	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0167	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0168	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0169	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0170	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0171	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0172	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0173	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0174	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0175	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0176	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0177	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0178	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0179	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0180	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0181	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0182	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0183	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0184	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0185	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0186	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0187	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0188	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0189	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0190	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0191	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0192	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0193	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0194	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0195	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0196	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0197	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0198	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0199	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1
0200	Conservación y otros productos cárnicos	0	0	0	0	1	1	2	0.1

ANEXO V: COMPONENTES DE LA CADENA DE VALOR



ANEXO VI. LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ EN EL

PERU



El café es el principal producto de exportación del sector agropecuario en el Perú, donde más del 95% de la producción se destina a la exportación (ver Gómez, G. 2001 "Estudio y Acción por la Competitividad de la Cadena Agro productiva del café peruano")

ANEXO VII: ESLABONES O SEGMENTOS DE LA CADENA DE VALOR DEL ALGODÓN

Eslabones o Segmentos	Actores del Segmento	Producto
PRODUCCION	Pequeños productores.	- Algodón en grano
	Empresas abastecedoras de insumos agrícolas.	
	Empresas productoras agropecuarias	
COMERCIALIZACION	Pequeños productores.	- Algodón en grano
	- Empresas comercializadoras	
PROCESAMIENTO	- Fábricas de desgranado	Fibra
		Granos
		Semillas
HILADO	Empresas hiladoras	- Hilo crudo
	Tintorerías	- Hilo teñido
TEJIDO	Empresas tejedoras	Tejidos crudos
	Tintorerías	Tejidos teñidos
		Tejidos impresos
CONFECCION	Empresas confeccionadoras industriales.	Vestidos
	Empresas confeccionadoras artesanales.	Objetos de
	Comerciantes al por mayor	confección diverso
ELABORACION DE ACEITE	- Molinos aceiteros	Aceite bruto
		Aceite refinado
		Torta de algodón
		Grasas

ANEXO VII: CADENA DE VALOR DE LA MADERA Y EL MUEBLE EN CANADA (ESLABONADA CON OTROS SECTORES)

TEXTO COMPLETO EPUB

Descargar texto completo en formato EPUB en la dirección:

http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/arrincon_qj/epub/arrincon_qj.epub