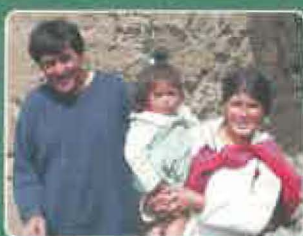


# Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú



**IICA**  
**E21-59**

Estudio de casos

**2007**

# Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú

## Agradecimiento

A nuestro reconocimiento a los(as) colegas que participaron en las diferentes reuniones de trabajo y de discusión por sus valiosos aportes sobre el tema.

A todos los productores de las distintas regiones por su testimonio y a las empresas privadas que brindaron información desde su experiencia:

- Agrícola Pampa Baja S.A.
- Danper S.A.C.
- Gandules INC S.A.C.
- Hipermercados Tottus S.A.
- Incalpaca TPX S.A.
- Kero PPX Grupo Inca
- MC & M S.A.C.
- Marzala S.A.C.
- Sunshine Export S.A.C.

Agradecemos también a las instituciones por el aporte financiero como muestra de confianza en el presente estudio.

## Índice

<b>Presentación</b>	<b>9</b>
<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>Resumen</b>	<b>13</b>
<b>1. Objetivos del estudio y aspectos conceptuales</b>	<b>15</b>
1.1 Objetivos	15
1.2 Aspectos conceptuales	15
<b>2. Metodología</b>	<b>18</b>
2.1 Metodología del estudio	18
2.2 Selección de casos	18
2.3 Trabajo de campo	20
2.4 Sistematización y análisis de la información	20
<b>3. Condiciones de contexto para la articulación empresarial en el Perú</b>	<b>21</b>
3.1 Estructura empresarial del Perú	21
3.2 Política pública	21
3.3 Marco legal	23
3.4 Instituciones públicas y promoción de las cadenas productivas	24
3.5 Tendencias del mercado	26
<b>4. Casos analizados</b>	<b>27</b>
4.1 Empresas privadas relacionadas con pequeños productores rurales	27
4.1.1 Danper S.A.C.	27
4.1.2 Gandules INC S.A.C.	27
4.1.3 Incalpaca TPX S.A.	28
4.1.4 Kero PPX Grupo Inca	29
4.1.5 MC & M S.A.C.	30
4.1.6 Sunshine Export S.A.C.	31
4.2 Empresas privadas no relacionadas o que están dejando de relacionarse con pequeños productores rurales	32
4.2.1 Agrícola Pampa Baja S.A.	32
4.2.2 Hipermercados Tottus S.A.	33
4.2.3 Marzala S.A.C.	34
<b>5. La percepción de las empresas privadas</b>	<b>37</b>
5.1 Por qué las empresas privadas se articulan con los pequeños productores rurales	37
5.1.1 Razones relacionadas con los ingresos	37
5.1.2 Razones relacionadas con la estrategia empresarial	38
5.1.3 Razones relacionadas con la cultura empresarial	39

5.2	Por qué las empresas privadas no se articulan con los pequeños productores rurales	39
5.2.1	Desarrollo de la propia capacidad productiva	39
5.2.2	Costos de transacción altos	39
5.2.3	Bajo nivel educativo de los pequeños productores rurales y resistencia a incorporar ciertas técnicas	40
5.2.4	Falta de capacidad para atender a determinados tipos de empresas privadas	40
5.2.5	Pequeños productores rurales organizados que negocian precios altos	40
<b>6.</b>	<b>La percepción de los pequeños productores rurales</b>	<b>41</b>
6.1	Por qué los pequeños productores rurales se articulan con las empresas privadas	41
6.1.1	Garantía de compra	41
6.1.2	Acceso al conocimiento y a la innovación	41
6.1.3	Precios relativamente estables	41
6.1.4	Acceso al financiamiento	42
6.1.5	Impulso para trabajar eficientemente	42
6.2	Por qué los pequeños productores rurales no se articulan con las empresas privadas	43
6.2.1	Falta de información	43
6.2.2	Escaso margen de ganancia	43
6.2.3	Venta directa en los mercados locales	44
6.2.4	No se percibe valor agregado	44
6.2.5	Expectativa de la demanda	44
6.2.6	Incumplimiento del compromiso de compra	44
6.2.7	Demora en los pagos	45
<b>7</b>	<b>Participación de terceros en los procesos de articulación</b>	<b>47</b>
7.1	El Sector Público	47
7.2	El Sector privado	48
<b>8</b>	<b>Cambios en el nivel de competitividad y en la equidad de los pequeños productores rurales</b>	<b>50</b>
8.1	Cambios en el nivel de competitividad	50
8.1.1	Productividad	50
8.1.2	Rentabilidad	50
8.1.3	Ingresos y cambios en el gasto familiar	50
8.1.4	Capacidades	51
8.1.5	Mano de obra	51
8.1.6	Articulación comercial	51
8.2	Cambios en la equidad	52
8.2.1	Distribución del riesgo	52
8.2.2	Acceso a recursos	52
8.2.3	Servicios financieros	52

8.2.4	Capacidad de negociación	52
8.2.5	Vulnerabilidad de los actores	53
8.3	Los beneficios de la articulación entre empresas privadas y los pequeños productores rurales	53
<b>9.</b>	<b>Principales hallazgos</b>	<b>55</b>
9.1	Generales	55
9.2	Específicos	56
9.3	Factores que facilitan la articulación	61
<b>10.</b>	<b>Propuestas para fomentar relaciones más exitosas entre pequeños productores rurales y empresas privadas</b>	<b>64</b>
10.1	A partir del análisis de las barreras de mercado identificadas	64
10.2	A partir de los factores que pueden propiciar o fortalecer los esquemas de articulación	66
	<b>Anexo</b>	<b>69</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>79</b>

## Presentación

**S**i bien en el Perú el crecimiento económico ha contribuido a reducir los niveles de pobreza, el año 2006 el 44.5% de la población aún vivía en condiciones de pobreza a nivel nacional, cifra que alcanzó el 69.3% en el ámbito rural. Sucede que la población pobre es comúnmente excluida de oportunidades equitativas de desarrollo debido a factores sociales y económicos. Este problema se ve agravado por la inexistencia de un marco de políticas de fomento de articulación económica entre empresas y pequeños productores. A esto se suma una casi total ausencia de recursos e instrumentos gestionados de manera integrada para el desarrollo de oportunidades en este segmento de la economía, tales como créditos, seguros y asistencia técnica.

La experiencia de los últimos años en América Latina, de la cual ha sido parte el SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, muestra que la articulación de grandes y medianas empresas con pequeños productores puede generar oportunidades de negocios que implican beneficios económicos para ambos segmentos. Para las grandes y medianas empresas, esto puede representar una oportunidad para tener acceso a materias primas de calidad y con flujos estables. Al mismo tiempo, puede significar una mejora de los ingresos y nuevos empleos que contribuyen a la consolidación y eventual crecimiento de grupos de productores que antes se encontraban en situación de pobreza y exclusión.

Esto demuestra que es posible construir un nuevo modelo de negocio articulado al desarrollo, denominado negocio inclusivo. Este nuevo modelo de negocio permite que una empresa pueda contribuir a la superación de la pobreza a través de la incorporación de ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, sin perder de vista su objetivo de lucro, sino por el contrario, mejorando la competitividad de la cadena en su conjunto. En este sentido la ALIANZA DE APRENDIZAJE PERÚ y la plataforma andina RURALTER con el apoyo económico de la Fundación Ford, CARE UK Internacional y de entidades de cooperación técnica establecidas en el país, implementaron el presente estudio en el Perú: "Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas privadas".

Simultáneamente, estudios similares fueron realizados también en Bolivia, Chile, Colombia y Ecuador. En este sentido, los resultados del presente estudio se suman a los de los otros países para formar parte de un estudio regional que refleja la situación de la problemática descrita a nivel de la Región Andina.

El estudio pretende tener un valor de uso, sirviendo de insumo al diseño tanto de políticas e instrumentos públicos como de programas de cooperación y nuevos modelos de negocios. De esta manera, se espera promover una vinculación sostenible entre las grandes y medianas empresas y los pequeños productores más allá de la mera articulación comercial, favoreciendo la construcción de una relación de mutuo beneficio "ganar-ganar" que mejore la competitividad de las cadenas de valor en su conjunto y el nivel de vida de las comunidades.

Gustavo Pedraza Mérida  
Director Nacional SNV Perú

## Introducción

La articulación empresarial es probablemente el mecanismo sobre el que existe más expectativa como alternativa para combatir la nueva forma de exclusión del mundo moderno: la falta de acceso a los mercados. Este documento analiza, mediante el estudio de casos, las motivaciones de las empresas privadas para acercarse a los pequeños productores: conquistar nuevos mercados, reducir costos fijos y explotar mejor las economías de escala, entre otras, con el consiguiente crecimiento de las empresas que adoptan este sistema. La idea es, en definitiva, que las empresas utilicen las herramientas de la articulación para alcanzar sus objetivos de negocio, acceder a mayores mercados y ser más competitivas.

La decisión de utilizar mecanismos de articulación empresarial se basa en coyunturas o estrategias empresariales específicas, como priorizar la diversificación a otros sectores o productos antes que la integración vertical. En función de tales coyunturas y estrategias, las empresas deciden *tercerizar* –en todo o en parte– sus procesos productivos e incrementar su riesgo operativo al reducir el control que ejercen sobre su producción. Así, los empresarios utilizan de manera flexible la articulación en función de sus necesidades y de acuerdo a las características del sector, producto y mercado en que operan.

Los casos que se analizan ponen en evidencia la diversidad de razones que llevan a las empresas a articularse o no con los pequeños productores –diversidad que impide encasillar estas figuras en modelos teóricos rígidos– así como la forma en que se viene aplicando esta herramienta.

Como se verá, en algunos casos los pequeños productores rurales no producen con total independencia de la empresa privada: esta interviene directamente en su proceso productivo estableciendo especificaciones, controlando la calidad y hasta capacitando al personal. En otros, la empresa apoya a las organizaciones que agrupan a los pequeños productores y, a través de ellas, promueve mejoras en la eficiencia del proceso productivo; o subcontrata servicios complementarios que luego adapta a dicho proceso. Finalmente, puede simplemente delegar a los acopiadores la interacción con los pequeños productores.

Una situación similar se presenta entre los pequeños productores que participan en estas formas de articulación. Cada uno asume un rol en función de sus intereses y objetivos. Algunos aspiran a la posibilidad de crecer como unidades productivas independientes; otros, a la independencia pero contando con un cliente seguro, y un tercer grupo está conformado por los productores que se consideran trabajadores satélites de la empresa.

El método de estudio utilizado ha sido el análisis de casos a partir de entrevistas a profundidad. El objetivo fue conocer las variables que permiten, en una cadena productiva, acercar a los pequeños productores a los mercados de manera más directa y estable, mediante alguna modalidad de compromiso con agroindustrias exportadoras u otros agentes privados que intervienen en el mercado; así como identificar y proponer medidas que contribuyan a una mejor articulación en beneficio de los pequeños productores.



*La articulación empresarial consiste en un acuerdo voluntario y estratégico entre empresas que involucra el intercambio, cooperación o codesarrollo de productos, tecnologías o servicios; y puede ocurrir como resultado de distintas motivaciones y por ello tomar una variedad de formas y manifestarse de forma horizontal o vertical<sup>1</sup>*

El análisis de los casos se centró en determinar por qué las empresas privadas (en adelante, EP) deciden articularse con los pequeños productores rurales (PPR). Se encontró que sus principales motivaciones son atender nuevas demandas, enfrentar la limitada disponibilidad de tierras; minimizar los riesgos de inversión, buscar la especialización de su producción, cuidar su frontera agrícola, rotar sus cultivos y apoyar a la comunidad en que se desenvuelven.

En el otro extremo, se observó que las EP no trabajan con los PPR debido al diseño de la plataforma logística del negocio que conducen, a una estrategia empresarial que prefiere la integración vertical, a los costos que deben asumir y a la poca capacidad de los PPR para producir.

Por su parte, los PPR se articulan con las EP para asegurarse un mercado, financiar su actividad, recibir asistencia técnica y contar con precios estables y trabajo permanente. En el otro extremo, los PPR no trabajan con las EP porque les dejan poco margen de ganancia debido a que les pagan precios bajos, desconfían del cumplimiento de los acuerdos, no reciben un valor agregado que los diferencie de los acopiadores, no necesitan asistencia técnica porque ya conocen el cultivo y no les pagan al contado.

La articulación empresarial es reconocida por las empresas peruanas analizadas como una estrategia de crecimiento que les permite ganar un espacio para sus productos en el mercado, así como adaptarse a los cambios que en él se producen.

Las EP han adaptado el modelo teórico tradicional de subcontratación vertical a lo que hoy se conoce como agricultura por contrato que, en los casos analizados, se extiende a la producción por contrato formal e informal. Estos modelos admiten una intervención directa de las EP en los procesos productivos de los PPR, sin que ello implique la pérdida de la independencia jurídica de los últimos.

Algunos elementos que favorecen la articulación son:

1. Las facilidades para la organización de la base productiva.
2. La presencia de asociaciones que permiten contar con mayores volúmenes de producción y reducir los costos de transacción de las EP.
3. La identificación de productores líderes capaces de formar grupos de productores y de responsabilizarse de ellos.
4. El funcionamiento de mecanismos creativos de financiamiento.

<sup>1</sup> GULATI, Ranjay. Alliances and Networks. Northwestern University. 2001. <http://www.ranjaygulati.com/new/research/all-net.pdf>

- 5) El cambio generacional de la titularidad de la tierra, que permite contar con PPR que han recibido mayor educación y que muestran menos rechazo a la posibilidad de establecer acuerdos con las EP.
- 6) La decisión de los PPR, habituados a cultivar productos de panllevar, de empezar a trabajar cultivos de agroexportación.

Por otro lado, la mayoría de casos analizados responden a esfuerzos empresariales internos, y en la organización de su base productiva no han participado terceros, salvo los intermediarios. Entre las instituciones de apoyo, los PPR destacan la presencia del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) como la única entidad del Estado que los acompaña en la lucha contra las plagas. Las municipalidades, en cambio, no se perciben como actores importantes en el desarrollo de las cadenas productivas.

Las promoción de la articulación empresarial requiere que se superen las barreras que aún existen para su funcionamiento, principalmente al poco contacto entre la EP y los PPR, la escasa información sobre los mercados para los PPR, la falta de financiamiento de la cadena productiva y el poco conocimiento y capacidad de los PPR para manejar cultivos no tradicionales o promisorios.

Entre los factores que podrían contribuir a fomentar las experiencias de articulación y dar lugar a políticas de Estado, destacan la reducción de los costos de transacción, la capacitación de las asociaciones para negociar mejor con las EP y la implementación de sistemas que midan el progreso de los esquemas de articulación en los distintos sectores productivos del país.

Los mecanismos de articulación entre la EP y los PPR enfrentan actualmente los siguientes retos:

- Lograr que su uso permita el desarrollo empresarial de los PPR.
- Fomentar la intervención de las entidades de cooperación y ONG que promuevan el desarrollo empresarial de los PPR.
- Incrementar el número de experiencias de articulación vertical en que los PPR estén organizados como asociaciones horizontales.
- Fortalecer a las asociaciones horizontales que participan en esquemas de articulación vertical.
- Extender el uso de esquemas de financiamiento que incorporen el aporte de las EP y, a la vez, permitan el acceso de los PPR al sistema financiero.



# 1. Objetivos del estudio y aspectos conceptuales

## 1.1 Objetivos

El objetivo general del estudio es reconocer la situación y las variables que permiten, en una cadena productiva, acercar a los pequeños productores en forma más directa y estable a los mercados, a través de alguna modalidad de compromiso con empresas agroindustriales, exportadoras, u otros agentes privados que intervienen en el mercado, identificando y proponiendo las medidas que podrían contribuir a una mejor articulación en beneficio de los pequeños agricultores.

Objetivos específicos:

1. Identificar los factores que, desde el punto de vista de los agentes del mercado, dificultan la articulación con los pequeños productores, así como las medidas necesarias para resolver tales dificultades. Interesa reconocer las restricciones relativas a mayores costos de transacción, confianza y compromiso, tecnología, escala de volumen, financiamiento, políticas fiscales y valores culturales.
2. Reconocer, junto a los agentes de mercado, empresas agroindustriales y exportadoras, las modalidades de apoyo a los pequeños productores rurales tendientes a enfrentar en términos integrales esas restricciones (seguridad de mercado, asistencia técnica, créditos, etc.), que podrían incorporarse a los contratos que celebren con la EP.
3. Rescatar y analizar evidencias cuantitativas y cualitativas sobre los cambios a nivel de competitividad, equidad y participación de los pequeños productores que se han articulado con empresas.

## 1.2 Aspectos conceptuales

La estructura productiva del Perú está compuesta principalmente por micro y pequeñas empresas (MYPE), situación que, a decir de algunos autores, podría afectar nuestro potencial de crecimiento a largo plazo. En efecto, para una muestra de 43 países, Rajan y Zingales<sup>1</sup> (1998) encontraron que, durante la década de ochenta, dos tercios del crecimiento económico se debieron al crecimiento de las empresas existentes y solo un tercio al dinamismo de las nuevas unidades que ingresaban al mercado. En otras palabras, más que la creación de nuevas empresas, lo que conviene es el crecimiento de las empresas existentes.

En el caso peruano, el tamaño de las unidades empresariales se ha mantenido prácticamente estancado, y es muy poco lo que se ha hecho para explicar esta situación. You<sup>2</sup> (1995) ha encontrado tres grupos de factores determinantes del tamaño de una empresa en la economía y, por ende, de la estructura productiva de un país: economías de escala, costos de transacción<sup>3</sup> y estructura del mercado.

<sup>2</sup> Rajan y Zingales (1998), "Financial Dependence and Growth". The American Economic Review 88: 559: 586.

<sup>3</sup> Las economías de escala de la producción junto con las economías de escala en la tecnología de la organización definen el tamaño de la empresa. Existe un tamaño mínimo (crítico) debajo del cual las empresas no deberían operar.

<sup>4</sup> Coase (1937, 1988) señala que una empresa solo internalizará los costos de los servicios y crecerá cuando esta alternativa sea menos costosa que adquirirlos directamente en el mercado.



Villarán<sup>1</sup> (1998) postula que, en las condiciones actuales, muy pocas MYPE se encuentran listas para encarar un proceso de crecimiento (y mucho menos para internacionalizarse) de manera aislada, debido principalmente a su productividad marginal y a la poca disponibilidad de capital para invertir, situación que se agrava con las limitaciones existentes para el acceso al crédito. Por ello, señala como único camino para el desarrollo de las MYPE la *asociatividad* empresarial.

El caso de las MYPE agrarias<sup>2</sup> es aún más dramático, ya que sus bajos niveles de productividad, escasos ingresos y gran heterogeneidad limitan sus posibilidades de articulación con mercados regionales, nacionales e internacionales; no obstante, son actores claves en los procesos de desarrollo agropecuario, dado que el grueso de las explotaciones corresponde a este segmento.

Para centrar el tema de este estudio resulta imprescindible definir el concepto de *articulación empresarial*. Para Gulati<sup>3</sup>, *los fenómenos asociativos pueden estudiarse como alianzas estratégicas entre empresas, que involucran el intercambio, cooperación o codesarrollo de productos, tecnologías o servicios; y que pueden surgir impulsados por una amplia variedad de objetivos y metas de los participantes, por lo que pueden adoptar distintas formas y manifestarse horizontal o verticalmente.*

En este punto, las preguntas claves son las siguientes: ¿qué motiva a las partes a articularse? ¿Qué determina la forma que adopta esa articulación? ¿Es posible que las experiencias de articulación evolucionen? Con respecto a la primera pregunta, una de las respuestas que surge del propio contexto del mercado es la creciente competencia internacional y la preocupación de las empresas por mantener su liderazgo. Kogut<sup>4</sup> (1988) identificó tres motivaciones que llevan a las partes a unirse: la reducción de los costos de transacción, la mejora de las condiciones de acceso al mercado y el conocimiento o aprendizaje que generan las relaciones articuladas.

Los cambios en el funcionamiento de los mercados nacionales e internacionales han dado pie a la proliferación de esquemas de articulación entre EP y PPR, influenciados por la globalización de las economías, la concentración de capitales en determinados mercados agroalimentarios, la liberalización de los mercados que permite el acceso a los canales de distribución internacional, el incremento de la capacidad adquisitiva, las nuevas tendencias de consumo y la mayor preocupación por la salud y la seguridad alimentaria.

Con el fin de articularse con los PPR, las EP han adaptado el modelo teórico tradicional de subcontratación vertical, lo que hoy se conoce como *agricultura por contrato* y que, para efectos de este estudio, se extiende a la *producción por contrato* (contratos entre productores primarios y procesadores industriales o empresas comerciales). Estos modelos admiten la intervención directa de las EP en los procesos productivos de los PPR, sin que ello signifique la pérdida de la independencia jurídica de estos.

<sup>1</sup> Villarán (1998), "Las PYMES en la estructura empresarial peruana". SASE Perú.

<sup>2</sup> Trivelli et ál. (2006) "Pequeña agricultura comercial".

<sup>3</sup> Gulati, Ranjay. Alliances and Networks. Northwestern University. 2001. <http://www.ranjaygulati.com/new/research/all-net.pdf>

<sup>4</sup> Kogut, Bruce, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," Strategic Management Journal. Volumen 9 (1988), pp. 319-332.



Los tipos de contratos que pueden presentarse son tres: compraventa de la producción, acuerdos de aprovisionamiento y contratos de gestión de la producción<sup>9</sup>. La decisión de utilizar uno u otro varía según la influencia que pretende ejercer la EP sobre los PPR a lo largo del proceso productivo y las condiciones del mercado al que se orienta.

A pesar de que no existe consenso sobre los factores que contribuyen al éxito de las experiencias de articulación, uno de los aspectos más soslayados se refiere al grado de formalidad que tales experiencias adoptan. En tanto los esquemas de articulación evolucionan, la confianza, esencia de todo acuerdo, va acompañada de vínculos cada vez más complejos que, muchas veces, se traducen en acuerdos que recogen reglas de juego claras, señal de que los esquemas de articulación alcanzan mayores grados de maduración. Como afirma Varamäki<sup>10</sup> (1997), cuando existen más temas de interés en juego entre las partes, se elaboran contratos más formales.

Si bien la literatura económica –Robles et ál.<sup>11</sup>, Proexpansión<sup>12</sup>, entre otros– recoge numerosas experiencias exitosas de *asociatividad* empresarial, existe una insuficiente utilización de sus mecanismos.

<sup>9</sup> Cepal, Agricultura de contrato en los países en desarrollo: aspectos teóricos y análisis de algunos ejemplos e México, 1996.

<sup>10</sup> Varamäki, Elina y Vesalainen, Jukka. Modeling different types of multilateral co-operation between SMEs. Entrepreneurship & Regional Development N° 15, 2003.

<sup>11</sup> Robles et ál. (2001), "Estrategia y racionalidad de la pequeña empresa".

<sup>12</sup> Proexpansión S.R.L., para APOMIPE, Identificación y análisis de cadenas verticales en el Perú, 2006; y Sistematización de experiencias y modelos asociativos para las MYPE.



## 2. Metodología

### 2.1 Metodología del estudio

Se utilizó la metodología de estudio de casos para conocer la situación y las variables que permiten acercarse a los PPR –en forma directa y estable– a los mercados a través de compromisos con las EP.

Si bien esta metodología no permite generalizar a partir de los resultados obtenidos, sí facilita el análisis a profundidad. Por ello, el estudio ha tenido especial cuidado en seleccionar casos representativos de la realidad empresarial peruana.

Los aspectos comprendidos por la metodología de trabajo se desarrollan a continuación.

### 2.2 Selección de casos

En tanto se trataba de identificar las variables que facilitan la participación de los PPR en una cadena productiva, el análisis se centró en las empresas que compartían escenarios, incentivos y comportamientos. Se elaboró un mapeo de un grupo representativo de empresas que cumplieran los criterios establecidos para el estudio.

A continuación, las empresas preseleccionadas fueron evaluadas a la luz de otras variables a fin de identificar la existencia de relaciones de articulación vertical y su sostenibilidad: el tipo de personería jurídica de la empresa, la concentración regional, la diversificación de los productos con que trabaja, la intervención de terceros que apoyan la organización productiva o brindan asistencia técnica, la situación económica (valor de las ventas o valor FOB en millones) y la antigüedad.

#### a) Personería jurídica

En nuestro país, las modalidades jurídicas más empleadas son la de *persona natural*, y en menor grado, las de *empresa unipersonal* y *empresa individual de responsabilidad limitada*. Lamentablemente, estas modalidades jurídicas no dotan a las empresas de las herramientas necesarias para enfrentar las demandas de financiamiento y las posibilidades de atraer inversiones como sí lo hace, por ejemplo, la *sociedad anónima*.

Esto explica el porqué las empresas con mayor nivel de concentración de valor de venta de exportaciones sean *sociedades anónimas*, *sociedades anónimas cerradas* o *sociedades de responsabilidad limitada*. Por ello se ponderó con mayor puntaje a las empresas constituidas bajo estas modalidades.

#### b) Concentración regional

En el Perú se ha intentado descentralizar, con escaso éxito, sobre la base de diferentes criterios, entre ellos políticos, de producción, de recursos naturales, de análisis de pisos ecológicos, de aspectos geográficos y de accesibilidad.

La integración económica, que obedece a las decisiones del mercado, garantiza mayor sostenibilidad porque responde a criterios empresariales.



La presencia de una empresa en varias regiones puede indicar diferentes situaciones: la uniformidad o multiplicidad de estrategias de trabajo que deben desarrollarse para mantener una relación eficiente con los clientes (oferta sostenible); la fragmentación de la tierra, que obliga a diversificar sus fuentes de aprovisionamiento para lograr mayores niveles de eficiencia y reducir la dependencia; y la demanda de productos diferenciados con mercados identificados. Por ello, la presencia de las empresas en varias zonas constituyó un criterio de selección, teniendo prioridad aquellas establecidas en el mayor número de regiones.

#### **c) Cartera diversificada de productos**

Uno de los cambios que ha llevado al desarrollo de la agricultura en el país es la decisión de darle un enfoque de mercado: se produce lo que se vende. Este mismo esquema de trabajo caracteriza a las transacciones en el mercado internacional, lo que obliga a las empresas a contar con una cartera flexible de productos que les permita aprovechar sus contactos comerciales.

Los diferentes pisos ecológicos del Perú posibilitan el desarrollo de diversos productos agrícolas, incluso en una misma área. Esta circunstancia favorece que las empresas exportadoras se relacionen con productores de distintas zonas geográficas. Por tanto, se ponderó con mayor puntaje a las empresas que cuentan con una cartera diversificada de productos.

#### **d) Terceros que apoyan a la organización productiva**

La mayoría de las prácticas de articulación productiva del país son el resultado de la decisión empresarial de contar con una oferta exportable suficiente y sostenible, y de incrementar capacidades sin necesidad de realizar mayores inversiones. Algunas de estas experiencias recibieron el apoyo de ONG y otras entidades, que fortalecieron la capacidad de organización productiva de las empresas en beneficio de toda la cadena. Esta situación fue ponderada para priorizar las experiencias.

#### **e) Situación económica**

Dado que en la actualidad no se cuenta con información sobre la cantidad de producción dirigida al mercado interno y al externo, el análisis se ha basado en el valor FOB superior a US\$ 500 mil al año. Este criterio permitió identificar empresas que, si bien no alcanzaban tal cifra considerando solo las ventas al exterior, sí lo hacían si se incluían las ventas en el mercado local. La ventaja de este criterio es que permite analizar las exigencias del mercado externo y su influencia en el comportamiento de las EP frente a los PPR.

#### **f) Antigüedad de las empresas**

En algunos casos existe distorsión entre los años de antigüedad que realmente tienen las empresas y los que registra la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Sin embargo, considerar la antigüedad de las empresas como criterio resulta válido por ser indicativo de sostenibilidad en sus relaciones productivas y comerciales.

#### **g) Dedicación al sector agrícola pero no a productos tradicionales**

Para la selección se descartaron las empresas de sectores distintos al agrícola y las dedicadas a la producción y comercialización de productos tradicionales. Incalpaca



fue incluida debido a la importancia del sector al que pertenece (textil–confecciones) y a la certeza de que trabaja con PPR.

Finalmente, se procuró concentrar la selección en un grupo determinado de regiones, considerando como núcleo los casos de las EP relacionadas con PPR.

Como resultado de este ejercicio, se seleccionaron nueve casos que incluyen empresas de los sectores agropecuario, textil y confecciones, y comercial (supermercados).

La secuencia metodológica permitió advertir algunas particularidades del mercado peruano que será útil tener en cuenta para una mejor comprensión del estudio:

- En el sector agroindustrial, la fragmentación de la tierra ha obligado a los empresarios, sobre todo a aquellos vinculados con el mercado exterior, a trabajar con proveedores y a subcontratar la producción de la oferta necesaria. Esto complica la posibilidad de encontrar EP conocidas que no tengan relaciones con PPR y que además cumplan con el requisito de tener ventas mayores a US\$ 500 mil. Las EP que no se relacionan con PPR pueden tener un número de hectáreas medio que, sin embargo, no alcanza la cifra de ventas señalada, o ser empresas sumamente grandes que no evidencian la carencia de relaciones con PPR.
- En ese mismo sector se presentan productos cuyas particularidades dificultan la posibilidad de encontrar EP que no tengan relaciones con PPR y que cumplan los requisitos establecidos para la selección de los casos.

### 2.3 Trabajo de campo

Una vez realizada la selección de las EP, se planificó el levantamiento de la información, que incluyó entrevistas a profundidad tanto a las EP como a los PPR. Se prepararon guías de indagación que permitieron abordar todos los aspectos relacionados con los campos de observación. Se visitaron todas las empresas y a 49 pequeños productores.

Para que el levantamiento de la información fuera más eficiente, se estableció una red alrededor de los casos analizados. Inicialmente se entrevistó a los funcionarios de primer nivel de cada EP seleccionada. Posteriormente, estas entrevistas fueron complementadas con otras realizadas a los encargados de las relaciones con los PPR.

Como resultado de estas primeras indagaciones se elaboró una lista de PPR con quienes se estableció contacto y que, a su vez, aportaron información sobre PPR que no trabajan con las empresas.

### 2.4 Sistematización y análisis de la información

Los estudios cualitativos tienen la riqueza de los datos obtenidos y el detalle de las apreciaciones de las personas consultadas. Sin embargo, según a quién se entrevistó el contenido puede ser muy general o abundante en detalles, mostrando la verdadera percepción de las partes sobre el funcionamiento de las relaciones entre EP y PPR. El mayor reto en el proceso de sistematización fue descartar lo primero y destacar lo segundo.



## 3. Condiciones de contexto para la articulación empresarial en el Perú

### 3.1 Estructura empresarial del Perú

En la estructura empresarial del Perú, las pequeñas empresas representan el 98%<sup>13</sup> del total de la masa empresarial, y su importancia es aún mayor al revisar su relación con la generación de empleo. El 76% del total de la población ocupada del país trabaja en micro y pequeñas empresas.

Por otro lado, algunos autores señalan que este segmento empresarial aporta el 42.1% del PBI. Por su naturaleza, estas empresas son altamente flexibles y se encuentran en todos los sectores y regiones, lo que les otorga un amplio potencial como vehículos para promover un desarrollo descentralizado.

La representatividad e importancia de las micro y pequeñas empresas llevan aparejado un problema: la mayoría de unidades económicas son microempresas y 74 de cada 100 MYPE son informales<sup>14</sup>. Por tanto, no existe un estrato intermedio sólido que otorgue fluidez a las relaciones comerciales entre estas microempresas y la gran empresa.

El problema se agudiza en las regiones. El 59.2% de las empresas formales se encuentran en Lima y Callao. En provincias, la representatividad de la micro y pequeña empresa llega a sobrepasar el 99.8%, y la proporción de microempresas se incrementa con respecto a los otros estratos. Por ejemplo, en Huancavelica el 100% de las empresas son MYPE. Estas características impiden el aprovechamiento de las economías de escala y el uso de mejores técnicas de gestión. Asimismo, obstaculizan la internacionalización de las MYPE, tendencia en que otros países nos llevan gran ventaja. En efecto, por cada cien dólares exportados, solo dos son generados por las MYPE<sup>15</sup>.

Así, la estructura productiva del país muestra una gran desproporción entre la gran cantidad de pequeñas empresas existentes y su reducido aporte a la producción nacional y al valor de las exportaciones: solo el 2% de las empresas –todas ellas medianas y grandes– generan casi el 60% de la producción nacional y el 98% de las exportaciones.

Una de las posibles explicaciones de esta reducida competitividad es la falta de articulación empresarial (horizontal y vertical) que limita la capacidad de las MYPE de incrementar su eficiencia a través de la especialización y la subcontratación. La falta de competitividad y de articulación, dentro de la estructura empresarial peruana, impide que los bienes y servicios producidos por la pequeña empresa se dirijan directamente al mercado exportador. Su alternativa es articularse con la gran empresa.


### 3.2 Política pública

El mayor desafío que enfrenta el Perú en cuanto a su inserción competitiva en la economía mundial es adaptar y transformar su tejido empresarial para responder a los cambios en el nuevo escenario comercial internacional y, al mismo tiempo, asegurar un crecimiento de base amplia. La política sectorial debe establecer los criterios que fomenten los procesos de articulación empresarial —tomando en cuenta las tendencias del mercado,

<sup>13</sup> PROMPYME, 2005.

<sup>14</sup> MINTRA, 2006.

<sup>15</sup> PROMPEX, 2005.



su entorno y sus límites— así como la producción asociada y la participación de la MYPE en las cadenas exportadoras. En este sentido, son tres los pilares de la política peruana:

**El Acuerdo Nacional** y sus políticas específicas de productividad y competitividad, que abarcan el compromiso de promover las cadenas productivas y los diversos conglomerados con potencial competitivo a nivel nacional, en un proceso de colaboración que incluye a la pequeña y microempresa, a la sociedad civil y a los organismos regionales; así como fomentar la asociatividad empresarial y el desarrollo de proveedores de servicios especializados para consolidar una oferta productiva de exportación.

**El Plan Nacional de Competitividad** que, dentro de sus objetivos estratégicos, incluye la articulación empresarial, cuyo fin es fortalecer las cadenas productivas y los conglomerados para promover el desarrollo regional y local. Para garantizar el cumplimiento de este objetivo, son indispensables una mayor complementación entre los esfuerzos de los agentes públicos, privados y académicos; un mayor nivel de confianza de los empresarios para lograr la ejecución de acciones conjuntas y el intercambio de información y experiencias; y la adopción de procesos productivos innovadores.

**El Proyecto del Plan Nacional para la Formalización, Competitividad y Desarrollo de la MYPE**, presentado a fines del año 2005 por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo mediante el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CODEMYPE). Dentro de los ejes estratégicos de intervención para el desarrollo de las MYPE y los nuevos emprendimientos, el plan recoge los puntos más relevantes para el fomento de la productividad y la competitividad de las MYPE, cuya primera línea de acción es la articulación y la cooperación empresarial. Según estos ejes, las principales acciones para lograr una adecuada y eficiente articulación empresarial son:

- Identificar de forma continua las cadenas productivas, conglomerados y programas de fomento de la asociatividad horizontal y vertical.
- Desarrollar competencias locales en materia de promoción y facilitación de esquemas asociativos empresariales horizontales y verticales.
- Promover la implementación de iniciativas dirigidas al fomento de la asociatividad empresarial.
- Promover y difundir entre las microempresas las ventajas y beneficios de la asociatividad.

Adicionalmente, estas políticas se vinculan con el objetivo estratégico N° 1 del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), que consiste en desarrollar cadenas productivas adecuadamente priorizadas y apoyar las iniciativas de asociación entre productores y exportadores.

La política sectorial constituye un marco de referencia para el impulso de la articulación empresarial; pero finalmente la dinámica del mercado determina que el concepto de articulación empresarial se reinvente día a día en todos los sectores.

Además de este marco general existe un marco promotor de cadenas productivas y un conjunto de instituciones que trabajan a su favor.



### 3.3 Marco legal

Los acuerdos de articulación empresarial entre PPR y EP, tanto en la agricultura como en la producción por contrato, no están tipificados en la legislación peruana, lo que significa que se rigen por la voluntad de las partes y las normas establecidas en el Código Civil, en cuanto le sea aplicable. Sin embargo, existen algunas leyes y normas que recogen lineamientos, definiciones y principios para la promoción de los esquemas de articulación empresarial en el país que deben destacarse:

#### Ley N° 28846 (26/07/06)

Se trata de la Ley para el Fortalecimiento de las Cadenas Productivas y Conglomerados, cuya finalidad es promover el diálogo, la cooperación y la organización empresarial entre los actores económicos y las instituciones públicas, privadas y académicas, en beneficio de la competitividad. Entre sus principales disposiciones se encuentran las siguientes:

- Su ámbito de aplicación alcanza a todas las fases productivas, comerciales y de servicios en que intervienen las cadenas productivas y los conglomerados.
- Se define como *cadena productiva* al sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado, que participan articuladamente en actividades que generan valor alrededor de un bien o servicio, en las fases de provisión de insumos, producción, conservación, transformación, industrialización, comercialización y consumo final en los mercados internos y externos.
- Se define como *conglomerado* a la concentración de empresas en un espacio geográfico, orientadas a la producción y/o comercialización de bienes o servicios alrededor de un sector o actividad económica principal; que se interrelacionan entre sí, comparten rasgos comunes y una visión de futuro. Asimismo, desarrollan relaciones de cooperación y competencia e interactúan con una serie de agentes importantes para la competitividad nacional, regional y local, así como con instituciones representativas del sector público, privado y de la sociedad civil.
- Todos los programas del sector público nacional, regional y local brindarán apoyo a los actores económicos de las cadenas productivas y de los conglomerados, a cuenta de su presupuesto.
- Las entidades públicas promoverán la constitución de fondos concursables para el financiamiento de la elaboración y ejecución de los planes de negocios de los actores económicos en sus diferentes fases de desarrollo.
- El Banco Agropecuario financiará preferentemente a los pequeños y medianos productores agropecuarios organizados empresarialmente en el marco de las cadenas productivas y conglomerados, y les otorgará asistencia técnica para el cumplimiento de sus fines.
- El Estado reconocerá los compromisos de competitividad que se celebren entre los actores económicos y las entidades públicas.

#### Resolución Suprema N° 037-2006-AG (21/10/06)

Mediante esta norma se aprobó la carta de entendimiento suscrita por el Ministerio de Agricultura (MINAG) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA),



con el fin de complementar sus capacidades institucionales para viabilizar el diseño e implementación de un Observatorio de Cadenas Agroproductivas y Territorios en el Perú.

#### **Decreto Supremo N° 072-2006-AG (17/12/06)**

Esta norma establece los lineamientos de políticas de Estado para el desarrollo de la agricultura y la vida rural en el Perú, que se sustentan en el enfoque sistemático de la agricultura, que contiene los conceptos de cadenas agroproductivas, territorios rurales y el entorno que los condiciona; y en el enfoque de desarrollo sostenible, que involucra las dimensiones productiva y comercial, ecológica y ambiental, sociocultural y humana, y política e institucional.

#### **Resolución Ministerial N° 309-2007-AG (09/04/07)**

Esta norma autorizó a la Unidad de Administración del Programa de Promoción a la Formación del Comercio Algodonero a considerar en el pago del incentivo por las cosechas 2005-2006, a los productores algodoneiros que comercializaron algodón en rama a través de empresas o asociaciones conformadas por los propios productores o de cadenas productivas integradas por ellos.

#### **Decreto Supremo N° 006-2006-PRODUCE (31/03/06)**

Mediante esta norma se reglamentó la Ley N° 28264 que creó el Parque Industrial Tingo María en la amazonía peruana. Los objetivos de este parque son:

- Desarrollar un área y un sistema de producción agroindustrial e industrial eslabonados al eje de integración selva alta de la región norcentrooriental.
- Promover y desarrollar prioritariamente y de manera integrada diversas empresas, preferentemente pequeñas y micro empresas productoras de bienes de capital, tecnología y de servicios, que contribuyan a consolidar cadenas productivas.
- Desarrollar la capacidad empresarial de los productores del parque industrial a través de su incorporación al sistema financiero, capacitación integral y otros.
- Apoyar las actividades primarias del sector rural para que se integren a la cadena productiva, incorporando tecnología y gestión empresarial, así como la participación patrimonial de empresas primarias con industria, comercio o servicios empresariales, para dar mayor valor agregado a la producción.

### **3.4 Instituciones públicas y promoción de las cadenas productivas**

Distintos organismos del Estado trabajan, ejecutan y desarrollan proyectos o programas vinculados a la promoción de la articulación empresarial, las cadenas productivas y los conglomerados.

#### **Ministerio de Agricultura (MINAG)**

El MINAG, a través de la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA), tiene a su cargo la promoción y desarrollo de proyectos y programas de cadenas productivas mediante acuerdos con instituciones privadas y públicas. Entre las diversas instituciones que



apoyan la labor del MINAG se encuentran los organismos públicos descentralizados, los proyectos y programas.

#### **Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA)**

Es el principal proveedor de nuevas tecnologías para el desarrollo de cultivos oriundos del país e innovador en aquellos otros en que la versatilidad de los ecosistemas lo permite, incursionando en el desarrollo de investigaciones tropicales, andinas y costeras.

El INIA, a través de la Dirección de Investigación Agraria, realiza actividades para la promoción y desarrollo de alianzas estratégicas que se implementan a través de los Programas Nacionales de Investigación.

#### **Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)**

Se encarga de realizar acciones para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables, cautelar la conservación de la gestión sostenible del medio ambiente rural y la biodiversidad silvestre. Como autoridad nacional, realiza su trabajo en estrecha relación con los gobiernos regionales y locales, la sociedad civil organizada y las instituciones públicas y privadas. Asimismo, busca alianzas estratégicas para el aprovechamiento de los recursos naturales y la institucionalización de las organizaciones de productores agroforestales dentro de las cadenas productivas forestales.

#### **Innovación y Competitividad para el Agro Peruano (INCAGRO)**

Promueve y fortalece la provisión de servicios no financieros para la innovación, que comprenden investigación básica y servicios de extensión a los proyectos de la cadena productiva generadora de valor en el sector agrario.

#### **Programa para el Desarrollo de la Amazonía (PROAMAZONÍA)**

Se dedica al desarrollo de la amazonía con programas y proyectos para la mejora de la agricultura y el medio ambiente. Entre sus planes de acción se encuentra el fortalecimiento de las cadenas productivas de la zona, promoviendo la acción integral del sector público agrario con otros sectores.

#### **Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS)**

Su objetivo es fomentar el fortalecimiento y la consolidación de las cadenas productivas concertadas por el MINAG para rentabilizar las obras de acondicionamiento territorial y asegurar la sostenibilidad de las acciones promovidas por la institución, propiciando la intervención privada.

#### **Ministerio de la Producción (PRODUCE)**

Mediante su Dirección de Competitividad, el Ministerio fomenta y apoya la formación y consolidación de cadenas productivas del Subsector Industria a nivel nacional y macrorregional, proponiendo políticas de desarrollo. Asimismo, promueve la suscripción de acuerdos de competitividad que incluyan mecanismos de seguimiento o monitoreo.



### Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

El Ministerio diseña y elabora un Plan Estratégico Regional de Exportación, impulsando cadenas productivas para ampliar y consolidar mercados.

### Consejo Nacional de la Competitividad (CNC)

Entre sus lineamientos destaca la promoción de las condiciones para el desarrollo de la articulación empresarial en cadenas productivas y *clusters*.

### Gobiernos Regionales

Los 24 Gobiernos Regionales tienen a su cargo las direcciones sectoriales, que ejecutan programas y proyectos vinculados a la promoción, formación y desarrollo de cadenas productivas para el desarrollo de la región.

## 3.5 Tendencias del mercado<sup>1</sup>

Un aspecto vinculado con el contexto en que se desenvuelven los mecanismos de articulación está relacionado con el *boom* exportador que vive nuestro país, que ha impulsado a las EP a buscar mecanismos que les permitan aprovechar los incrementos de demanda del mercado.

Así, en el año 2000 el Perú exportaba 819 mil dólares de alcachofa en conserva; 23.3 millones de dólares de mango fresco; 5.9 millones de dólares de productos del género *capsicum*; 15.7 millones de dólares de productos de pelo fino, y 135 mil dólares de guantes de cuero. En el año 2006, esas mismas exportaciones se incrementaron como consecuencia de una mayor demanda en el mercado internacional, y alcanzaron los 69.6 millones de dólares en el caso de la alcachofa; 54.4 millones de dólares en mango; 76.9 millones de dólares en *capsicum*; 20.7 millones de dólares en el caso de productos de pelo fino, y 595 mil dólares en guantes.

A fin de atender esta mayor demanda, algunas empresas realizaron inversiones para incrementar su oferta, pero otras optaron por articularse con unidades productivas de menor tamaño en forma individual o a través de sus organizaciones. Este último fue, por ejemplo, el caso de Sunshine, que pasó de exportar 2.2 millones de dólares en el año 2000, a 13.1 millones en el 2006, con lo cual su participación en el mercado se elevó de 12.2 a 22%. Estos datos muestran que existe una relación positiva entre el desarrollo de esquemas de articulación empresarial y la existencia de mercados en crecimiento.

Las empresas exportadoras han respondido con diferentes estrategias a las tendencias de mercado. En el Anexo se muestran algunas de ellas con relación a los productos comprendidos en el estudio.

<sup>16</sup> Todos los datos de las exportaciones corresponden a cifras totales del año 2006 según la SUNAT.



## 4. Casos analizados

Se analizaron nueve casos que muestran una gran diversidad de experiencias y visiones de las relaciones de articulación entre EP y PPR que, en general, dependen de las características del mercado en que se desenvuelve la EP, el tipo de producto y el nivel empresarial alcanzado por los PPR. A continuación se describe brevemente la situación de articulación de cada EP: la estrategia, el método y las perspectivas de cada empresa, en el cuadro N° 1 y N° 2 se presenta la información consolidada referida a las EP.

### 4.1 Empresas privadas relacionadas con pequeños productores rurales

#### 4.1.1 Danper S.A.C.

*Empresa con trece años de existencia, de capitales daneses y peruanos con tierras propias en La Libertad (1,600 ha), se dedica a la siembra por contrato en dicha región así como en Lambayeque, Ancash, Lima, Junín y Arequipa, relacionándose con productores de todo tamaño. Si bien su estrategia empresarial incluye el trabajo con PPR, la asunción de nuevos retos la ha llevado a comprar tierras para destinarlas a productos de agroexportación.*

La estrategia de trabajo de la empresa en la costa consiste en relacionarse directamente con los PPR, mediante ingenieros que se encargan de visitar los fundos, supervisores de calidad y jefes de operaciones.

Aunque Danper pretendió trabajar con la misma estrategia en la sierra, la empresa encontró problemas como el desconocimiento de los productores, fragmentación de la tierra, dispersión de los fundos, difícil acceso, baja capacidad de los agricultores, escasez de crédito y el relieve accidentado de las tierras, entre otros. Todo ello dificultó su estrategia de intervención.

Actualmente la empresa realiza sus operaciones a través de SERVIAGRO, un proveedor de asistencia técnica (PAT) apoyado por CARE Perú. Mediante convenio verbal y sin que medie un contrato formal, Danper compra a Serviagro la producción de los PPR con los que se articula. Serviagro brinda a los PPR asistencia técnica, contrato con precio fijo, equipos de riego y adelantos de insumos a cuenta de la venta final.

La empresa, que exporta espárragos desde 1994 y posteriormente incursionó en la comercialización de alcachofas, pimientos y frutas, calcula que el 50% de sus exportaciones proviene de cultivos propios y el otro 50% es provisto por terceros. Su perspectiva es continuar trabajando con PPR hasta un máximo de 60% de aprovisionamiento.

#### 4.1.2 Gandules INC S.A.C.

*La empresa produce, procesa y exporta menestras y productos del género capsicum (páprika) en 2,000 ha en el departamento de Lambayeque. En el año 2002, el 90% de su producción la constituían menestras (frejol seco, frejol de castilla y frejol palo verde o gandul). Actualmente, ese mismo porcentaje se orienta al cultivo de productos del género capsicum y solo el 10% a menestras.*



Entre los años 1999 y 2000, la empresa y el Ministerio de Agricultura firmaron un convenio de asistencia técnica dirigido a los productores de menestras. Según el convenio, el Ministerio organizó la base productiva de la zona de Olmos, Jayanca y Pacora; y la empresa, por su parte, se comprometió a proporcionarles agua y recoger el producto en la chacra.

En el año 2001 la empresa compró terrenos y comenzó a trabajar con acopiadores, debido a que era difícil manejar la parte logística y no contaba con presupuesto suficiente para recoger la producción de los pequeños agricultores. Actualmente, Gandules trabaja con 14 acopiadores formales y a través de ellos, transfiere tecnología a los productores.

Los acopiadores son productores con tierras y, en su mayoría, personas allegadas a la empresa (ex trabajadores) con cualidades de liderazgo, confiabilidad y orden. Además de frejol siembran mango, papa, algodón y maíz; en otras palabras, no dedican todas sus tierras a producir para la empresa porque, en ocasiones, el precio baja.

La empresa trabaja con tres sistemas:

- Siembra por contrato con productores grandes, entre ellos Negociación Agrícola Ayanco (NASA), con 1,100 ha tecnificadas. Otro proveedor es Perales Huancaruna.
- 650 ha de tierras propias al 2007, dedicadas al cultivo de productos que si bien requieren mayores conocimientos técnicos, son sumamente rentables.
- Alrededor de 200 pequeños productores en diferentes comunidades de Lambayeque, cuyo nivel de rotación se calcula en 30%. La empresa trabaja con PPR ya que estos aseguran el abastecimiento de materia prima y porque así la responsabilidad de la inversión y el riesgo en los campos se comparte, y la relación comercial resultante asegura una buena estructura de costos. La empresa también valora la oportunidad de apoyar a las comunidades productoras. A los pequeños productores les compran frejol de castilla, de palo seco y de palo verde o gandul. Cabe aclarar que el número de productores se puede reducir hasta 30 si se trata de un mal año.

Los PPR trabajan con los acopiadores de la empresa porque les pagan un precio mayor al del mercado mayorista de Moshoqueque, aseguran la venta y tienen una buena relación con ellos que, además, les pagan puntualmente y por depósito en cuenta bancaria. Asimismo, ocasionalmente les proveen de semillas, asistencia técnica y recomendaciones que les han permitido mejorar su productividad.

No obstante la tendencia a continuar trabajando con PPR dado que la rotación de tierras permite el trabajo en cadenas, la empresa ha previsto la compra de 2,000 a 2,500 ha en La Libertad u otra zona de la costa.

#### 4.1.3 Incalpaca TPX S.A.

*Incalpaca es una empresa líder en la producción de prendas de vestir de pelo fino que se articula con pequeños productores en los distintos eslabones de la cadena productiva.*





La empresa pertenece al Grupo Inca, que engloba a diversas empresas del sector agroindustrial, textil, turismo y de servicios. Cuenta con cinco líneas de producción: telas, tejido de punto, accesorios, confecciones en tejido plano y de pelo fino.

La empresa trabaja con PPR desde hace 15 años. Dado que la estacionalidad del negocio no permite tener en planilla a todos los productores con quienes trabaja exclusivamente en temporada alta, se diseñó un sistema de incentivos consistente en la cesión o alquiler de maquinaria, a fin de que estos productores pudieran instalar sus propios talleres y brindar servicios a la empresa en épocas de mayor demanda. Esta situación además coincidió con una coyuntura de mayor rigidez en el régimen laboral.

Actualmente, el 5% de la producción de confecciones y el 60% de la producción de chompas provienen de talleres de terceros. Buena parte de ellos pertenecen a ex trabajadores de la empresa que, si bien en su mayoría solo cuentan con estudios secundarios, gozan de experiencia técnica de trabajo en la industria textil. Su personal está conformado por 2 a 20 operarios, según la temporada. Los talleres pequeños producen entre 300 y 500 chompas mensuales, y los medianos pueden producir hasta 10,000.

De conformidad con la estructura de trabajo que la empresa ha establecido con los PPR, elige a los talleres según referencias, experiencia, calidad de trabajo y resultados de la inspección de planta. Les pagan puntualmente, les brindan asistencia técnica y económica, califican personal, financian maquinaria y repuestos, y pueden llegar a entregarles hasta el 100% de los insumos necesarios.

Los PPR trabajan con la empresa porque obtienen ingresos fijos, el pago es casi al contado, reciben insumos y materiales, les alquilan máquinas o les facilitan créditos para comprarlas, aprenden a trabajar con nuevos tejidos y modelos, conocen las tendencias de la moda y las formas de aplicar lo que producen con estándares de calidad, y aprenden a organizar la producción para atender los pedidos de mayor volumen.

Si bien la empresa contempla seguir trabajando con PPR ya que la estacionalidad del negocio se mantiene, actualmente está diseñando un programa de desarrollo de proveedores para introducir algunas mejoras al sistema.

#### 4.1.4 Kero PPX Grupo Inca

*Kero se dedica a la transformación y comercialización de productos agropecuarios como la cochinilla y a manufacturas de cuero, para lo cual utiliza materia prima de sus propios fundos y de terceros.*

Kero PPX es el resultado de la fusión de varias empresas desde 1983. La empresa se dedica a la curtiembre, a la ganadería, a la cochinilla y a la crianza y transformación de avestruces. El objetivo final es crear valor para los productos con que trabaja. No cuenta con una estrategia única para las distintas líneas de producción, esta varía según la naturaleza de cada una de ellas.

**Pieles de pecarí (sajino).** La empresa trabaja permanentemente con acopiadores en las regiones productoras, quienes mantienen contacto con los cazadores de sajinos



y trasladan las instrucciones de la empresa sobre la forma de preservar la piel sin maltratarla. La elaboración de guantes está a cargo de trabajadores fijos y confeccionistas externos, en su mayoría mujeres, quienes han sido capacitados para realizar un trabajo de alta calidad.

La EP compra el 60% de la cuota peruana de pieles de pecarí, con lo cual los productores cuentan con un mercado seguro para pieles y en consecuencia, nuevos ingresos.

**Pieles de baby alpaca.** Se compran las pieles de alpacas bebé recientemente muertas a causa del frío, labor encargada a un especialista. El aprovisionamiento es estacional y exige llegar a zonas alejadas y de difícil acceso, para lo cual la empresa trabaja con acopiadores que se dedican a visitar productores y ferias, y comprar de acopiadores más pequeños.

**Pieles de chivos del norte.** Se trata de animales de crianza y, dado que la empresa no opera en el norte del país, ha identificado un productor-acopiador que provee de este tipo de piel en calidad y cantidad suficientes.

**Cochinilla y carmín.** La empresa produce el 75% de la cochinilla y carmín que comercializa. El resto lo compra de terceros que acuden a venderle.

Todos los productores –de materia prima o de productos intermedios– que actúan como proveedores de la empresa operan como personas naturales. Algunos de ellos se encargan de articular a otros productores y capacitarlos para incrementar la oferta productiva. Estos productores-articuladores se responsabilizan ante la empresa de la calidad del trabajo y del cobro de los servicios.

Los PPR trabajan con la empresa directamente o a través de los acopiadores. La perspectiva de Kero es seguir relacionándose con ellos dada la naturaleza de los productos con que trabaja y su orientación a generar valor agregado.

#### 4.1.5 MC & M S.A.C.

*La empresa, con 12 años de existencia, cuenta con tierras propias en Ica (100 ha) y en Arequipa (80 ha). Se dedica a la siembra por contrato, para lo cual se relaciona de forma prioritaria con productores de más de 10 ha. Su estrategia empresarial la ha mantenido alejada del trabajo con los PPR, sin embargo como consecuencia de nuevos retos asumidos, MC & M ha vuelto a implementar internamente una estructura orientada a organizar cadenas productivas para productos de agroexportación: pimienta morrón, alcachofa y páprika.*

El 60 a 70% de sus exportaciones son cultivadas por ellos mismos y la diferencia, por terceros. La empresa preferiría no trabajar con PPR, porque cuentan en promedio con solo 2 ha cada uno, lo que encarece el producto. Sin embargo, la empresa sabe que la tercerización es un factor clave para lograr su crecimiento.

MC & M trabaja con dos grupos de productores: los que poseen 1 ha y los que poseen de 2 a 10 ha. Para la empresa, la condición de “rural” va más allá del tamaño de la tierra:



tiene que ver con el nivel de tecnificación. Muchos PPR pueden tener 10 ha y seguir trabajando como personas naturales con un manejo técnico parcial. En la práctica, la mayoría contrata a terceros para las labores de manejo.

La empresa se relaciona con los PPR mediante contratos formales. Los pequeños productores firman letras por los insumos que la empresa les adelanta, que posteriormente son descontados del pago de la producción. La selección de los PPR obedece a un conjunto de criterios aplicados por el supervisor de campo que organiza la cadena: ubicación en la zona de producción, tecnología (riego por aspersión y goteo), estado del fundo cuando son visitados, trato del personal, responsabilidad, seriedad, y referencias de agricultores vecinos que trabajan con ellos.

Los PPR trabajan con la empresa porque les brinda asistencia técnica, un contrato con precio fijo, les adelanta insumos a cuenta de la venta final y les ofrece equipos de riego.

En la medida que la demanda o los nuevos compromisos empresariales lo exija, la empresa continuará trabajando con PPR.

#### 4.1.6 Sunshine Export S.A.C.

*Principal exportadora de mango del país gracias a la cadena productiva que ha fortalecido, que abarca Motupe-Olmos (Chiclayo), Piura y Casma. Actualmente trabaja con 22 asociaciones de productores en Piura, con las que ejecuta, con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), un proyecto para la certificación orgánica del mango.*

Sunshine cuenta con más de 21 años en el mercado, y su principal accionista, con más de 40 años de experiencia en el sector agrícola. El negocio central de la empresa es la producción, procesamiento y comercialización de mango. Actualmente está incursionando en otros frutos con el fin de aprovechar mejor su infraestructura.

En el año 2006, la empresa comercializó el 22.1% del total de exportaciones de mango fresco del país, correspondiente a US\$ 13.1 millones.

No obstante la empresa cuenta con tierras propias, ellas solo producen el 10% de lo exportado. El 90% restante es producido por 620 grandes, medianos y pequeños productores de las zonas de Piura, Casma y Lambayeque. Se consideran grandes productores a los que poseen más de 100 ha (10%); medianos, de 20 a 100 ha (20%), y pequeños, menos de 20 ha (70%).

La fruta que la empresa procesa proviene de Tambogrande (Piura), Motupe (Lambayeque) y Casma (Ancash). En este último caso, la producción es estacional y se compra en Casma cuando escasea la fruta en las otras regiones o para tener una campaña más larga, ya que en esta zona el mango se cosecha después de que en Piura y Chiclayo.

La mayoría de los pequeños productores trabaja con mano de obra familiar. Además del mango, cultivan –aunque en menor proporción– maíz, maracuyá, menestras y palta.



De esta forma están en condiciones de enfrentar eventuales retrasos en los pagos. Sunshine promueve el trabajo con asociaciones de productores desde hace más de cuatro años.

Aunque la empresa no ha definido criterios para la selección de los productores, cuenta con equipos experimentados que recorren los campos a fin de identificarlos. En los últimos tiempos, Sunshine ha preferido contactar asociaciones y ofrecerles incentivos, como por ejemplo una prima adicional en el precio a partir de cierta cantidad de toneladas. La mayoría de los productores se integran territorialmente y se organizan ya sea por su propio esfuerzo o con la ayuda de la empresa. La idea es fomentar la venta articulada y fortalecer a las organizaciones<sup>17</sup>

Los PPR trabajan con la empresa en el marco de un contrato por campaña que incluye asistencia técnica y precios refugio, que representan una fuente de ingresos fijos. Asimismo, la empresa brinda facilidades para acceder a insumos, otorga apoyo para la conversión a mango orgánico, aplica un sistema de pago por kilo y no por jaba y, en el caso de Motupe, ha diseñado un esquema de financiamiento.

Los PPR, por su parte, deben ofrecer un estándar permanente de calidad. El volumen que cada productor entrega se define a lo largo de la campaña. Según esta práctica, al final de la primera floración se evalúa cuánto producirá cada productor; este monto se ajusta en la segunda floración y la empresa realiza la cosecha en las tierras de los productores. Los pagos son a 30 días: a media campaña se paga un adelanto y al final, la cancelación.

La empresa tiene en perspectiva seguir trabajando con los PPR y, si bien no se descarta una mayor integración vertical hacia atrás, por ahora tiene otros planes de desarrollo empresarial.

## 4.2 Empresas privadas no relacionadas o que están dejando de relacionarse con pequeños productores rurales

La realidad agrícola del país, con un alto nivel de fragmentación de la tierra, obliga a la mayoría de EP a trabajar con PPR, lo que dificultó encontrar EP no relacionadas o que estén dejando de relacionarse con ellos.

### 4.2.1 Agrícola Pampa Baja S.A.

*Esta empresa, perteneciente al Grupo Layconsa, se dedica a la actividad agrícola y cuenta con certificación EUREPGAP. Posee 1,288 ha en la irrigación Majes, de las cuales 1,244 son cultivables: 670 están habilitadas con goteo, 50 con sistema pivot y 350 se encuentran en habilitación. La diferencia está dedicada a caminos y construcción.*

Pampa Baja no trabaja con PPR porque su intención es poner en valor las tierras que actualmente posee y, en el futuro, comprar nuevas tierras para incrementar el cultivo de productos rentables. No obstante, cuando la empresa necesita completar la demanda de pedidos del exterior, no duda en comprar a los PPR de la zona. No descarta la posibilidad

<sup>17</sup> Para promover las primeras 150 TM, pagaban 0.01 centavos adicionales. Por las 300 TM, pagaban 0.02.



de trabajar más adelante con PPR, en la medida en que desarrolle todas sus tierras y la demanda aumente. Ello requerirá asistencia técnica, transmisión de conocimientos y financiamiento, ya que los pequeños productores carecen de suficiente capital para adquirir tuberías y herramientas que les permitan sembrar bajo el esquema de buenas prácticas agrícolas (BPA).

Pampa Baja estaría interesada en trabajar con sus vecinos por dos razones: porque considera importante que quienes trabajan en las zonas aledañas a su fundo tengan la misma posibilidad de producir bajo una certificación de BPA –de lo contrario, su propia zona de certificación podría estar en riesgo– y porque cree en la responsabilidad social.

La empresa ha previsto impulsar en el año 2007 un proyecto para organizar de 200 a 250 PPR con tierras cercanas al fundo actualmente desérticas.

#### 4.2.2 Hipermercados Tottus S.A.

*Como razón social, Tottus se creó en julio del año 2004, aunque desde el 2002 trabajó bajo la denominación Saga Falabella, propiedad de la corporación del mismo nombre, conformada por capitales chilenos. Se vincula principalmente con proveedores medianos, ya que su estructura logística le impide trabajar con PPR.*

El sistema de compras de Tottus no contempla una plataforma logística que le permita manejar volúmenes de productos en almacén, seleccionarlos y empacarlos. Todos sus proveedores entregan la mercadería en los puntos de venta, y su elección depende de la necesidad del producto. Cuando necesita contar con un nuevo producto busca a los proveedores sobre la base de la especialización, aunque no es un requisito indispensable. Una vez ubicados los candidatos, se realiza una evaluación de calidad y capacidad de tercerización. Si el proceso es exitoso, se emiten las órdenes de compra. Los requisitos básicos que deben cumplir los proveedores –aunque se dan excepciones– se relacionan con la formalidad, documentación, y referencias bancarias y de los clientes.

Actualmente, Tottus cuenta con 2,000 empleados, posee un almacén y cuatro locales comerciales ubicados en zonas de clase media de Lima. Se relaciona comercialmente con cerca de mil proveedores.

Si bien la política institucional de la empresa no excluye la posibilidad de trabajar con PPR, los responsables directos de las compras manifiestan que no han tenido buenas experiencias con ellos por su falta de tecnificación, calidad y logística. Sin embargo, el problema principal es la rentabilidad: es difícil alcanzar una alta rentabilidad cuando se comercializan pequeñas cantidades de productos. Por otro lado, Tottus es una empresa *multiproducto* que requiere un abastecimiento garantizado, difícil de obtener de los PPR. Por esa razón, la empresa recurre a los mayoristas.

Las condiciones para que Tottus pueda trabajar con un mayor número de PPR son las siguientes: que los productores estén organizados, que manejen una productividad que les permita ofrecer precios competitivos, que su proceso de acopio posibilite manejar una oferta sostenida, que cuenten con mecanismos de envío en forma regular, que sean



formales y que tengan capacidad de financiar un capital de trabajo para sostener los periodos de pago de la empresa.

#### 4.2.3 Marzala S.A.C.

*Esta empresa de carácter familiar fue creada en 1993 como sociedad anónima. En 1999 se convirtió en sociedad anónima cerrada. Se dedica a la producción, procesamiento y abastecimiento de cítricos (naranja, tangelo, mandarina y toronja). Es uno de los dos proveedores de cítricos del grupo de supermercados e hipermercados Wong.*

En la costa, Marzala trabaja con productores medianos y grandes (que producen de 80 a 100 TM/ha), a los que compra cítricos que no se envían a exportación. En la selva trabaja con ocho pequeños productores de las zonas de Naylamp y Sol de Oro (La Merced), cuya producción fluctúa entre 8 y 10 TM/ha. El 60% de la producción que la empresa compra a estos PPR es de baja calidad y no puede ser destinada a los supermercados, sino solamente a pequeños mercados.

En el año 2004, Marzala y el Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA) brindaron asistencia técnica a PPR, a fin de desarrollar nuevos productos. El resultado fue negativo debido a que el pequeño agricultor necesita una educación integral. No basta con enseñarle algunos aspectos agrícolas.

En su experiencia de trabajo con pequeños productores, la empresa ha descubierto que el nivel de incumplimiento –en cuanto a calidad y tiempo– es alto. Pese a su esfuerzo por capacitarlos, al parecer los PPR no aprovechan este aprendizaje.

En el año 2006, la empresa decidió adquirir un fundo de 93 ha en San Martín de Pangoa (Chanchamayo) con miras a reducir su grado de dependencia de los PPR. Sin embargo, el incremento de la demanda en el año 2007 la ha obligado a buscar nuevos proveedores.



**Cuadro N° 1:**  
**Empresas privadas relacionadas con pequeños productores rurales**

EP que se relacionan con PPR	Sunshine Export S.A.C.	Gandules INC S.A.C.	Intrapica TPX S.A.	Kero PPR Grupo Inca	MC&M S.A.C.	Danper S.A.C.
Sector	Agrícola	Agrícola	Textil Confecciones	Agropecuario	Agrícola	Agrícola
Razones por las que trabaja por PPR	Estrategia de crecimiento empresarial	Especialización de modalidad de trabajo por cultivos, rotación de cultivos y proyección a la comunidad	Estacionalidad y rigidez laboral	Naturaleza del producto	Demanda de mercado y nuevos retos empresariales	Responsabilidad social Estrategia empresarial
Modalidad de trabajo	Directa Asociaciones	Indirecta Acopiadores	Directa Talleres	Mixta productores y acopiadores	Directa Supervisores de campos propios	Indirecta Proveedores de Asistencia Técnica (Serviagro)
Determinante de la modalidad	Reducir costos de transacción y facilitar adopción de mejoras	Requerimientos técnicos de cultivos	La transferencia de <i>know how</i> que está implícita en las relaciones y la necesidad de garantizar un estándar de calidad	A mayor valor agregado la relación con la empresa es más directa	Dificultades de organizar cadenas y necesidades de garantizar calidad	Sistema de trabajo adecuado para la sierra
Perspectiva de crecimiento de relaciones con PPR	Mantendrá la tendencia de crecimiento de tierras propias y relaciones con terceros	La empresa mantendrá su política de proyección a la comunidad pero en la medida que salga del negocio de menestras se reducirá el trabajo con PPR	En producto con alto valor agregado no se espera mucho crecimiento por la importancia. En el caso de tajidos de punto se mantendrá la participación con criterios más claros de con qué proveedores trabajar	En el caso de pieles se mantendrá la dependencia de acopiadores por la naturaleza del producto. Hay posibilidades de incrementar trabajo en productos con mayor valor agregado	La empresa no quisiera depender de PPR, pero el mercado y sus nuevos proyectos empresariales los están obligando a trabajar nuevamente con PPR	La empresa trabaja el 50% de sus abastecimientos con el apoyo de terceros y tiene como perspectiva mantener ese porcentaje o incremento hasta 60%
Factores claves de valoración de la relación	Seguimiento de especificaciones técnicas y políticas de pago	La clave es el uso de semillas que la empresa entrega y la producción según acuerdo	Seguimiento de especificaciones técnicas, calidad y cumplimiento de plazos. De preferencia la exclusividad	Productos con valor agregado seguimiento de especificaciones técnicas, calidad y cumplimiento de plazos	Seguimiento de especificaciones técnicas y políticas de pago	Cumplimiento de estándares sobre diámetro y tamaño de tallo
Ventajas que ofrecen a los PPR	Compra segura, asistencia técnica, contrato con precios de referencia, pago a 30 días, participación en proyectos	Compra relativamente segura en cuanto a la cantidad, precio algunos puntos más que en el mercado Moshoqueque, eventuales apoyos financieros de acopiadores y entrega de semillas	Trabajo seguro, precio razonable, pago casi contado, entrega de insumos casi al 100% en todos los casos, transferencia de conocimiento, facilidades para compra o alquiler de máquinas	El valor agregado trabajo seguro e incremental, posibilidad de convertirse en jefes de grupo, transferencia de conocimiento, pago casi al contado	Compra segura, asistencia técnica contrato con precios de referencia, pago asegurado	Pago oportuno a Serviagro para que esta pueda cumplir con los PPR



**Cuadro N° 2**  
**Empresas privadas no relacionadas con pequeños productores rurales**

EP que no se relacionan con PPR	Hipermercado Tottus S.A.	Agrícola Pampa Baja S.A.	Marzala S.A.C.
Sector	Supermercado	Agrícola	Agrícola comercial
Razones por las que no trabaja con PPR	No cuentan con plataforma logística adecuada	Tienen que poner en valor sus propias tierras	Han dejado de trabajar, sin embargo, el mercado los está impulsando a volver a comprar a PPR
Principales debilidades identificadas	Volumen, calidad, infraestructura, precio y financiamiento	Infraestructura, financiamiento	Conocimiento, calidad en producción, volumen e infraestructura
Posibilidades de trabajar	No descarta pero es difícil por el perfil de PPR que les impide cumplir requerimientos	No lo descartan como parte de su política de responsabilidades social y por potencial demanda para planta que quieren construir	Están volviendo a buscar a PPR porque los fenómenos naturales y el incremento de la demanda los está obligando
Factores de valoración de la relación	Cumplimiento de requerimiento	Certificación de BPA para mantener estándar de empresa	Mantenimiento de productividad y calidad al menos apta para los supermercados
Ventaja que ofrecen a los PPR	Compra asegurada a volumen importante	Garantía de financiamiento para infraestructura de agua	Pago casi al contado, precio según calidad



## 5. La percepción de las empresas privadas

### 5.1 Por qué las empresas privadas se articulan con los pequeños productores rurales

Las motivaciones que llevan a las EP a trabajar en forma articulada con los PPR son diversas y pueden agruparse en tres: razones relacionadas con la variable ingresos, con la estrategia empresarial y con la cultura empresarial.

#### 5.1.1 Razones relacionadas con los ingresos

Este grupo está relacionado con un cambio en la demanda, con la forma en que la empresa empieza a operar en el mercado o por los costos que definen la competitividad de sus productos.

Variabilidad positiva de la demanda por malas cosechas en otros países o el crecimiento del mercado de determinados productos.

Las empresas tienen dos formas de reaccionar ante cambios bruscos o no controlados en la demanda, originados por plagas, siniestros o cambios comerciales: asumir el costo de nuevas inversiones en capacidad instalada o incrementar sus capacidades apoyándose en productores externos que les permitan contar con una oferta productiva mayor y sostenible. Dado que los cambios en la oferta nacional o internacional del producto pueden no ser permanentes, las empresas, por lo menos en un inicio, optan por la segunda alternativa.

Lo más importante es tener capacidad de respuesta ante los pedidos de los clientes. En los casos estudiados, los datos sobre las variaciones en las exportaciones peruanas de los años 2000 a 2006 muestran cifras tan sorprendentes, que se pensaría que no hubiera sido posible responder tan rápidamente sin la intervención de los PPR o, por lo menos, que hubiera sido sumamente costoso: variaciones del 98% en el caso de la alcachofa en conserva; del 92.3% en el caso de productos del género capsicum; del 77.2% en guantes; del 60.7% en mango y del 24% en confecciones de alpaca.

#### Proyectos de expansión de la empresa

La globalización y la búsqueda de zonas de producción con mayores ventajas han obligado a muchas empresas a trasladar sus áreas de operaciones a otros países, lo que ha motivado la formación de alianzas con empresas locales.

En muchas ocasiones estos compromisos entre empresas locales y extranjeras adoptan la forma de asociaciones en participación. En la mayoría de los casos, las empresas extranjeras aportan el capital para implementar la infraestructura y las empresas locales se encargan de garantizar la oferta productiva. Para atender este tipo de compromisos, las empresas locales incrementan su oferta productiva apoyándose en el trabajo de terceros, como sucede en las cadenas productivas del agro.

#### Diversificación del riesgo

Cuando una empresa inicia sus operaciones, asume un grado de incertidumbre respecto al éxito del negocio. Una forma de disminuir el riesgo es apoyarse en el trabajo de



terceros, proveedores de productos y servicios. Adicionalmente, esto permite dedicar el capital de trabajo a otros aspectos del negocio que pueden convertirse en el *core business*, como por ejemplo la búsqueda de mercados y el diseño.

### **Eficiencia en los costos**

Constantemente, las empresas buscan maximizar sus ganancias y minimizar las pérdidas ante la alta competencia en precios, la estacionalidad y la frecuente contracción de márgenes en algunos mercados.

La tercerización, la subcontratación y el trabajo articulado con cadenas de pequeños productores han demostrado ser buenas opciones para un número creciente de empresas que buscan una mayor eficiencia de sus costos, mejorar su nivel de competitividad, reducir los costos actuales, acceder a recursos o capacidades especiales e incluso apoyar el desarrollo de sus proveedores.

### **5.1.2 Razones relacionadas con la estrategia empresarial**

Se trata de razones relacionadas con la forma en que las empresas conciben o definen su participación en el mercado.

#### **Contratación de servicios o de producción**

Las empresas enfrentan su propio crecimiento de distintas formas. Una de ellas es la integración vertical hacia adelante y hacia atrás a lo largo de toda la cadena productiva. Sin embargo, se trata de una decisión costosa que exige contar con un buen respaldo de capital y tener asegurado un mercado que permita el retorno de la inversión en un plazo adecuado. Por ello, algunas empresas optan por asumir el control de una parte del proceso productivo y buscar la participación de terceros para el resto.

En otras ocasiones, si bien las empresas cuentan con el capital necesario para realizar las inversiones que garanticen su integración vertical, prefieren dedicarlo a otro tipo de inversiones.

#### **Especialización**

La agricultura en el Perú se caracteriza por el alto nivel de fragmentación de la tierra y las modernas unidades de agronegocios con tierras que se concentran en cultivos altamente rentables. Estas últimas, cuando se insertan en cadenas productivas menos rentables pero con mercado, acuden a terceros para garantizar el abastecimiento necesario para mantener ese mercado, sobre todo en época de precios altos.

#### **Técnicas**

La naturaleza del negocio agrícola exige la rotación de cultivos, que permite controlar la erosión y asegurar la productividad de la tierra. Mientras transcurre la rotación (por lo menos tres años), la empresa busca alternativas de aprovisionamiento para garantizar el cumplimiento de los compromisos contraídos en el mercado local o internacional.



### 5.1.3 Razones relacionadas con la cultura empresarial

Estas razones se relacionan con la visión que la empresa tiene de sí misma como actor económico de una comunidad. En algunos casos, las EP desean proyectar parte del impacto positivo de su negocio hacia la comunidad, lo que valida su presencia y les garantiza retornos a nivel de paz social. Cada vez más, las empresas toman conciencia de que serán más sostenibles en la medida que se desenvuelvan en comunidades que crezcan a su mismo ritmo.

## 5.2 Por qué las empresas privadas no se articulan con los pequeños productores rurales

La otra cara de la moneda son las EP que prefieren no trabajar con PPR. Las razones que justifican este tipo de decisión tienen una doble naturaleza: la visión estratégica de la empresa y las escasas capacidades que las EP atribuyen a los PPR, que pueden generar costos adicionales que no están dispuestos a asumir.

### 5.2.1 Desarrollo de la propia capacidad productiva

En el agro, como en otros sectores manufactureros, las empresas optan por realizar parte o todas las etapas del proceso productivo. Pueden elegir diseñar, producir, abastecer a otras y comercializar; o pueden encargarse solamente de procesar y comercializar, dejando en manos de terceros la responsabilidad de la producción.

En el Perú existen empresas que conciben su crecimiento en forma integrada hacia adelante y hacia atrás; es decir, prefieren enfrentar su posición en el mercado con sus propias capacidades, lo que exige disponer del capital suficiente. Algunos de los casos analizados evidencian el interés en adquirir tierras para contar con una mayor oferta exportable en función de sus propios recursos.

### 5.2.2 Costos de transacción altos

El trabajo con PPR exige contar con capacidades internas para poder organizar la base productiva, es decir, fortalecer cadenas, capacitar, asistir y supervisar. Esto supone crear estructuras en las EP, con supervisores de campo especializados en identificar PPR y establecer alianzas con ellos. Si una empresa no tiene la capacidad de absorber estos costos, debe buscar mecanismos alternativos, como trabajar con acopiadores; formar grupos de productores a cargo de un productor-acopiador con liderazgo; o establecer incentivos para que se formen asociaciones que permitan que los procesos de negociación sean menos onerosos.

Otras empresas no están dispuestas a asumir estos costos, y prefieren establecer relaciones con productores de mayor tamaño.



### **5.2.3 Bajo nivel educativo de los pequeños productores rurales y resistencia a incorporar ciertas técnicas**

Una constante en la mayoría de los PPR entrevistados es que tienen un bajo nivel educativo (primaria completa) y que su conocimiento de la actividad es más bien empírico, circunstancias que limitan su capacidad de asumir nuevos retos. Asimismo, las EP señalan que los PPR no se adaptan al cumplimiento de las indicaciones técnicas que permiten garantizar determinados estándares de calidad.

Este aspecto es sumamente importante, porque uno de los factores que impulsan el desarrollo del agro es precisamente el conocimiento y las habilidades de los agricultores, que permiten incrementar la productividad y alcanzar la calidad requerida.

### **5.2.4 Falta de capacidad para atender a determinados tipos de empresas privadas**

La naturaleza de los negocios exige que las relaciones de aprovisionamiento que establecen las EP se adapten a las exigencias de calidad, distribución, trazabilidad y precio del mercado en que se desenvuelven. Las EP que no trabajan con PPR señalan que muchas veces estos no tienen la capacidad productiva ni de servicio necesaria para actuar como sus proveedores.

Este aspecto se relaciona, indiscutiblemente, con el tamaño de las unidades. Los pequeños productores cuentan con pequeñas unidades productivas (de hasta 5 ha) cuyos niveles de productividad son bajos, lo que les dificulta atender a mercados que exigen demandas de tamaño considerable. Esto desincentiva a las EP, que señalan que la única forma de revertir esta situación sería mediante terceros que apoyen la organización de la base productiva y aseguren el cumplimiento de estándares de calidad.

Otro inconveniente vinculado al tamaño de los PPR es su limitado acceso al financiamiento, lo que les impide mantener sus cultivos durante los períodos de pago que algunas veces establecen las EP.

### **5.2.5 Pequeños productores rurales organizados que negocian precios altos**

Las organizaciones de productores con mejor capacidad de negociación exigen mayores requisitos para trabajar con las EP. Ello determina que, en algunos casos, las empresas prefieran establecer relaciones directas con cada PPR o promover la competencia entre ellos para evitar que se formen agrupaciones o sindicatos de proveedores fuertes.

## 6. La percepción de los pequeños productores rurales



### 6.1 Por qué los pequeños productores rurales se articulan con las empresas privadas

Algunas ventajas motivan a los PPR a articularse con las EP, siendo la más recurrente la garantía de una demanda estable.

#### 6.1.1 Garantía de compra

En la mayoría de los casos analizados resultó evidente que la principal limitación de los PPR se encuentra en el eslabón de la comercialización. Muchos de ellos saben producir y tienen experiencia, pero no saben cómo acceder al mercado y, en algunos casos, producen de espaldas a este. Una de las razones más importantes por la que los PPR se relacionan con las EP, es la posibilidad de acceder a un mercado seguro, de tener un comprador para sus productos y, mejor aún, si ese comprador se ha comprometido al pago de un precio fijo.

Adicionalmente, los PPR perciben que su relación con una EP garantiza su acceso a una escala de mercado que les permite sentirse parte de una estructura empresarial de mayor tamaño, con más estabilidad y proyección de negocios futuros.

#### 6.1.2 Acceso al conocimiento y a la innovación

La relación con una EP que tiene una intención específica de compra permite a los PPR el manejo de nuevos cultivos, un oficio nuevo o el desarrollo de nuevos diseños.

Dado el bajo nivel educativo de los PPR, una de las principales barreras que enfrentan para lograr el crecimiento de sus unidades productivas es la falta de información o de capacidad para desarrollar nuevas opciones de negocio, trabajar con cultivos más rentables e identificar técnicas que les permitan obtener un mayor nivel de productividad.

Por esta razón, las EP diseñan mecanismos que les permiten transferir el conocimiento necesario para que los PPR produzcan bajo las características y estándares que el mercado requiere. Uno de estos mecanismos es la asistencia técnica que se brinda a través de supervisores de campo, ingenieros, técnicos y acopiadores. Otro mecanismo son las órdenes de servicio o especificaciones técnicas que se entregan a cada productor para la elaboración de determinado producto; en ellas se precisan todos los detalles de la producción y los tipos de controles que se deben realizar.

El acceso al conocimiento es una de las variables más valoradas por los PPR que se relacionan con las EP, porque les ha permitido migrar de cultivos de panllevar a cultivos de agroexportación, al punto que los PPR más experimentados afirman que si su relación con la EP terminara, podrían conseguir fácilmente nuevos clientes.

#### 6.1.3 Precios relativamente estables

Las relaciones más estables entre PPR y EP están respaldadas por acuerdos formales que fijan los deberes y obligaciones de cada una de las partes. En algunos de estos contratos



se establece un precio refugio en caso de que se produzca un cambio brusco en el precio del mercado por razones ajenas a la voluntad de las partes, sobre todo en los productos de agroexportación.

Si bien en algunos casos el precio final que se les paga puede ser menor al que pagan los acopiadores, los PPR señalan que las relaciones con estos últimos no son estables y muchos de ellos son compradores eventuales.

#### **6.1.4 Acceso al financiamiento**

En los casos analizados, el acceso al financiamiento está más vinculado a la habilitación que las EP ofrecen a los PPR que al acceso directo al sistema financiero como consecuencia de la relación con una EP. La práctica de algunas de las empresas comprende incluso la posibilidad de entregar el 100% de los insumos (en el caso textil-confecciones) y de otorgar facilidades para la adquisición de maquinaria con bajas tasas de interés.

En el sector agropecuario, la habilitación comprende la entrega de semillas y, en algunos casos, de adelantos de capital de trabajo para financiar jornales.

Este tipo de prácticas ha determinado que la mayoría de los PPR carezcan de historia como sujetos de crédito y, por lo tanto, que sus condiciones de acceso al sistema financiero no hayan mejorado. Sin embargo, son destacables las experiencias de Lambayeque y Ancash. La empresa Sunshine, en alianza con Caja Sipán y el Centro de Investigación, Capacitación, Asesoría y Promoción (CICAP), ha establecido en Motupe (Lambayeque) un esquema para facilitar financiamiento a productores de mango, individuales u organizados. Esto ha permitido que los PPR relacionados con esta empresa puedan acceder a créditos de la Caja Sipán también para otro tipo de actividades.

En el caso de Ancash, el sistema de financiamiento se diseñó a partir de la creación de un fondo de garantía a cargo de la Municipalidad de Independencia (Huaraz) con recursos de la Minera Barrick Misquichilca, la Caja Rural Credichavín y CARE Perú. Con este fondo se financiaron las cadenas de avena forrajera, alcachofa y cuyes, gracias a la existencia de un mercado asegurado con empresas regionales. Este modelo impulsó el incremento de la superficie sembrada de alcachofa, mantuvo un nivel de morosidad casi nulo y permitió a los PPR ser considerados sujetos de crédito. Actualmente, algunos de ellos han accedido a nuevos créditos con otras entidades como EDYFICAR (empresa del sistema financiero creada por CARE Perú para el desarrollo de la pequeña y microempresa) y el Banco del Trabajo.

#### **6.1.5 Impulso para trabajar eficientemente**

La relación entre los PPR y las EP ha obligado a los primeros a aprender a trabajar bajo ciertos estándares y especificaciones técnicas, tanto en cultivos como en confecciones; a organizar la línea de producción para atender pedidos de mayor escala y a realizar controles de calidad rigurosos.

En los casos en que los PPR han sido trabajadores dependientes de las EP, existe un conocimiento previo de los parámetros de calidad de la producción, que facilita la



articulación de ambos. Sin embargo, los PPR que no han tenido este tipo de relaciones con la EP, tienen que aprender que un hilo suelto puede tener como consecuencia un descuento en el precio.

Una situación similar se ha presentado en los casos vinculados con la agroexportación, en que los PPR han debido aprender las labores culturales de los nuevos cultivos y a seguir instrucciones para abonar, dar mantenimiento, cosechar productos de determinado calibre, etc.

## **6.2 Por qué los pequeños productores rurales no se articulan con las empresas privadas**

Al igual que en el caso de las EP, existen razones por las cuales los PPR no trabajan con las empresas.

### **6.2.1 Falta de información**

Uno de los obstáculos más importantes que enfrentan los PPR es la falta de información sobre aquellas EP que están interesadas en trabajar con ellos. No saben cómo establecer contacto y no existen mecanismos que faciliten el encuentro de ambas partes.

Por otro lado, la distancia y las dificultades para acceder a los fondos de los PPR determinan que muchas veces estos sean contactados por acopiadores y no directamente por las EP.

Finalmente, algunos PPR no saben cómo negociar con las EP, qué pedirles, cómo deben ser los contratos y cómo definir los precios, entre otros aspectos.

### **6.2.2 Escaso margen de ganancia**

Entre los PPR que prefieren no trabajar con las EP, destacan los que afirman que los márgenes de ganancia en estas relaciones son muy bajos. Para ellos, las EP siempre empujan los precios hacia abajo, incluso con contratos de por medio, y deciden el precio de mercado.

Para algunos PPR, trabajar con EP significa conformarse con bajos precios de venta y la categorización de su producción por calidades. Respecto a esto último, varios de los PPR entrevistados manifestaron que las EP llegan a reservarse el derecho de comprar solo la producción de primera calidad y dejar el resto de la cosecha. El problema de esta práctica es que es muy difícil para los PPR vender el producto descartado. Solo ante casos de falta de producción, las EP compran todo.

En el sector confecciones, el problema reside en la asignación de un tiempo determinado para elaborar cada tipo y modelo de prenda, debido a que el precio se define precisamente en función a ese tiempo. Muchos de los PPR no quieren trabajar con las EP debido a que este sistema de fijación de precios les deja escasos márgenes de ganancia. Los PPR



proponen, como alternativa para promover las relaciones con las EP, que contraten con ellos el diseño y la producción de las prendas y no solo el servicio de confección.

### 6.2.3 Venta directa en los mercados locales

Algunos PPR refirieron que el tamaño de sus unidades productivas y sus bajos niveles de productividad limitan sus posibilidades de acumular una oferta atractiva para las EP. Por esta razón, resulta más conveniente para los PPR comercializar sus productos directamente a través de acopiadores y mercados mayoristas, además consideran que ganan más vendiendo al público final que a una EP.

### 6.2.4 No se percibe valor agregado

Otra de las razones por la que los PPR prefieren no trabajar con las EP es que no perciben que este tipo de relaciones les generen un mayor valor agregado respecto a la alternativa de trabajar con acopiadores o compradores eventuales.

Para muchos de ellos, los beneficios que ofrecen las EP no son reales: las semillas que entregan no son seleccionadas (podrían haber sido recogidas de sus propios fundos), la asistencia técnica no les aporta mayor conocimiento del que ya tienen, etc.

### 6.2.5 Expectativa de la demanda

Otro factor determinante para que los PPR decidan no trabajar con las EP, es la tendencia de crecimiento de la demanda del cultivo o producto. En tanto que para muchos PPR empezar a trabajar con las EP supone reorientar la producción de ciertos cultivos o productos, la decisión tiene que estar sustentada en un potencial crecimiento del mercado de esos productos. Si la tendencia es positiva, es mayor el incentivo para establecer relaciones de largo plazo; pero si esto no es así, los PPR consideran más conveniente mantener su independencia para definir qué siembran y no comprometer la liquidez que tienen asegurada con los cultivos tradicionales (alfalfa para la crianza de ganado, maíz, etc.).

### 6.2.6 Incumplimiento del compromiso de compra

Otro aspecto que desincentiva a los PPR a trabajar con las EP, consiste en la poca seriedad mostrada por algunas empresas respecto a las cantidades proyectadas de compra, circunstancia que se agrava cuando no existen contratos formales. Este tipo de situación afecta seriamente a los PPR, que se ven obligados a vender su producción en los mercados mayoristas, con el perjuicio en el precio y con el riesgo de no colocar toda su producción.

Un problema adicional es que no existen centrales de riesgo que permitan a los PPR contar con información y referencias de las EP que les ofrecen contratos de compra. Algunos de los PPR han tenido malas experiencias con EP que incluso les han adelantado dinero para la siembra, han recibido parte de la producción y luego han desaparecido sin cumplir cabalmente lo acordado.





### 6.2.7 Demoras en los pagos

Una de las razones más recurrentes que esgrimen los PPR para no trabajar con EP, es la demora en el pago. Dada la debilidad financiera y de gestión que caracteriza a los PPR, muchos de ellos no tienen la capacidad de mantener sus cultivos si no media un pago al contado por su producción. Desde su perspectiva, las EP deberían pagar al contado y en todo caso, si en el mercado internacional los pagos no se realizan así, deberían ser las empresas que busquen financiamiento para el capital de trabajo.

Algunos PPR reconocen que su débil situación financiera los hace vulnerables frente a los acopiadores que, en ocasiones, les adelantan dinero para la siembra y luego quieren pagar precios por debajo del mercado.

En el cuadro N° 3 y N° 4 se presenta la información consolidada de los PPR que se articulan o no con EP.

**Cuadro N° 3**  
**Pequeños productores rurales con relación con empresas privadas**

Variables de análisis	PPR empresarios	PPR independientes	PPR que se perciben como trabajadores
Sectores	Textil y confecciones, agro	Textil y confecciones, agro	Textil y confecciones, agro
Clientes	Multiclientes	Monocliente y mercado mayonista	Monocliente
Producto	Diversifican productos	Producción a contrato	Un sólo tipo de producto
Precio	Definen sus precios	Precio de mercado	Le definen precio y ganan por volumen
Expectativas de la relación con EP	Aprender del negocio, incrementar sus inversiones en activos, aprender a buscar mercados y crecer	Tener liquidez mayor que la que tenían como empleados dependientes	Asegurar nivel de ingresos mensual
Aprendizaje	Aprecia la transferencia de conocimiento y plantea retos relacionados con ello	Se produce en el marco de la ejecución de los contratos, pero no privilegia el fortalecimiento de habilidades empresariales	Transferencia de conocimiento es similar a la que se produce en el caso de los operarios
Control de calidad	La realizan ellos mismos pero la empresa se reserva el derecho de poder realizado	Reciben supervisión de la empresa	La empresa interviene hasta en tres momentos en el control de calidad
Vantajas recibidas de EP	Ingresos, asistencia técnica, buen precio.	Trabajo e ingresos por volumen	Trabajo, capacitación e ingresos seguros



**Cuadro N° 4**  
**Pequeños productores rurales no relacionados con empresas privadas**

Variables de análisis	PPR empresarios	PPR independientes
Sectores	Agro y textil y confecciones	Agro y textil y confecciones
Cliente	Establecimientos de comercio de venta final propios y de terceros	Venta directa a acopiadores o consumidores finales
Producto	Multiproducto	Multiproducto limitado a selección
Precio	Mercado	Mercado
Expectativas de la relación con EP	Solo si pagan buen precio y al contado	Solo si pagan buen precio y al contado
Desventajas percibidas de relaciones con EP	Precios bajos y demora en pago	Precios bajos y no hay valor diferencial con acopiadores

## 7. Participación de terceros en los procesos de articulación

En la mayoría de los casos estudiados no se ha dado una intervención decisiva de terceros que impulsen los esquemas de articulación, excepto en los casos de Sunshine y Danper.

Sunshine aplica una estrategia de trabajo distinta en cada región. En Lambayeque, a diferencia de Piura, la empresa cuenta con la importante presencia y apoyo del CICAP. Una situación similar se presenta en el trabajo de Danper en Ancash donde, a diferencia de la experiencia costeña, trabaja con la cadena desarrollada por CARE Perú: se compra la alcachofa a los PPR que participaron en el programa de dicha institución, asistidos por el Programa de Asistencia Técnica (PAT), (SERVIAGRO) tanto para la producción como para la comercialización.

La intervención de terceros puede darse en alguna de las etapas de desarrollo de la experiencia de articulación entre la EP y los PPR, y su naturaleza depende de las necesidades de cada una de ellas.



Los actores (además de las EP y los PPR organizados) que se encontraron a lo largo del análisis de los casos son diversos, y se ubican tanto en el Sector Público como en el privado.

### 7.1 Sector público

La presencia del Estado es casi imperceptible en los casos analizados, salvo por el Ministerio de Agricultura, el SENASA y las municipalidades de Tambogrande y de Independencia. Su presencia se manifiesta a través de las EP o de los PPR.

El **MINAG** celebró un convenio con la empresa Gandules entre los años 1999 y 2000 para brindar asistencia técnica a los productores de menestras. En virtud de este convenio, el Ministerio se encargó de organizar la base productiva. La asistencia técnica se realizó en las zonas de Olmos, Jayanca y Pacora. Por medio de los contratos celebrados con los PPR, la empresa les proporcionaba agua y recogía el producto en chacra. Sin embargo,



en el año 2001 la empresa decidió comprar terrenos y trabajar con acopiadores, debido a que no contaba con presupuesto para recoger la producción.

El **SENASA** brindó a los PPR apoyo permanente en la lucha contra la alternaria (hongo presente en la mosca de la fruta) y otras plagas.

**Municipalidad de Tambogrande.** Los PPR de mango que no trabajan con la empresa Sunshine recibieron el apoyo del programa de la Casa del Agricultor de la Municipalidad para aprender a cultivar mango orgánico.

**Municipalidad de Independencia.** Los PPR de alcachofa que trabajan con la empresa Danper recibieron el apoyo de la Municipalidad de Independencia (Ancash) cuando comenzaban su experiencia con dicho producto. Este apoyo consistió en la creación de un fondo de garantía con el respaldo de la Caja Rural Credichavín y el aporte de la Minera Barrick, y benefició a los PPR de alcachofa, avena forrajera y a los criadores de cuyes, que contaron con el apoyo de CARE Perú.

## 7.2 Sector privado

En el año 2002 la ONG CICAP apoyó el establecimiento de relaciones de trabajo entre algunos PPR asociados de Motupe y Sunshine. Estas relaciones comenzaron cuando Sunshine ofreció créditos a los PPR y estos no los aceptaron, porque consideraron que afectaría el precio final de compra de la producción. Con la intermediación del CICAP, reconocido por los PPR como actor de la cadena, se diseñó un mecanismo de financiamiento *ad hoc*, en el que participaron la Caja Rural de Sipán y el propio CICAP como proveedores de fondos, apoyados por el SNV y Sunshine. El CICAP es accionista de la Caja Rural de Sipán, entidad que administra el esquema de financiamiento para los productores.

**CARE Perú** trabaja en el país desde 1970, y desde el año 2003 desarrolla en Ancash el programa denominado Redes de Seguridad Alimentaria (REDESA), en cuyo marco se empezó a organizar la cadena de la alcachofa en esta zona del país. CARE apoyó la incorporación de los proveedores de asistencia técnica (PAT), que actúan como empresas independientes y que actualmente ofrecen servicios de asistencia técnica y acopio de la producción que luego se vende a EP como Danper.

**Caja Sur.** Los PPR que trabajan con la empresa MC & M en El Pedregal (Arequipa) se relacionan con Caja Sur, dado que la empresa Gloria, que les compra leche, les paga a través de esa entidad de microfinanzas. Por tanto, no se trata de una intervención que resulte del esquema de articulación planteado por MC & M, sino que obedece a una experiencia anterior de trabajo con otra EP.

**Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA).** En el año 2004, Marzala y el PRA brindaron asistencia técnica a los PPR para desarrollar nuevos productos, encargando su comercialización a Cáritas (organismo de la Iglesia Católica). El resultado fue negativo porque, en este caso, se constató que no basta capacitar al pequeño agricultor en aspectos agrícolas, sino que es necesario brindarle una capacitación integral.



**Empresas dedicadas a la venta de agroquímicos.** Estas empresas han desempeñado un rol sumamente importante para los PPR no articulados a EP. Para los productores de cochinilla de La Joya (Arequipa), estas empresas han actuado como proveedores de asistencia técnica sobre el manejo del cultivo, e incluso les han enseñado técnicas de infestación de cochinilla para obtener mejores niveles de productividad.

**Banco Interamericano de Desarrollo (BID).** El Banco y la empresa Sunshine tienen a su cargo un proyecto de mango orgánico cuya finalidad es lograr la certificación de 22 asociaciones de productores que actualmente trabajan con la empresa, que asume el compromiso de comprar la producción de mango certificado. El convenio incluye tres años de capacitación en distintas materias vinculadas con la producción orgánica.

## 8. Cambios en el nivel de competitividad y en la equidad de los pequeños productores rurales

### 8.1 Cambios en el nivel de competitividad

Una de las preocupaciones del estudio fue identificar los cambios que se han producido en los PPR a nivel de competitividad y de equidad como resultado de su interacción con las EP.

#### 8.1.1 Productividad

La asistencia técnica que prestaron –directa o indirectamente– las EP a los PPR en el marco de los contratos de siembra o de producción, trajo como consecuencia una mejora en los niveles de productividad de los últimos. Las referencias cuantitativas varían en función del tamaño del productor y del tiempo que lleva produciendo.

Así, en cuanto al mango, producto que permite observar mejor la incidencia de la intervención de las EP, el productor más pequeño pasó de 6 a 8 TM/ha y el promedio de productores medianos, de 10 a 12 TM/ha. En el caso de Danper, la productividad de los PPR con que trabajaban era de 2,000 a 2,300 docenas alcachofas por hectárea en cada campaña y, actualmente, superan las 3,000 docenas.

Los trabajadores de los talleres de Incalpaca perciben que ahora confeccionan más chompas diarias o mensuales que antes, aún con los modelos más complicados. Sin embargo, dado el alto nivel de rotación del personal, es difícil mantener el nivel de productividad estable.

#### 8.1.2 Rentabilidad

En cuanto a este indicador, resulta difícil establecer claramente cómo se han visto beneficiados los PPR por dos razones principales: (i) la variación de los precios internacionales, que afecta el precio fijado por las EP y, por tanto, el retorno que obtienen los PPR y (ii) la permanente discusión entre los PPR, las EP y los PAT, en torno al precio de compra que, a decir de los PPR, podría ser mejor.

Sin embargo, en algunos casos los PPR manifestaron haber percibido una mejora en la rentabilidad debido al reemplazo de los cultivos de panllevar por los de agroexportación.

#### 8.1.3 Ingresos y cambios en el gasto familiar

Los productores tuvieron dificultades para establecer el impacto económico directo resultante de las relaciones con las EP. No obstante, destacaron algunos cambios en el gasto familiar que sugieren mayores ingresos:

**Educación**, han manifestado haber tenido la posibilidad de matricular a sus hijos en colegios privados y de comprar todos los útiles escolares solicitados.

**Inversión**, algunos productores han podido comprar equipos y maquinarias.



**Compra o alquiler de tierras**, la posibilidad de comprar o alquilar tierras ha permitido a los productores diversificar sus cultivos para ser vendidos a las diferentes EP.

**Alimentación**, algunos productores han manifestado que la alimentación de la familia ha mejorado.

#### 8.1.4 Capacidades

Todos los PPR reconocieron el incremento de sus capacidades como consecuencia de la relación con las EP mediante distintos mecanismos:

- Capacitación sobre cultivos. Algunos agricultores que sembraban productos de panllevar han sido capacitados en los cultivos de exportación requeridos por las EP. Esta capacitación ha estado a cargo de entidades como CARE Perú y SERVIAGRO.
- Visitas de supervisores de campo. Algunos productores resaltan la importancia de las visitas de los supervisores de campo enviados por las EP. También destacan el apoyo que en todo momento ha recibido de entidades como CARE Perú y SERVIAGRO.
- Asistencia técnica focalizada. En muchos casos, las EP han brindado asistencia técnica a los productores en torno al cultivo que les compran.
- Especificaciones técnicas para la confección de prendas. En este rubro, algunas empresas entregan a los PPR fichas con las especificaciones del modelo que van a confeccionar. En función a dichas fichas se realiza posteriormente el control de calidad.
- Control de calidad a lo largo del proceso productivo. Algunos de los productores destacan el control de la calidad de sus productos a cargo de la EP.

#### 8.1.5 Mano de obra

En general, los PPR han mantenido el personal permanente que tenían antes de trabajar con las EP y según las características de la actividad, ha aumentado la necesidad de mano de obra eventual durante las labores de mantenimiento o cosecha.

#### 8.1.6 Articulación comercial

En algunos de los casos analizados se ha podido apreciar que los PPR están en mejor posición para negociar con las EP debido, principalmente, a la experiencia acumulada. Asimismo, existen PPR que se relacionan con más de una EP al mismo tiempo, lo que favorece su articulación con nuevas empresas interesadas en trabajar con ellos o con los grupos que conforman.



## 8.2 Cambios en la equidad

### 8.2.1 Distribución del riesgo

No existe suficiente información que permita afirmar que se han dado cambios generalizados en la distribución de riesgo. Existen casos de PPR en el sector agrario y de confecciones en que el riesgo es asumido íntegramente por ellos. No obstante, en las experiencias de siembra por contrato con precios refugio, este ha servido para reducir el impacto de la volatilidad del precio por situaciones externas.

### 8.2.2 Acceso a recursos

Los PPR que trabajan directamente con EP pueden acceder a los recursos que provee la empresa para la producción tales como semillas, fertilizantes, asistencia técnica o materiales para la confección de prendas de vestir o para la costura de guantes de cuero, ya sea directamente o a través de los intermediarios

### 8.2.3 Servicios financieros

Son pocas las experiencias en que los PPR se han favorecido con un mejor acceso a los servicios financieros. La mayoría de PPR que compraron casa, tierras y realizaron inversiones ha sido mediante préstamos con garantías personales y de terceros.

Son excepciones los PPR de Majes vinculados con la empresa Gloria y el caso de Sunshine en Motupe con la participación de la Caja Sipán y del CICAP.

Los sistemas de pago también contemplan modalidades de entregas parciales a los PPR hasta que se realice el pago final. Finalmente, se debe destacar la experiencia de los productores de alcachofa de Ancash donde algunos de ellos participaron en un sistema de financiamiento liderado por la Municipalidad de Independencia.

### 8.2.4 Capacidad de negociación

Las experiencias que evidencian una mejora en la capacidad de negociación de los PPR, son aquellas en que se han formado grupos o asociaciones para incrementar el volumen de aprovisionamiento a las EP. Tal es el caso de Sunshine en Piura y, de forma más incipiente, en Motupe (Lambayeque), así como de algunas asociaciones de la Central de Productores de Mango (CEPROMAN).

Una situación similar se presenta en Agroexportadora Majes S.A. en El Pedregal (Arequipa), donde los productores están reconvirtiendo progresivamente sus cultivos y han articulado 75 ha para la producción de alcachofa, producción negociada conjuntamente con las EP.





### 8.2.5 Vulnerabilidad de los actores

La sola relación entre PPR y EP no ha reducido el nivel de vulnerabilidad de los PPR analizados, que no se refiere al tamaño de las unidades productivas sino a su grado de desarrollo empresarial como resultado de su articulación con las EP. Así, se identificaron talleres medianos totalmente dependientes de las EP que, después de 15 años de articulación, recién perciben la necesidad de diversificar el número de clientes con que trabajan. También existen casos de PPR que deciden no relacionarse con EP y prefieren organizarse en grupos para acceder directamente al mercado.

### 8.3 Beneficios de la articulación entre las empresas privadas y los pequeños productores rurales

El análisis de casos ha permitido identificar un conjunto de beneficios positivos resultantes de la interacción entre EP y PPR. El más inmediato es el incremento de ventas de las EP, como se deduce del aumento de sus exportaciones:

Evolución de las exportaciones

Empresa	Valor en venta en US\$ 2006	Valor en venta en US\$ 2005
Kero	402,287.2	85,510.0
Sunhine	13,125,236.8	2,848,260.6
Danper	41,828,392.8	11,976,078.2
Incalpaca	15,769,500.0	20,782,900.0

Fuente: Sunat

Este crecimiento no alcanza únicamente a las empresas orientadas al mercado exterior, sino también aquellas que se centran en el mercado interno y que tienen algún tipo de relación con los PPR. Este es el caso de las empresas vinculadas al crecimiento del *supermercadismo* como Marzala (dedicada a la producción, procesamiento y abastecimiento de cítricos), que actualmente busca y organiza nuevos PPR para enfrentar el crecimiento del número de tiendas de su principal cliente (Grupo Wong). Por su parte, los proveedores de pescado saben que Tottus (cadena de hipermercados) incrementará su demanda de pescado fresco por la apertura de tres nuevos locales en el año 2007.

En la mayoría de los casos, los PPR también muestran indicadores de crecimiento en las ventas e ingresos, que se evidencian en el número de máquinas con que cuentan, la cantidad de hectáreas de tierra sembradas y su productividad. Si bien se trata de un crecimiento de menor magnitud que el de las EP, cobra importancia si se compara la situación actual con la anterior. Así, los ingresos de algunos PPR se han incrementado en un 30% en comparación con el sueldo que recibían como trabajadores dependientes de las EP o como comercializadores no relacionados con ninguna EP.

Otro beneficio es la transferencia de conocimientos de las EP hacia los PPR aunque, en la mayoría de casos, se trate de los conocimientos necesarios para poder cumplir con las



especificaciones de la propia EP. En todo caso, cuando convergen un buen contrato y una verdadera transferencia de conocimientos, la experiencia equivale para los PPR a una suerte de especialización en sistemas de producción, lo que cobra enorme importancia si se tiene en cuenta su bajo nivel educativo. Así, un mayor conocimiento de las exigencias del mercado, estándares internacionales, importancia del diseño, controles de calidad, rentabilidad de nuevos cultivos, importancia de la articulación de la oferta productiva, como la experiencia de negociar condiciones de contratación con una EP, constituyen un capital intangible muy apreciado por los PPR.

Por otro lado, si bien los PPR podrían haberse beneficiado con la posibilidad de convertirse en sujetos de crédito, los estudios de las propias EP sobre los mecanismos de financiamiento demuestran que no han incrementado sus posibilidades de acceso al crédito, en parte porque ellas han habilitado los recursos necesarios para la producción. El caso de Sunshine y el de alcachofa en Ancash constituyen dos excepciones que merecen ser destacadas.

Los PPR y las EP obtienen diversos beneficios de la articulación. En este campo, la balanza se inclina a favor de las EP, que han logrado mejorar su acceso a los mercados nacionales e internacionales y participar en acuerdos empresariales para mejorar su nivel de competitividad internacional. Dos ejemplos son el aporte de capital del Fondo Trasandino Perú en Sunshine y la participación de socios extranjeros en la propiedad de la empresa textil Incalpaca.

En el otro extremo están los PPR cuyos ingresos, en la mayoría de los casos, dependen de las EP. Los pequeños productores, que en gran medida operan como personas naturales con negocio y carecen de perspectivas de convertirse en empresas en el corto plazo, enfrentan muchas dificultades para diversificar sus ingresos y desarrollar productos propios que les permitan un mayor desarrollo empresarial. Esta circunstancia, sumada a su limitada capacidad de gestión, permite concluir que los PPR mantienen un alto nivel de vulnerabilidad como actores en el mercado.



## 9. Principales hallazgos

### 9.1 Generales

#### Motivaciones de la articulación empresarial

Las prácticas de articulación empresarial tienen múltiples motivaciones aunque, por lo general, están vinculadas con un solo objetivo: facilitar el crecimiento empresarial asociado con el acceso a nuevos mercados.

La articulación se reduce a un conjunto de transacciones debido a que no existen mecanismos de subsidios o de incentivos específicos que fomenten la articulación empresarial y que induzcan a las grandes empresas a recurrir a esta práctica, así como a transmitir conocimientos a las unidades productivas con que se articulan.

¿Cómo se realizan estas transacciones? ¿Bajo qué modalidades? ¿Bajo qué condiciones? ¿En qué plazos? ¿Entre quiénes? Las respuestas a estas preguntas dependen del entorno en que se planteen. La razón es muy simple: según el sector en que se opere, la región donde las transacciones tengan lugar e incluso el país donde los lazos asociativos se tiendan, las características de las prácticas de articulación cambiarán, hasta el punto de confundirse con prácticas afines pero distintas de la subcontratación.

Esta es precisamente la primera gran reflexión que sugiere el análisis de los casos presentados. La heterogeneidad de las prácticas de articulación, sus usos y sus formas, son el reflejo de un esfuerzo por adaptar este mecanismo a las realidades sectoriales, regionales y nacionales, siempre con el claro objetivo de crecer y acceder a nuevos mercados.

#### Raíces institucionales de las trabas que enfrentan los procesos asociativos

Las principales trabas que enfrentan los procesos asociativos tienen raíces institucionales cuyo control escapa a las empresas participantes en estos procesos, ya sean grandes o pequeñas.

Un sistema de articulación en que las partes saben que la palabra empeñada no se mantiene y que los contratos –verbales o escritos– no se cumplen, está condenado al fracaso. Así, haber pasado por una mala experiencia puede determinar si se confía o no en la articulación; la condición de la firma de una letra por parte de los PPR por los insumos que reciben constituye un indicador de poca confianza en la relación; y la decisión de trabajar con asociaciones y no con productores individuales puede pretender reducir el riesgo de incumplimiento de los contratos de producción vía mecanismos de control social más efectivos que los legalmente previstos.

#### Visión de corto plazo

Como consecuencia de lo anterior, la articulación empresarial en el país se desarrolla en el marco de las presiones de corto plazo que enfrentan las empresas. Pareciera que la consigna fuera no dejar pasar el tren del crecimiento y la exportación, para lo cual se recurre a todos los mecanismos que les permitan participar activamente en este *boom*, aún de manera desordenada y carente de visión.



### Responsabilidad social no prevista desde un primer momento

La responsabilidad social que se aprecia en algunos de los casos analizados es más una consecuencia natural de esquemas exitosos de articulación que un objetivo buscado por las empresas. Únicamente en el caso de la alcachofa en Ancash, la empresa Danper planteó desde un inicio trabajar con productores porque deseaban apoyar la lucha contra la pobreza.

### Participación restringida de las micro y pequeñas empresas en el mercado

Las micro y pequeñas empresas que consiguen trabajar con esquemas como los analizados en el presente estudio lo hacen bajo condiciones que, en ocasiones, restringen drásticamente sus posibilidades de acceder directamente a nuevos mercados.

Así, los contratos o pactos de exclusividad explícitos o implícitos, son una práctica común, en la cual la articulación empresarial ve reducido su potencial para incrementar la sostenibilidad e independencia financiera de las micro y pequeñas empresas.

Esta circunstancia se hace evidente cuando los PPR se relacionan directamente con un acopiador o un proveedor de asistencia técnica (PAT). En tales casos, los PPR ni siquiera ganan experiencia en relacionarse y negociar con la EP y, más bien, se acentúa la dependencia de ese tercero para articularse con el mercado.

### Necesidad de fortalecer la articulación empresarial

Aún existe mucho por avanzar en la tarea de promover los mecanismos de articulación empresarial a fin de extender los beneficios de la globalización y del libre comercio a los segmentos empresariales todavía excluidos y de otorgar a las grandes empresas posibilidades reales, viables y de bajo riesgo para expandir su producción, rentabilizar su *know how* y, así, crecer y generar mayores excedentes.

## 9.2 Específicos

### Empresas que apuestan por un trabajo directo con los pequeños productores rurales

En la mayoría de los casos analizados, la demanda del mercado obliga a las empresas a fortalecer cadenas productivas. Para ello, deben crear estructuras internas que les permitan manejarlas: profesionales encargados de organizar la base productiva, equipos de supervisores técnicos, equipos de expertos en control de calidad *in house* y externos, etc.

Una vez que las empresas ganan experiencia con los PPR, suelen involucrarlos en la organización de grupos de trabajo que les permitan incrementar los volúmenes de producción. Por ejemplo, una EP puede encargarle a un PPR que conoce el sistema de trabajo, que se responsabilice de un grupo de cinco PPR que recién comienzan con el cultivo.



### Empresas que prefieren el trabajo con asociaciones de productores

La justificación de esta estrategia es que se reducen los costos de negociación, se incrementan los volúmenes de compra y se minimiza el riesgo de incumplimiento. En efecto, esta forma de articulación tiene la ventaja de permitir mejoras en la producción gracias a que existe el compromiso de las asociaciones. Como contraparte, las EP establecen incentivos económicos por volumen, impulsan proyectos para lograr la certificación de sus campos, etc.

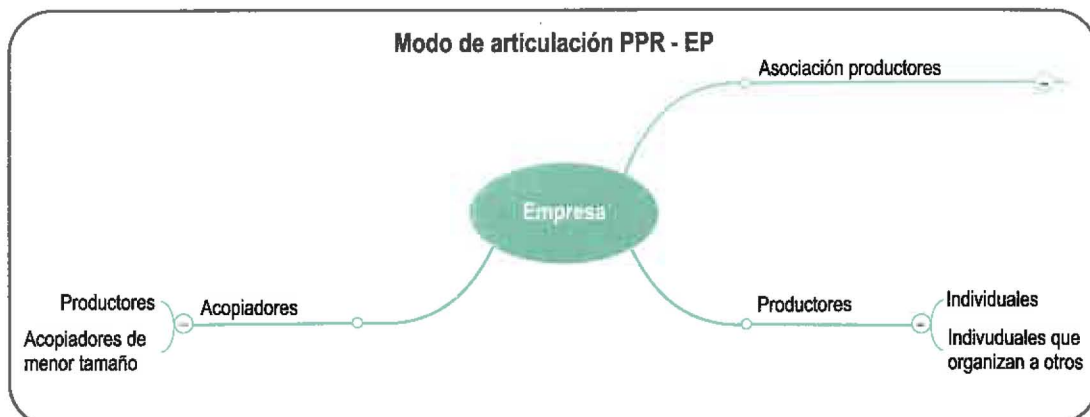
### Empresas que tercerizan el manejo de las relaciones con acopiadores o con proveedores de asistencia técnica

La figura del acopiador o intermediario está presente en varias de las experiencias analizadas en este estudio como un actor que reduce las barreras institucionales de los mercados en que operan las empresas.

Las empresas justifican la participación de los acopiadores porque reducen los costos que ellas tendrían que asumir: traslados para buscar productores o acopiadores de menor tamaño, costos de transacción por negociar con un número más amplio de actores, cercanía a las zonas de producción, conocimiento de los actores, especialización, interés solo en la producción y no en desarrollar una cadena, etc. Debe resaltarse que muchas empresas buscan como acopiadores a sus ex trabajadores, cuyo conocimiento de la actividad y liderazgo les pueden garantizar un proceso de organización de la base productiva más sencillo a partir de relaciones de confianza (familiares, amigos, vecinos). Este rasgo evidencia que muchas veces las empresas se involucran en esquemas de articulación sin haberlo previsto.

En los casos en que se cuenta con la figura del acopiador o con los proveedores de asistencia técnica (PAT), se observa que su función no solo abarca la articulación de la oferta, sino también asistencia técnica, aprovisionamiento de semillas y hasta financiamiento directo o por cuenta de la empresa.

El siguiente esquema muestra las diferentes formas como la EP se relaciona con los PPR.





### Las empresas privadas adaptan permanentemente el concepto de articulación

Las empresas adaptan la figura de la articulación empresarial a sus necesidades. Así, los esquemas de articulación pueden incluir aportes de recursos materiales y humanos, especificaciones técnicas, sistemas de trabajo, plazos de entrega e incluso controles de la calidad del proceso productivo, dependiendo del sector en que se desenvuelven o del producto.

Cada vez que una EP reinventa la forma en que usa la articulación empresarial para crecer, se aleja o se acerca a la definición tradicional de *subcontratación*<sup>18</sup>, según la cual el productor o empresa subcontratada se compromete a la producción de bienes intermedios, partes o partidas completas o a la prestación de determinados servicios con sus propios recursos financieros, materiales y humanos. La empresa que hace el encargo no se involucra en el proceso del productor subcontratado.

En los casos estudiados, más que relaciones de subcontratación vertical, se encuentran siembras y producción por contrato (textilería y curtiembre), en cuyo proceso de negociación surgen diversas variantes según el momento en que se establecen los compromisos y las obligaciones de las partes, reservándose las empresas el derecho de participar en el proceso productivo ejerciendo control sin necesidad de poseer la tierra ni cultivar o confeccionar directamente.

Las barreras del mercado peruano que subyacen a la proliferación de estas formas de articulación son, desde el punto de vista de las EP, la alta fragmentación de la tierra, que impide a las empresas contar con grandes extensiones para desarrollar su actividad, y la estacionalidad de la demanda de ciertos productos que les impide asumir costos fijos.

Para los PPR, constituyen barreras la falta de acceso al financiamiento que impide que desarrollen y mantengan sus cultivos sin la habilitación de una empresa (sobre todo cuando se trata de cultivos costosos); el poco conocimiento del manejo de ciertos cultivos que exigen la asistencia técnica de la empresa privada, y el desconocimiento sobre los mercados que limita su posibilidad individual de explorarlos.

### Los pequeños productores rurales cumplen roles distintos según el tipo de articulación

La articulación empresarial, en su forma básica, sirve para reducir los costos fijos de la carga laboral manteniendo el mismo nivel de producción. En fases más avanzadas, se caracteriza por articular negocios. Esto explica la percepción que tienen los PPR de los distintos roles que pueden cumplir en los esquemas de articulación.

<sup>18</sup> La subcontratación es una estructura piramidal de empresas interconectadas unas con otras. Dentro de esta estructura se forman varias cadenas productivas, en las que la producción de un bien o servicio se presta libremente entre una y otra empresa. Este proceso, a un nivel bastante profundo, puede darse por sí solo a través de las exigencias de la demanda. *La subcontratación industrial y el desarrollo de proveedores*. Documento de Iberpyme 2005.



**Trabajadores.** Se trata de los PPR que operan como personas naturales articuladas a EP que se identifican con ellas y, por tanto, aspiran a los mismos beneficios que obtienen sus trabajadores. Eventualmente, podrían formar parte de la planilla de la empresa.

**Personas naturales con negocio, los independientes.** Se trata de los PPR que operan y actúan como personas naturales con negocio que, si bien no llegan a percibirse como empresarios, encuentran su situación actual mejor que la que tenían cuando eran trabajadores dependientes de la empresa. Estos PPR manifiestan que mensualmente ganan más que antes, aunque en su cálculo no consideran que antes recibían beneficios sociales y ahora no. La mayoría trabaja para una sola empresa y, en una mínima proporción, para otro mercado.

**Empresarios formales e informales.** Los PPR formales se perciben como empresarios que conocen un negocio y que tienen la capacidad de vender a la empresa con la que trabajan actualmente y también a otras. Los informales planean formalizarse, y para lograrlo piden apoyo a la empresa con innovación y tecnología que les permita mejorar sus competencias. Este tipo de PPR participan en asociaciones para mejorar su poder de negociación con las empresas y aspiran a comercializar independientemente.

### La articulación promueve el crecimiento empresarial pero no necesariamente el desarrollo de los pequeños productores rurales

La articulación entre EP y PPR promueve el *crecimiento empresarial* de ambos, sobre todo en un país como el nuestro en que el grueso del sector productivo está conformado por micro y pequeñas empresas. Sin embargo, los resultados no son similares en cuanto al *desarrollo empresarial*. Si bien las EP mejoran su posición en el mercado al contar con capacidades ampliadas gracias al trabajo con terceros, los PPR crecen con posiciones vulnerables por su alto grado de dependencia de las EP debido principalmente a los acuerdos implícitos de exclusividad bajo los que se enmarcan estas relaciones.

El estudio evidencia que los PPR no logran desarrollar capacidades empresariales para ampliar mercados, generar estrategias de diversificación o planificar sus inversiones. Un indicador es que la mayoría de ellos no acceda al sistema financiero. Por tanto, el crecimiento no necesariamente va de la mano con el desarrollo en la etapa en que se encuentran algunas experiencias de articulación en el país. Esta constatación, más que un problema, debe ser percibida como parte de un proceso de maduración de las relaciones, que podría estar acompañado por estrategias de intervención que promuevan el fortalecimiento de las habilidades empresariales de los PPR.

En la mayoría de las experiencias de los PPR se evidencia un crecimiento empresarial, en base al aumento del número de operarios y los jornales que pagan; la mayor disponibilidad de herramientas, equipos o maquinaria con que cuentan; el incremento en el volumen y valor de las ventas; y su disponibilidad de ingresos familiares.

En cuanto a las EP, su trabajo con PPR les permite reducir sus costos fijos e incrementar su eficiencia para acceder al mercado. Ello les permite diversificar su producción y los mercados a los que llegan, mejorar la tecnología con que procesan, incrementar el valor agregado de sus productos y especializarse en aquellos que les ofrecen mayores niveles



de rentabilidad. Asimismo, la articulación les permite definir estrategias centradas en el desarrollo de sus capacidades internas y especializarse en las tareas o productos que les generan mayores márgenes sobre la base de la diferenciación.

### Desarrollo de capacidades

En cuanto a esta variable, la evidencia positiva más notable se centra en el *aprendizaje* resultante de las relaciones entre EP y PPR. Así, todos los PPR destacaron, en sus distintas áreas de trabajo, que una de las mayores ventajas de su articulación con la EP es el aprendizaje adquirido mediante:

- Trabajo con estándares.
- Entendimiento de las especificaciones técnicas y su seguimiento.
- Conocimiento de las tendencias del mercado y las nuevas aplicaciones de los productos.
- Búsqueda de la calidad.
- Organización de la producción.
- Conciencia del cumplimiento.
- Capacidad de negociación.

Un aspecto importante es que los PPR destacan que su aprendizaje es similar al que adquiere un operario o empleado, situación típica de los esquemas de articulación más débiles donde los aprendizajes son procesos de transferencia de conocimiento limitado que no permiten que los PPR desarrollen las habilidades empresariales necesarias para planificar, elaborar estrategias y asegurar un crecimiento con desarrollo empresarial.

### Zonas grises en las relaciones entre empresa privada y pequeños productores rurales y expectativas

Uno de los aspectos más interesantes del trabajo de investigación fue recoger las expectativas de los PPR sobre sus relaciones con las EP. Existen zonas grises que no corresponden a las relaciones de cliente-proveedor, donde, en el caso extremo, las partes se atribuyen roles similares a los que existen en las relaciones laborales. Esto responde al grado de dependencia de los PPR con la EP: cuando este es reducido, las aspiraciones se vinculan con aspectos que permitirían el desarrollo empresarial ya abordado líneas arriba. Por el contrario, cuando el grado de dependencia es mayor, los planteamientos de los PPR giran alrededor de aspectos propios de relaciones del tipo trabajador-empleador.

La innovación y acceso al conocimiento de las tendencias del mercado son expectativas expresadas por PPR con mayor nivel de independencia de ingresos respecto a las EP.

Algunos PPR centran sus expectativas en que se les otorguen las mismas ventajas que a los trabajadores de planta, lo que ha motivado que algunas EP desarrollen programas de fortalecimiento de ese sentimiento de pertenencia. Si bien este tipo de prácticas





son beneficiosas, deben diferenciarse de las iniciativas con enfoques asistencialistas, porque pueden confundir la visión sobre la relación de quienes, finalmente, son dos empresarios o unidades productivas independientes. Por su parte, los PPR deben concebir su crecimiento y desarrollo *en colaboración* con la EP y no *en dependencia* de la EP. Lo contrario garantizará crecimiento mas no desarrollo empresarial.

### La articulación avanza hacia fases de mayor desarrollo

A estas alturas del análisis, es posible afirmar que la articulación entre EP y PPR es, sin duda, el camino para promover el crecimiento empresarial, especialmente para los pequeños negocios que muchas veces sufren las barreras institucionales del mercado. En este sentido, es necesario promover estas experiencias, impulsarlas y difundir los casos exitosos.

También es cierto que este tipo de experiencias deben estar acompañadas de intervenciones que fortalezcan el sentido empresarial de los PPR; de lo contrario, no fomentarán su desarrollo como unidades productivas independientes.

Si bien la naturaleza del estudio no permite generalizar los hallazgos, es posible advertir que la articulación entre EP y PPR atraviesa fases o etapas y, en algunos casos, los PPR están agotando una y deben pasar a la siguiente para continuar beneficiándose de la relación.

En otros casos, las circunstancias particulares de la zona donde se desenvuelven los PPR o la condición generacional les ha permitido conocer estas experiencias, facilitando que superen la primera fase de los procesos de articulación y se enfrenten a este tipo de relaciones de forma organizada.

### 9.3 Factores que facilitan la articulación

Del análisis de los casos se ha identificado una serie de factores que propician el desarrollo de la articulación:

1. Formalidad de las relaciones.
2. El cambio generacional de la titularidad de las tierras, lo que permite contar con PPR con mayor educación y menor temor al riesgo.
3. La decisión de los PPR dedicados a cultivos de panllevar, de empezar a experimentar con cultivos de agroexportación.
4. Las facilidades para la organización de la base productiva.
5. La presencia de asociaciones, que permiten contar con mayores volúmenes de producción y reducir los costos de transacción a cargo de las EP.
6. La identificación de productores líderes capaces de formar grupos de productores y responsabilizarse de ellos.



7. La presencia de mecanismos creativos de financiamiento.
8. La presencia de acopiadores que prestan servicios con valor agregado, que articulan la cadena de productores minifundistas.
9. La existencia de ONG que apoyan el trabajo de las cadenas productivas.

Con respecto al primer punto, si bien no existe suficiente evidencia que permita establecer tipos de contratos, del análisis de los casos se desprende que cuando la relación entre las EP y los PPR es directa, siempre existen contratos, y su nivel de formalidad puede depender del interés de la empresa en documentar en forma precisa la relación o de la naturaleza del producto. Como ya se mencionó, a relaciones de articulación más maduras, contratos más específicos.

Son ilustrativos los casos de las empresas Incalpaca, Sunshine y MC & M. Incalpaca suscribe contratos-marco anuales con los PPR, que se ejecutan a través de órdenes de compra en que se fijan, además de los aspectos técnicos, la cantidad de trabajo, el tiempo asignado por prenda, precio y la fecha de entrega. Actualmente la empresa está diseñando un programa de desarrollo de proveedores, a fin de mejorar las condiciones contractuales que la vinculan con los PPR.

Por su parte, Sunshine celebra contratos formales por campaña tanto con los productores individuales como con las asociaciones. Estos contratos, más específicos que los de Incalpaca, incluyen precios refugio, períodos de pago, adelantos y referencias para la definición del volumen (kilo o jaba); aunque, dada la naturaleza de los productos con que se trabaja, el volumen que cada productor se compromete a entregar se define a lo largo de la propia campaña.

En el caso de MC & M, la empresa celebra contratos formales con los PPR que contemplan precios refugio o precios fijos, según el producto de que se trate. También se prevé la compra de toda la producción y el pago según una calidad definida. Una particularidad de estos contratos es que obligan a los PPR a firmar una letra por los insumos que se les adelantan, lo que posteriormente se descuenta del pago de la producción.

Cuando las relaciones se establecen solo con acopiadores, los comportamientos son heterogéneos. La mayoría de acopiadores prestan servicios con valor agregado, los PAT, cuentan con contratos formales con los PPR que establecen el compromiso de comercialización y la prestación de asistencia técnica. Se fija el precio de compra, el compromiso del acopiador de realizar visitas periódicas, la responsabilidad por la cosecha y el grado de calidad que se debe alcanzar.

Los acopiadores que solo compran para vender a las EP cuentan con un compromiso verbal de compra y condiciones de pago establecidas por los usos y costumbres. No existen derechos y obligaciones formalmente establecidos en beneficio de las partes, lo que ha generado una serie de problemas: incumplimiento de las proyecciones de compra a los PPR, incapacidad de los PPR de orientar los saldos de producción a otros mercados, demora en el pago de los acopiadores a los PPR, insuficiente asistencia técnica a los PPR, falta de alineamiento de los objetivos empresariales de los PPR y las EP.



Esta heterogeneidad distintiva de los acuerdos que vinculan a los PPR y las EP tiene una relación directa con la capacidad de los primeros de afrontar un proceso de vinculación y negociación con las EP. Las experiencias en que existe el respaldo de organizaciones de productores o PPR con mayor nivel educativo, se celebran acuerdos con reglas de juego más claras que buscan equilibrar los compromisos y obligaciones de ambas partes.



## 10. Propuestas para fomentar relaciones más exitosas entre pequeños productores rurales y empresas privadas

### 10.1 A partir del análisis de las barreras de mercado identificadas

#### Contacto entre empresa privada y pequeños productores rurales

Se requiere fomentar mecanismos que permitan acercar a las partes.

##### *Propuesta:*

- Realizar un catastro nacional de PPR con enfoque regional que permita identificarlos por especialidad de cultivo o productos en el sector agropecuario, sector artesanal, textil, confecciones, etc.
- Diseñar una ficha de registro que incluya la posibilidad de que cada PPR acredite su experiencia de trabajo con empresas a nivel nacional e internacional.
- Difundir este catastro a través de los portales de los organismos sectoriales.
- Establecer como incentivo para el registro en este padrón, la posibilidad de acceder a capacitación en distintas especialidades.

#### Financiamiento accesible para los pequeños productores rurales

Es necesario fomentar esquemas de financiamiento para que los PPR puedan contar con un historial en el sistema financiero. Estos esquemas pueden incluir el aporte de las EP interesadas en trabajar con cadenas productivas y dispuestas a apoyar a productores individuales u organizados a través del sector financiero tradicional y no tradicional.

##### *Propuesta:*

- Ampliar la cobertura de los esquemas de financiamiento en que la EP aporta a una suerte de fondo de garantía de la cadena, administrado por una caja rural, municipal o alguna otra entidad que se encarga de facilitar los fondos a los productores seleccionados y pagarles una vez que la EP entrega los fondos procedentes de la venta de la producción.
- Este tipo de sistemas permiten que los PPR adquieran un historial en el sistema financiero que, en el futuro, podrán utilizar independientemente de la EP y así asegurar los recursos para la producción.

#### Información sobre el mercado para los pequeños productores rurales

Se requiere promover mecanismos que brinden información sobre las tendencias del mercado de productos y precios, de tal forma que los PPR puedan tomar decisiones informadas sobre sus planes de siembra y otros.

##### *Propuesta*

- Solicitar al MINAG y al MINCETUR que implementen de forma intensiva el sistema de información (SINFA), con datos sobre las tendencias del mercado y los precios referenciales de los productos para que los PPR puedan tomar decisiones.

- Facilitar la participación o colaboración de ONG y entidades de la cooperación técnica para dicho propósito.

### **Capacitación para el manejo de cultivos y productos “no tradicionales” o con potencial**

Es necesario fomentar la intervención de la cooperación técnica a fin de fortalecer las instituciones del Estado que apoyan la capacitación de los PPR, tales como las agencias agrarias del MINAG que, por ejemplo, podrían contar con más personal o con más horas-hombre de trabajo, específicamente antes y durante las campañas, según las regiones.

#### *Propuesta*

- Diseñar módulos de capacitación de los productos con mercado (con los requerimientos específicos de las EP) adaptados a las particularidades de la región donde se quiere promover; por ejemplo, productos de ceja de selva que se quieren adaptar a la costa, como es el caso del maracuyá.
- Contar con módulos de capacitación que faciliten la dinámica de preparación de los PPR, Estos módulos podrían incluir calendarios según cada cultivo, de abono, mantenimiento, deshierbe, poda, etc.

#### **Contratos**

Fomentar el acceso a la información sobre el contenido básico de lo que se puede llamar *un acuerdo de agricultura por contrato*

#### *Propuesta*

- Diseñar modelos de contratos que los PPR puedan usar como referencia para la negociación de sus acuerdos con las EP.
- Incluir observaciones sobre algunas variantes que se suelen presentar en los contratos, por ejemplo que algunos productos tengan precio fijo y otros, referencial. En ciertos casos, las variaciones podrían estar relacionadas con los períodos de pago (adelantos, pagos parciales a los 15 días, pagos a los dos meses, etc.).
- Difundir estos modelos a través de las asociaciones de productores u otros gremios y las agencias agrarias o sus equivalentes, según el sector.
- Crear un sistema de resolución de conflictos o, en todo caso, un sistema de registro de los incumplimientos de las partes que deberá sistematizarse y difundirse.

### **Medición de los procesos de articulación empresarial en los distintos sectores económicos**

No existe información nacional que mida el nivel de articulación entre empresas pequeñas, medianas y grandes en el agro ni en otros sectores.



### *Propuesta*

- Diseñar una consulta nacional para una muestra representativa de todas las empresas exportadoras del país (cerca de 6,000 en el año 2006), con el fin de conocer el nivel de articulación de la MYPE en la cadena exportadora y contar con una línea de base para el Tratado de Libre Comercio interno.
- Aplicar una consulta similar a todas las empresas manufactureras y de servicios del país (no exportadoras, prioritariamente) con el fin de conocer su nivel de articulación en la cadena productiva o de servicio en que participan.

## **10.2 A partir de los factores que pueden propiciar o fortalecer los esquemas de articulación**

### **Costos de la organización de la base productiva**

Una de las condiciones planteadas por las EP para incrementar sus relaciones con los PPR es la intervención de terceros para apoyar económicamente la organización de la base productiva.

### *Propuesta*

- Crear BONO-AGRO a fin de que las EP puedan contratar entidades que presten servicios de articulación para organizar cadenas vinculadas a sus demandas de compra.

### **Capacitación a las asociaciones de productores en negociación**

Se ha demostrado que las asociaciones desempeñan un papel importante en la articulación de los PPR y las EP así como en la reducción de los costos de transacción de este tipo de prácticas. Su tarea entonces es doble: por un lado, convocar a los PPR para integrarlos en asociaciones que les permitan contar con una oferta de calidad y, por el otro lado, representar a los PPR en los procesos de negociación con las EP. En ese sentido, es pertinente mejorar sus capacidades.

### *Propuesta*

- Diseñar módulos de capacitación sobre negociación en los procesos de articulación productiva, que deberán incluir formalización, establecimiento de metas internas, políticas de precios, asistencia técnica focalizada, procedimientos de pago (en planta, en cuenta, etc.), alternativas de financiamiento, proyectos para obtener certificaciones de calidad, y compras corporativas de insumos.

### **Tercerización de los procesos de homologación de calidad que demandan las empresas privadas**

Una de las limitaciones de las EP para incrementar sus relaciones con los PPR es la falta de talleres o productores que puedan asumir ciertos encargos.



### *Propuesta*

- Desarrollar un programa nacional de homologación de calidad por especialidad: bordado, armado, confección, etc.
- Involucrar al sector privado exportador en la definición de los estándares de trabajo que deben cumplir los productores.
- Crear capacidades en los encargados de dirigir los procesos de calidad.
- Encargar a una entidad privada la evaluación del cumplimiento de los criterios de homologación.
- Difundir los datos de los talleres que logren homologarse.

### **Creación de denominaciones de origen**

Sería importante la creación de un fondo para el desarrollo de denominaciones de origen o marcas colectivas que permita a los PPR contar con una herramienta para que, individual o colectivamente, puedan ingresar al mercado, con productos como camu camu, mango y limón de Olmos; palta y café de Chanchamayo; quesos de Majes, Chivay, Oxapampa y Bambamarca; aceitunas de Yauca y La Llarada, y maca de la Meseta de Bombón.

A N E X O





## Tendencias de mercado

A continuación, se presenta cómo algunas empresas respondieron a las tendencias del mercado, en relación a la articulación con PPR en cuatro productos comprendidos en los casos estudiados: mango, alcachofa, frejol de palo y guantes de cuero.

### Mango

Como se ha señalado, el Perú exportó mango fresco por más de US\$ 59 millones en el año 2006. La región productora más importante es Piura, seguida por Lambayeque. Sin embargo, la demanda internacional y la necesidad de incrementar el período de oferta llevó a la extensión de las zonas de producción hasta Casma (Ancash). El mango de esta zona se produce fuera de estación, lo que permite obtener precios mayores por estas cosechas.

En Lambayeque, los distritos de Motupe y Olmos aportan la mayor parte de la producción de mango de exportación de ese departamento en más de 1,000 ha manejadas por unos 600 productores. Se calcula una explotación de 2.5 ha por productor, con un rendimiento promedio de 15 TM/ha y un potencial de hasta 25 TM/ha, según los niveles tecnológicos.

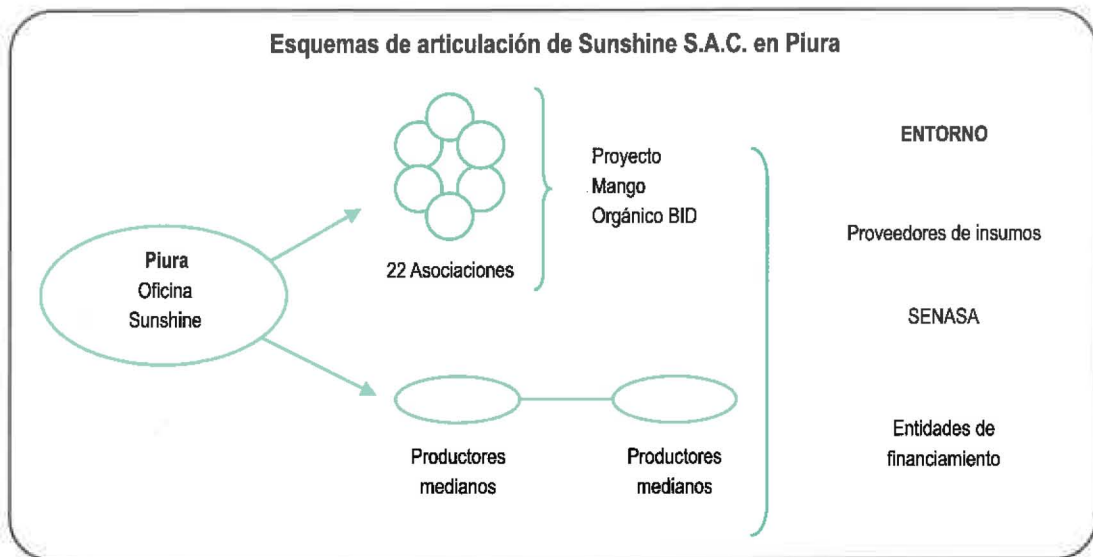
Las empresas exportadoras y sus acopiadores, con estrategias distintas, empiezan la compra en Piura y llegan hasta Casma. Por su parte, los productores de Lambayeque que no tienen relaciones estables con EP, procuran retrasar su cosecha para obtener precios similares a los de Casma, mediante el control del agua y el retraso de las podas.

Las empresas que operan en esta cadena utilizan estrategias distintas a las de Sunshine: la mayoría llega a las zonas de producción solo a comprar. Sin embargo, los PPR no relacionados con Sunshine mencionaron que algunas de estas empresas proporcionan insumos y jabas aun sin un contrato formal; otras brindan asistencia técnica y compran toda la cosecha; y un tercer grupo solo requiere el producto de primera.

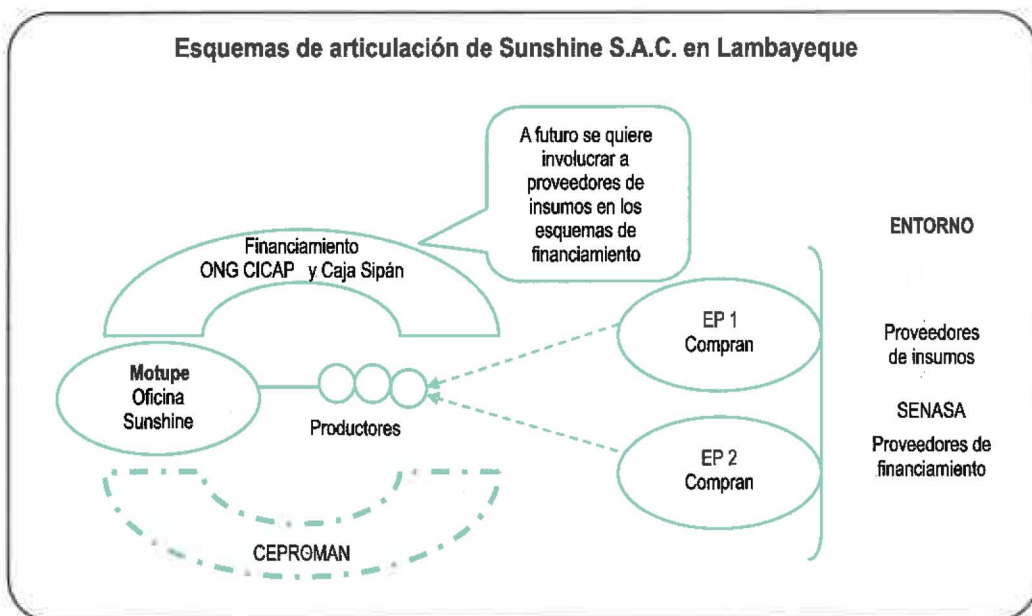
Los PPR que no se relacionan en forma estable con la EP y que en cada campaña trabajan con una EP distinta, mencionaron a las siguientes empresas como actoras de la cadena productiva del mango: Frutipack S.A.C., Adrianos S.A., Agromar Industrial S.A., LS Andina y Fresko Perú S.A.C. (Grupo Silvestre).



### Esquemas de articulación de Sunshine S.A.C. en Piura



### Esquemas de articulación de Sunshine S.A.C. en Lambayeque



### Alcachofa

Desde hace pocos años el Perú figura en el mapa productivo internacional de esta hortaliza, exportando US\$ 69.7 millones en el año 2006. Esta situación ha motivado el ingreso de nuevos actores en la cadena, así como una mayor competencia entre las empresas involucradas, tanto en las zonas productoras tradicionales como en otras regiones del país donde antes era un cultivo desconocido.



## Alcachofa en Arequipa

Si bien los propietarios de MC & M son arequipeños, cuentan con su propio fundo en Ica, y en Arequipa solo trabajan con tierras alquiladas. La empresa se ha dedicado durante 12 años al cultivo y exportación de cebolla amarilla, y desde hace siete empezó a incursionar en el cultivo de productos del género *capsicum* y, aún más recientemente, en el de la alcachofa. Ha formado el consorcio COPEMUR para la instalación de una planta de procesamiento de alcachofa, lo que la ha llevado a armar cadenas en la zona de El Pedregal (Majes).

El entorno en que empezó a operar esta empresa fue el siguiente: la irrigación Majes fue creada por decreto en el año 1973<sup>19</sup>, otorgándose parcelas de 5 ha a un número importante de pioneros que se instalaron en esta zona. Durante muchos años predominó la ganadería lechera, debido a la presencia de la planta de la empresa Gloria; lo que incentivó a los pioneros a cultivar alimento para ganado, especialmente alfalfa y maíz.

Hace menos de dos años en el caso de la alcachofa, y un poco más en el caso de la páprika, las empresas del norte del país empezaron a buscar otras zonas de producción. Las primeras zonas visitadas fueron Ancash y Junín; Arequipa fue incorporada posteriormente. Luego de las primeras siembras experimentales y la comprobación del buen rendimiento que se podría obtener, las empresas empezaron a contemplar la posibilidad de aprovechar las tierras de la irrigación para cultivar alcachofa, lo que ha motivado un cambio en el desempeño de los PPR, como se muestra en el siguiente esquema.



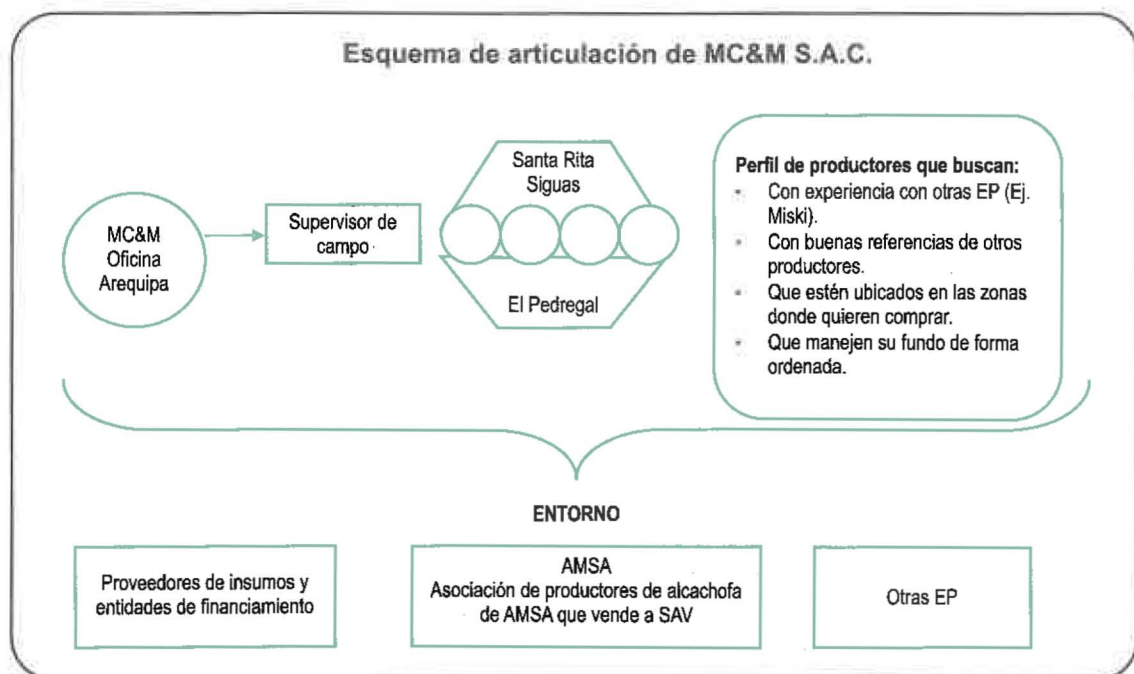
<sup>19</sup> La irrigación Majes, iniciada hace treinta años, fue concebida como un proyecto integral de desarrollo agrícola regional de propositos múltiples. Está comprendida entre las coordenadas 1615' y 1620' de latitud sur y 7215' de longitud oeste. Se ubica a una altitud promedio de 1.375 m.m.s.m, a 100 km de la ciudad de Arequipa vía Panamericana Sur, con dirección noroeste. En su primera etapa, los beneficiarios fueron pequeños agricultores independientes con un promedio de 5 ha cada uno, con las siguientes diferencias: en la sección A, las parcelas tienen un área bruta de 4.85 y útil de 4.5 ha (la diferencia corresponde a las áreas asignadas a viviendas, corrales, etc.). En las secciones B, C, D, E y F las parcelas son de 5.5 ha de área bruta y 5.0 ha agrícolas útiles.



Una situación similar se presentó en el caso de las empresas que compran la producción para procesarla en o fuera de la zona.



Este cambio en la actitud de los PPR y en el número de EP que operan en el mercado arequipeño ha generado que aumente la necesidad de organizar cadenas que permitan atender las demandas de las EP recientemente instaladas. El caso de MC & M es uno de ellos.





### Alcachofa en Ancash

En el año 2003, CARE Perú inició un trabajo de articulación de productores interesados en el cultivo de la alcachofa sin espinas. Para implementar los pilotos de producción, debían identificarse productores que tuvieran al menos entre 3 y 4 ha y que trabajaran con mano de obra familiar y peones eventuales.

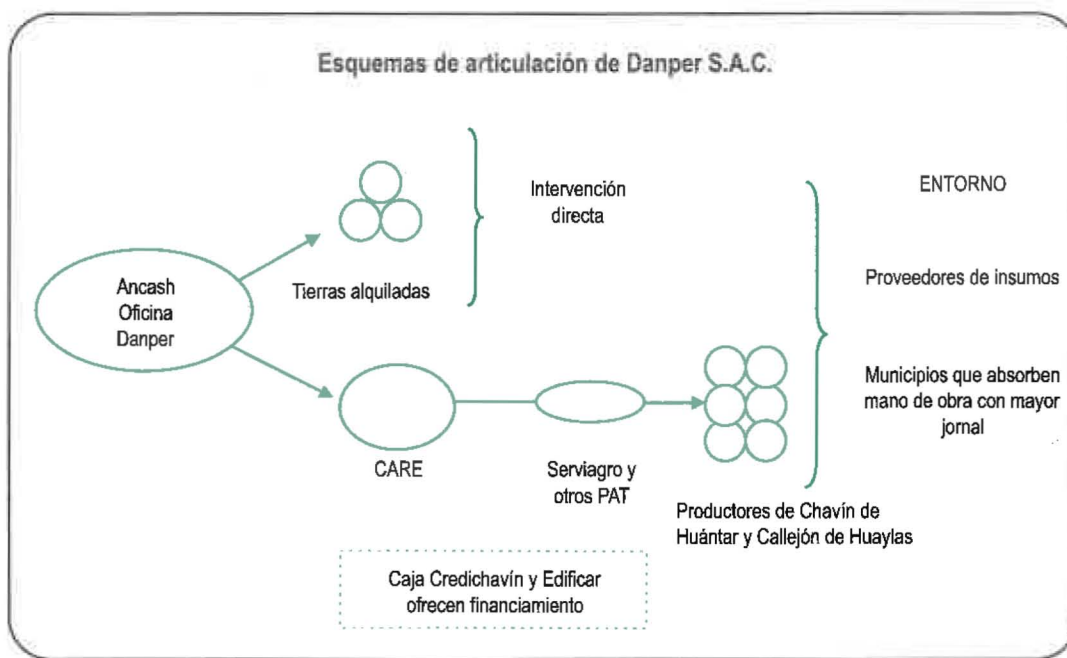
El proceso de validación del estudio comenzó con una parcela de 2 ha. Posteriormente se fueron incorporando PPR de diferentes pisos ecológicos. La siguiente etapa fue buscar empresas interesadas en comprar el producto. Se hizo el primer contacto con Danper, empresa que operaba en La Libertad. Más adelante, otras EP de la costa se instalaron en la zona, lo que obligó a modificar el esquema de funcionamiento inicial de CARE.

El costo inicial de la implementación de este tipo de alcachofa fue de US\$ 3,000, monto financiado por CARE y, posteriormente, por el fondo de garantía de la Municipalidad de Independencia en alianza con la Caja Rural Credichavín. Un problema de esta variedad de alcachofa era que se requerían plantulas que solo se vendían en un vivero en Lima, lo que constituía una barrera tecnológica para los diferentes proyectos.

Actualmente, las condiciones del cultivo han cambiado; ahora solo se producen alcachofas con espinas y se está trabajando con PPR poseedores de menos de 1 ha.

CARE Perú promovió la creación de empresas proveedoras de asistencia técnica (PAT) para apoyar la organización de la base productiva y articular a los PPR con las EP. El cambio de las autoridades municipales ha determinado la suspensión del funcionamiento del fondo de garantía. Una de las EP que se instaló en la zona, Camposol, ha suspendido sus operaciones y actualmente solo compra la producción a través de la cadena promovida por CARE.

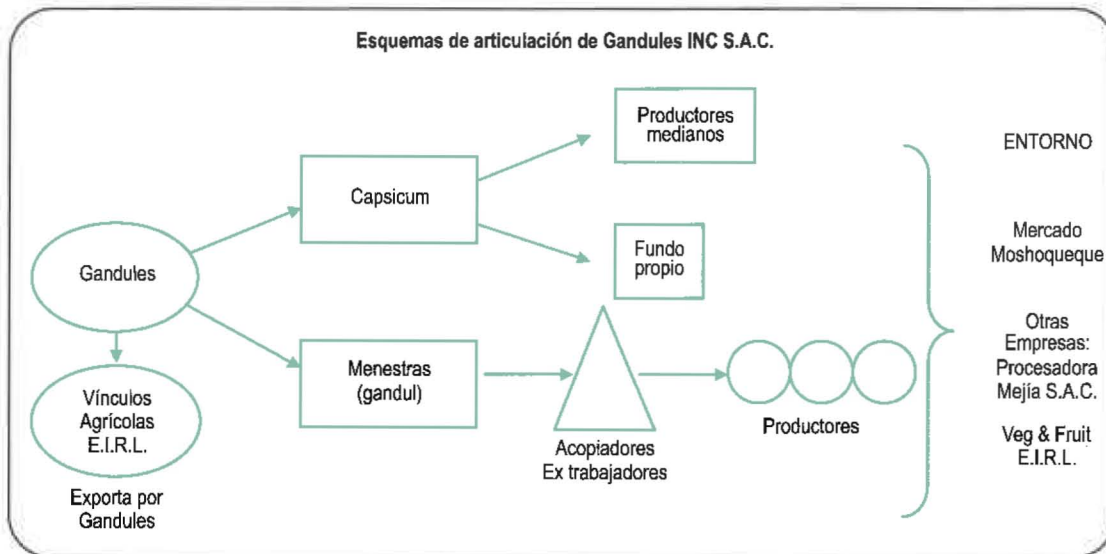
En este caso se han evidenciado las particularidades de un cultivo de agroexportación en la sierra, entre ellas la importancia de la intervención de terceros (CARE y, actualmente, Serviagro) en la organización y sostenibilidad de la base productiva.



### Frejol de palo verde o gandul

Este frejol, poco conocido por los peruanos, tiene una alta concentración de proteína vegetal. En la década de los noventa pocas empresas peruanas producían y exportaban. Actualmente, son ocho las empresas que participan en este mercado. El principal destino del producto es Estados Unidos y, a continuación, Centroamérica. En el primer caso, el grupo objetivo lo constituyen los migrantes centroamericanos, cuyo número ha crecido considerablemente en los últimos años. Las exportaciones hacia estas dos zonas han sido de US\$ 6 millones en el año 2006, siendo Gandules la principal exportadora, seguida por Veg and Fruit E.I.R.L.

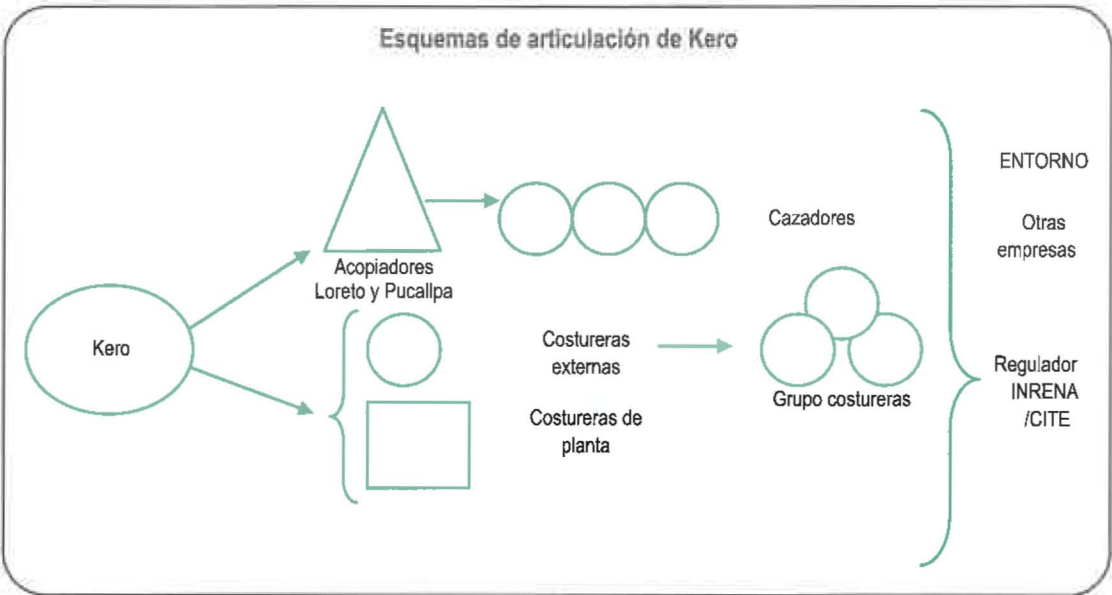
Uno de los factores que ha contribuido a que se produzcan cambios en el funcionamiento de esta cadena ha sido la evolución de los precios: su baja ha afectado el interés de las EP de mayor tamaño en mantenerse en este mercado. Así por ejemplo, la estructura productiva de Gandules pasó de un 90% constituido por menestras en el año 2002, a solo 15% en el 2007.



El año pasado, el Perú exportó casi US\$ 0.6 millones de dólares en guantes, de los cuales el 67.7% fueron de cuero. La principal empresa exportadora es Kero; sigue Perú Leather Export S.A.C. (de propiedad de un ex trabajador de Kero), con el 17.7% del total. Esto significa que existe una gran concentración del valor total comercializado de guantes de cuero de pecarí en solo dos actores.

El mercado de Kero está regulado porque existen cuotas anuales de caza de sajinos (pecaríes), lo que dificulta que un mayor número de actores pueda acceder a este mercado. Actualmente, el Perú cuenta con la mayor cantidad de cabezas de esta especie que, hasta la fecha, no se ha podido domesticar y que en otros países está extinta.

El principal mercado de destino de estos productos es Europa, donde se reconoce que la piel más suave para la confección de guantes es la del pecarí. Un par de guantes de este material cuesta entre 60 y 90 euros.





## Bibliografía

1. Arellano, R. (1989), "Pequeña y Mediana Industria: visión de los empresarios 1983 y 1987, análisis descriptivo y casos", ESAN.
2. Aspilcueta, M. (2000), "*Relaciones interempresariales y oportunidades de subcontratación en el Perú*" en Modernización empresarial en el Perú, Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.
3. COPEI-SIN (1998), "Visión estratégica para el desarrollo y la promoción de la pequeña empresa", Lima.
4. COPEME (2001), "La microempresa en el Parque Industrial de Villa El Salvador".
5. F. Fukuyama (1996), "Confianza".
6. GULATI, Ranjay, "Alliances and Networks". Northwestern University, 2001.
7. Kogut, Bruce, "*Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*", Strategic Management Journal, Volume 9 (1988), pp. 319-332.
8. Konrad Stiftung. "Globalización, la Pyme y mecanismos de articulación empresarial"
9. M. Robles, J. Saavedra, M. Torero, N. Valdivia, J. Chacaltana (2001), "Estrategias y racionalidad de la pequeña empresa", OIT, GRADE, Mesa de Coordinación PYME.
10. Porter, "Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones".
11. Proexpansión S.R.L., para PROMPYME: "Estudio sobre cluster y asociatividad", 2003.
12. Proexpansión S.R.L. para APOMIPE: "Identificación y análisis de cadenas verticales en el Perú", 2006.
13. Proexpansión S.R.L. y Triveño, Gladys, para el MINTRA: "Sistematización de experiencias y modelos asociativos para las MYPE", 2006.
14. Rajan y Zingales (1998), "*Financial dependence and growth*", The American Economic Review 88: 559-586.
15. Távara, J. (2001), "The Political Economy of Promoting Small - Scale Enterprises: lessons from the PROIND experience", BID, borrador de discusión, Lima.
16. Távara, J. (1994), "Cooperando para competir. Redes de producción en la pequeña industria peruana", DESCO, Lima.
17. Varāmaki, Elina y Vesalainen, Jukka, "*Modeling different types of multilateral co-operation between SMEs*", Entrepreneurship & Regional Development. N° 15. 2003.
18. Visser, E., y J. Távara (1995), "Gamarra al garete (concentración local y aislamiento global)", Cuadernos DESCO, Consorcio de Investigación Económica, Lima.
19. Villarán, Fernando (1998), "Riqueza popular: pasión y gloria de la pequeña empresa". Ediciones del Congreso del Perú; pp.91.
20. Villarán, Fernando (1998, 2000); "Las PYMES en la estructura empresarial peruana". SASE; pp. 13-14.
21. You, J.I. (1995), "*Small Firms in Economic Theory*", Cambridge Journal of Economics, Cambridge.