

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES**  
**PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



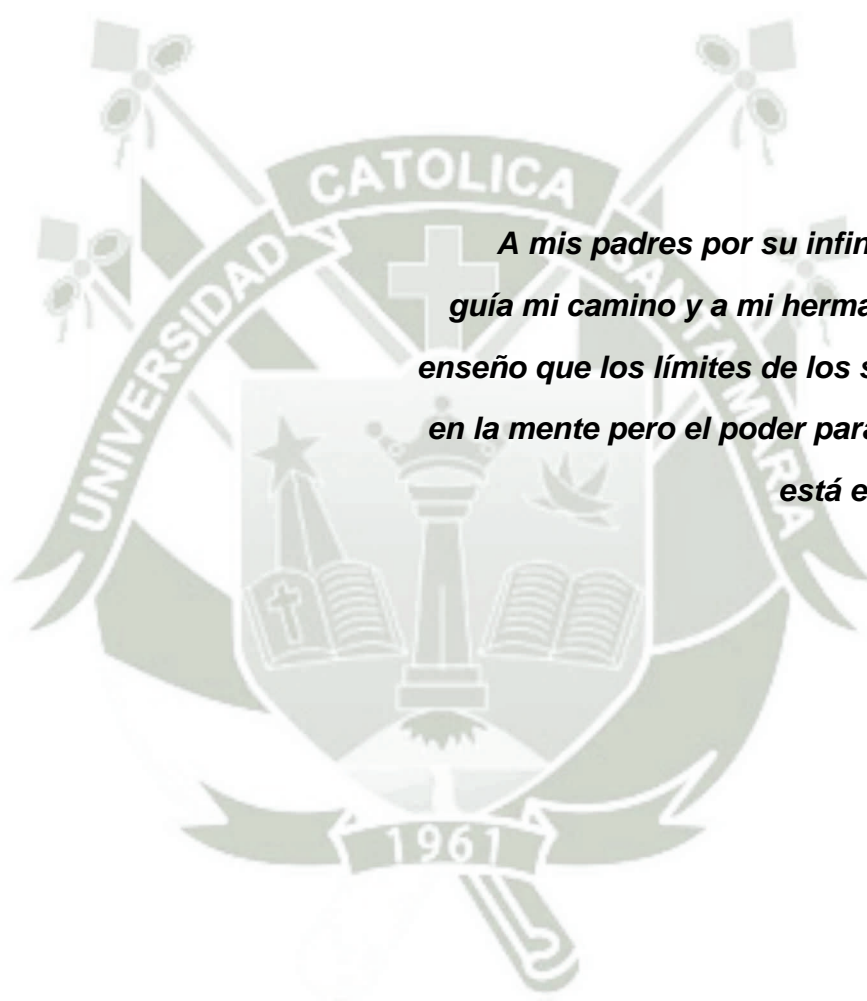
**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA RED EMPRESARIAL DE  
PEQUEÑOS Y MICRO PRODUCTORES DE CARMIN DE COCHINILLA DE LA  
REGION DE AREQUIPA**

**PRESENTADO POR:**

**LESLIE KAROLAIN CALIZAYA ESTRADA**

**AREQUIPA – PERU**

**2013**



*A mis padres por su infinito amor que  
guía mi camino y a mi hermano quien me  
enseñó que los límites de los sueños están  
en la mente pero el poder para alcanzarlos  
está en el corazón.*

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>13</b>
<b>PLANTEAMIENTO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO TEORICO.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Identificación del Problema.....	13
1.1.2 Formulación del Problema.....	13
1.1.3 Descripción del problema.....	13
1.1.4 Preguntas de Investigación.....	16
1.1.5 Justificación de la Investigación.....	17
1.1.6 Alcance de la investigación.....	17
1.1.7 Limitaciones.....	18
1.1.8 Viabilidad de la Investigación.....	19
<b>1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Objetivo General.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
<b>1.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4 IDENTIFICACION DE VARIABLES.....</b>	<b>21</b>
1.4.1 Variables Hipótesis de Investigación.....	21
1.4.1.1 Variable Conceptual.....	21
1.4.1.2 Variable operacional.....	22
<b>1.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>24</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 PROCESO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Definición.....	24
2.1.2 Modelo Secuencial del proceso estratégico.....	27

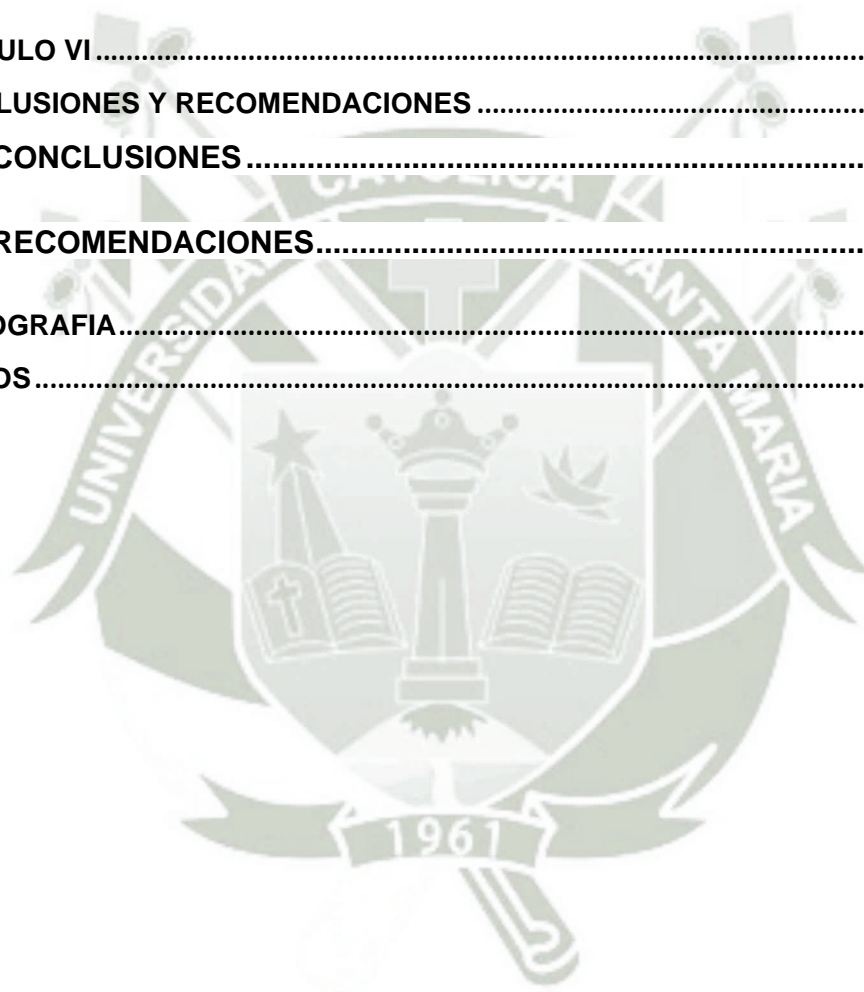
<b>2.2. LA ASOCIATIVIDAD Y SU IMPORTANCIA .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3 LA COMPETITIVIDAD Y LA EMPRESA.....</b>	<b>43</b>
2.3.1 Condiciones de los factores.....	45
2.3.2 Condiciones de la demanda .....	45
2.3.3 Sectores afines y auxiliares .....	46
2.3.4 Estrategia, estructura y rivalidad en la empresa .....	46
<b>2.4 HERRAMIENTAS PARA LA COMPETITIVIDAD.....</b>	<b>46</b>
2.4.1 Red Empresarial.....	47
2.4.2 Importancia.....	51
2.4.3 Modalidades de Asociación .....	52
2.4.4 Tipos de Redes Empresariales .....	52
2.4.5 Implementación de Redes Empresariales.....	54
2.4.6 Etapas de implementación de una Red Empresarial.....	55
<b>2.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS – OBJETIVOS A LARGO PLAZO .....</b>	<b>56</b>
<b>2.6 FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y CLÚSTER .....</b>	<b>57</b>
2.6.1 Competitividad .....	57
2.6.2 Clúster .....	59
<b>2.7 IMPORTANCIA DEL AGRO NEGOCIO .....</b>	<b>60</b>
<b>2.8 CONCLUSIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>63</b>
<b>DIAGNOSTICO DE LA INDUSTRIA DEL CARMIN DE COCHINILLA.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1 ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>63</b>
3.1.1 Análisis Político, Gubernamental y Legal .....	63
3.1.2 Análisis Económico .....	74
3.1.3 Análisis Social y Cultural.....	84

3.1.4	Análisis Tecnológico .....	92
3.1.5	Análisis Ecológico .....	93
<b>3.2</b>	<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE.....</b>	<b>94</b>
3.2.1	Oportunidades .....	95
3.2.2	Amenazas.....	98
3.2.3	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	110
<b>3.3</b>	<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO .....</b>	<b>112</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Tabla Matriz de Perfil Competitivo.....</b>	<b>117</b>
<b>3.4</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>119</b>
3.4.1	Análisis Administrativo.....	119
3.4.1.1	Nombre y clasificación .....	119
3.4.1.2	Historia de la cochinilla.....	119
3.4.1.3	Descripción y características.....	121
3.4.1.4	Ciclo Biológico .....	122
3.4.1.5	Usos .....	123
3.4.1.6	Clasificación Comercial – Características.....	126
3.4.2	Análisis de la Producción y la Tecnología .....	126
3.4.2.1	Condiciones Agroecológicas.....	126
3.4.2.2	Proceso Productivo.....	130
3.4.2.3	Zonas de Producción Nacional.....	136
3.4.2.4	Colorantes Naturales a base de Carmín de Cochinilla .....	140
3.4.3	Análisis Financiero .....	150
3.4.3.1	Promoción de la Pequeña y Micro Empresa .....	152
3.4.4	Marketing .....	154
3.4.4.1	Tendencias en el mercado .....	154
<b>3.4.4.2</b>	<b>Tendencias en la industria.....</b>	<b>155</b>
<b>3.4.4.3</b>	<b>Tendencias en la Distribución .....</b>	<b>155</b>
<b>3.4.4.4</b>	<b>Tendencia en los segmentos .....</b>	<b>156</b>

3.4.4.5 Desarrollo de los precios .....	157
3.4.4.6 Tendencias del producto.....	157
3.4.4.7 Acceso a Mercados .....	158
<b>3.5 ANALISIS DE LOS FACTORES DE INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>	
<b>159</b>	
3.5.1 Centros de Innovación Tecnológica .....	159
3.5.2 Asociación de Productores de Cochinilla .....	160
3.5.3 Comité de Colorantes Naturales de Adex .....	161
3.5.4 Asociación de Exportadores ADEX.....	161
3.5.5 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - PROMPEX.....	164
<b>3.6 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI).....</b>	<b>166</b>
3.6.1 Fortalezas.....	166
3.6.2 Debilidades.....	168
3.6.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	170
<b>3.7 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....</b>	<b>172</b>
<b>3.7 CONCLUSIONES .....</b>	<b>181</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>184</b>
<b>PROCESO ESTRATEGICO.....</b>	<b>184</b>
<b>4.1 MATRIZ FODA .....</b>	<b>184</b>
4.1.1 Estrategias FO .....	190
4.1.2 Estrategias DO.....	191
4.1.3 Estrategias FA .....	191
4.1.4 Estrategias DA.....	192
<b>4.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN</b>	
<b>PEYEA.....</b>	<b>193</b>
<b>4.3 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA.....</b>	<b>197</b>

<b>4.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE) .....</b>	<b>199</b>
<b>4.5 MATRIZ DE DECISIÓN .....</b>	<b>203</b>
<b>4.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)</b>	
211	
<b>4.7 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....</b>	<b>217</b>
4.7.1 Importancia de las Redes Empresariales como Estrategia Principal.....	221
<b>4.8 CONCLUSIONES .....</b>	<b>224</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>226</b>
<b>PROPUESTA DE RED EMPRESARIAL PARA LOS MICRO Y PEQUEÑOS</b>	
<b>PRODUCTORES DE COCHINILLA DE LA REGION AREQUIPA .....</b>	<b>226</b>
<b>5.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA RED EMPRESARIAL .....</b>	<b>226</b>
5.1.1 Determinación de la Misión, Visión y Valores.....	230
5.1.2 Determinación del tipo de red empresarial.....	232
5.1.3 Establecimiento de la Unidad Articuladora.....	234
5.1.4 Establecimiento de la Estrategia de Promoción Local .....	242
5.1.5 Promoción y Selección de los integrantes de la Red Empresarial.....	244
5.1.6 Desarrollo de una base inicial de confianza.....	249
5.1.7 Desarrollo de acciones piloto .....	252
5.1.8 Diseño del Proyecto Estratégico.....	253
5.1.8.1 Objetivo a Largo Plazo N° 1 .....	253
Obtener reconocimiento y crecimiento en el mercado de exportación de Carmín de	
Cochinilla. ....	253
5.1.8.2 Objetivo a Largo Plazo N° 2.....	257
Ser reconocidos como una red empresarial altamente competitiva a nivel nacional e	
internacional.....	257
5.1.8.3 Objetivo a Largo Plazo N° 4.....	259

Promover la integración de más pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla a nuestra red empresarial.....	259
5.1.8.4 Objetivo a Largo Plazo N° 5 .....	261
Implementar en la red empresarial una planta que permita la elaboración de colorantes naturales a partir de Carmín de Cochinilla.....	261
5.1.10 Establecimiento de la Red Empresarial Vertical .....	275
<b>5.2 Establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación.....</b>	<b>281</b>
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>284</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>284</b>
<b>6.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>284</b>
<b>6.1 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>291</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>293</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>297</b>



## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Proceso de Administración Estratégica .....	27
Ilustración 2 - Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	29
Ilustración 3 . Modelo de la Ventaja Competitiva .....	44
Ilustración 4 . Red Empresarial Integrada .....	51
Ilustración 5 - Modelo de Red Empresarial Horizontal .....	53
Ilustración 6 - Modelo de Red Empresarial Vertical.....	53
Ilustración 7 - Etapas de Implementación de una Red Empresarial .....	57
Ilustración 8 - Objetivos Económicos y Sociales 2006-2012.....	76
Ilustración 9 - Informe Global de Facilitación del Comercio 2012 .....	78
Ilustración 10 - Nivel de Riesgo País .....	79
Ilustración 11 - Exportación de Carmín de Cochinilla 2012 % .....	83
Ilustración 12 - Destinos de la exportación de Carmín de Cochinilla 2012.....	83
Ilustración 16 - Población Proyectada 2012, 2015, 2020 y 2025 .....	84
Ilustración 17 - Población, según tamaño de centros poblados y áreas de residencia .....	85
Ilustración 18 - Distribución del Proyecto de Presupuesto 2012 (%) .....	87
Ilustración 19 - Programas de Gobierno (Millones de Nuevos Soles) .....	88
Ilustración 20 - Población Económicamente Activa Proyectada.....	89
Ilustración 21 - Distribución de los Hogares por niveles de Ingreso per Cápita mensual (Miles de hogares).....	90
Ilustración 22 - Tasa de Desempleo según Países .....	91
Ilustración 23 - Tasa de Desempleo según Países (Por mil habitantes).....	92
Ilustración 24 - Indicadores Proyectados Brasil .....	101
Ilustración 25 - Gasto del Consumidor en Brasil: 1995. 2015 (Cifras en millones del real brasileño) .....	102
Ilustración 26 - Exportaciones Perú Brasil (US\$ Millones) .....	103
Ilustración 27 - Principales Productos No Tradicionales Exportados a Brasil y al Mundo 2010 - 2012 .....	103

Ilustración 28 - Productos No Tradicionales con Potencial en Brasil.....	104
Ilustración 30 - Participaciones de Mercado por Sector.....	105
Ilustración 31 - Cuadro de Aranceles China .....	107
Ilustración 32 - Cuadro de Aranceles Japón .....	108
Ilustración 33 - Ciclo Biológico de la Cochinilla .....	123
Ilustración 34 - Costo aproximado de instalación y mantenimiento de 1 ha de cochinilla.....	135
Ilustración 35 – Análisis de la Producción Nacional Anual .....	136
Ilustración 36 - Precios Referenciales de la Cochinilla .....	136
Ilustración 37 - Zonas Productoras de Tuna y Cochinilla en el Perú .....	138
Ilustración 38 - Imagen Referencial Extracto de Cochinilla .....	141
Ilustración 39 - Imagen Referencial Carmín rojo estable.....	143
Ilustración 40 - Imagen Referencial Carmín naranja ácido estable.....	144
Ilustración 41 - Imagen referencial Carmín altamente dispersable .....	146
Ilustración 42 - Imagen Referencial Carmín Hidrosoluble .....	148
Ilustración 43 - Carminez Hidrosoluble .....	149
Ilustración 44 - Canales de Comercialización de Cochinilla.....	155
Ilustración 45 - Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial .....	176
Ilustración 46 - Aplicación de las cinco fuerzas competitivas al Carmín de Cochinilla .....	178
Ilustración 47 - Aranceles equivalentes establecidos en diversos mercados.....	202
Ilustración 48 . Caracterización de una Red Empresarial.....	223

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Matriz de Clasificación Mundial.....	70
Tabla 2 - Priorización de Acuerdos Comerciales .....	71
Tabla 3 - Producto Bruto Interno y sus Variaciones .....	74
Tabla 4 - Precios y Tipo de Cambio .....	77
Tabla 5 - Niveles de Exportaciones e Importaciones .....	81
Tabla 6 - Niveles de Exportaciones e Importaciones .....	82
Tabla 7 - Metas y Prioridades Sociales al 2016 .....	86
Tabla 8 - Proyecto de Presupuesto 2012 por tipo de Intervención ( Millones de Nuevos Soles).....	86
Tabla 9 - Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE .....	111
Tabla 10 - Matriz del Perfil Competitivo .....	117
Tabla 11 - Características del Carmín de Cochinilla .....	126
Tabla 12 - Condiciones Agroecológicas para la Producción de Cochinilla.....	129
Tabla 13 - Flujo del Proceso Productivo de la Cochinilla .....	133
Tabla 14 - Detalle de Producción de Cochinilla a Nivel Nacional.....	137
Tabla 15 - Características del Extracto de Cochinilla.....	141
Tabla 16 - Características del Carmín Rojo Estable .....	142
Tabla 17 - Características del Carmín Naranja ácido estable .....	144
Tabla 18 - Características del Carmín altamente dispersable.....	145
Tabla 19 - Características del Carmín con tonos personalizados .....	146

Tabla 20 - Características del Carmín Hidrosoluble.....	147
Tabla 21 - Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI .....	171
Tabla 22 - Matriz FODA de la Producción y Exportación de Carmín de Cochinilla .....	187
Tabla 23 - Matriz de la Posición Estratégica .....	194
Tabla 24 - Matriz de la Posición Estratégica PEYEA .....	195
Tabla 25 - Matriz Interna y Externa .....	198
Tabla 26 - Matriz de la Gran Estrategia GE .....	200
Tabla 27 - Matriz de Decisión.....	204
Tabla 28 - Cuadro de Estrategias Simplificadas .....	207
Tabla 29 - Tabla de Estrategias Específicas.....	212
Tabla 30 - Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico MCPE .....	214
Tabla 31 - Matriz de Estrategias Específicas .....	219
Tabla 32 - Cuadro de Evaluación de Estrategias.....	220
Tabla 33 - Características y Modalidades de la Red Empresarial.....	229
Tabla 34 - Matriz Principal de Planeamiento Estratégico; <b>Error! Marcador no definido.</b>	

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO

#### 1.1 PLANTEAMIENTO TEORICO

##### 1.1.1 Identificación del Problema

¿Existen estrategias integrales que permitan la implementación de redes empresariales para pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla de la región Arequipa?

##### 1.1.2 Formulación del Problema

Carencia de estrategias integrales que permitan la implementación de redes empresariales de pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla de la región de Arequipa.

##### 1.1.3 Descripción del problema

Entre los productos que han mostrado un importante crecimiento en el sector químico en cuanto a exportaciones se encuentra el Carmín de Cochinilla, este es un producto de gran importancia como colorante, utilizado tanto en la industria cosmética como en la farmacéutica, y en la coloración de alimentos como embutidos, bebidas, mermeladas y en general cualquier producto que deba de tener una tonalidad de rojo fresa.<sup>1</sup> El cultivo de la tuna y la producción de cochinilla se adaptan muy bien a las condiciones de Arequipa. El bajo consumo de agua permite regar un área tres veces mayor a la de cultivos tradicionales. En condiciones de explotación intensiva (como se desarrolla en las irrigaciones de La Joya y Siguas), el cultivo de tuna/cochinilla emplea un trabajador permanente por hectárea (o tres trabajadores por la cantidad de agua empleada en cultivos tradicionales). En las provincias más alejadas de Arequipa (La Unión, Condesuyos, Castilla), la producción se realiza en terrenos marginales (como laderas de cerros), y en gran medida dependiendo de las lluvias. Los bajos costos de producción, y el fácil transporte de la cochinilla, la convierten en una actividad atractiva para estas zonas pobres y de difícil acceso.<sup>2</sup>

Nuestro país es el principal productor mundial abastece alrededor del 80% de la demanda, cerca del 83% de la producción se concentra en Ayacucho;

---

<sup>1</sup> Semanario Comex Perú, Edición N° 539

<sup>2</sup> Consultoría Cid Arequipa, Carlos Lozada García

es aquí en donde radica la importancia de la creación de redes empresariales en la región de Arequipa , que cuenta con grandes ventajas para convertirse en el principal eje exportador de nuestro país gracias a las oportunidades de comercio exterior, de la gran posibilidad de exportar masivamente este producto con grandes preferencias arancelarias a través de la carretera interoceánica y el puerto de Matarani, etc. que posiciona estratégicamente a nuestra región.

Además de tener una posición ventajosa contamos con localidades altamente productivas como La Joya, Majes y próximamente Majes- Siguan II; y de la creciente demanda mundial de este producto.

Por lo tanto a efectos de plantear estrategias, es necesario determinar la situación actual y proponer acciones de mejora que permitan la implementación de redes empresariales para mejorar la ubicación del Carmín de Cochinilla en el contexto internacional, considerando que el trabajo conjunto de estos productores dentro de una red les permitirá hacer frente a las deficiencias y obstáculos que ahora padecen; así mismo podrán acceder a nuevas condiciones que les permitirán obtener una mayor y mejor posición en el mercado mundial.

#### 1.1.4 Preguntas de Investigación

- a) ¿Cuál es la situación de la Cochinilla de procedencia arequipeña y porque el mayor desarrollo se puede dar a través de la exportación?
- b) ¿Cuáles son los principales problemas que afrontan los pequeños y micro productores de Carmín Cochinilla?
- c) ¿Cuál es el nivel competitivo del Carmín de Cochinilla de procedencia arequipeña en relación con los demás países exportadores?
- d) ¿Cuáles son las principales restricciones que impiden una mayor diversificación y cuota en el mercado internacional?
- e) ¿Cuáles son las principales ventajas que impulsan el crecimiento de las exportaciones del Carmín de Cochinilla?
- f) ¿Cuáles son las estrategias y planes de acción a seguir y como deberá ser su implementación para alcanzar el éxito de la red empresarial propuesta?

- g) ¿La integración de las redes empresariales propuestas constituyen una estrategia para lograr un mayor nivel de desarrollo y competitividad de la región Arequipa?

### 1.1.5 Justificación de la Investigación

Esta investigación tiene por finalidad identificar las estrategias y planes de acción que nos permitan la creación de redes empresariales que constituyan una alternativa de desarrollo sostenible para la región Arequipa hasta llegar a la competitividad en el mercado global.

Además constituirá un punto de partida para los pequeños y micro productores de Cochinilla de la región Arequipa facilitando su proceso de organización, acceso al financiamiento y a oportunidades de exportación.

### 1.1.6 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es del tipo descriptivo. En donde se realizará una propuesta de una red empresarial para pequeños y micro productores de Cochinilla de la región Arequipa, a través de la realización de un análisis

y evaluación de la industria de este sector y su posterior análisis estratégico que nos permita aprovechar las oportunidades brindadas por el creciente mercado internacional.

### 1.1.7 Limitaciones

Las principales limitaciones de la presente tesis:

- a) Falta de información actualizada sobre el nivel de producción de los principales zonas agrícolas de la región, estadísticas propias del sector y estudios relacionados al sector.
- b) Falta de información relacionada a estudios acerca de las PYMES existentes dedicadas a la exportación de Carmín de Cochinilla.
- c) La informalidad presente en este sector y la poca disposición de los agricultores a compartir información debido a experiencias adversas.

### 1.1.8 Viabilidad de la Investigación

La viabilidad de la presente investigación está garantizada por la información recopilada tanto de fuentes primarias como secundarias, lo cual ha permitido determinar una propuesta de red empresarial que permita aprovechar las oportunidades de masificar la exportación del Carmín de Cochinilla hacia nuevos mercados internacionales una mayor cuota de mercado y la posibilidad de ser una herramienta para el logro del desarrollo sostenido de la región de Arequipa.

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

### 1.2.1 Objetivo General

Realizar un análisis detallado del sector agro exportador del Carmín de Cochinilla que permita formular estrategias para los pequeños y micro productores de la región Arequipa y con ello proponer la implantación de una red empresarial orientada a mejorar las oportunidades de desarrollo sostenido de la región a través del aprovechamiento de las oportunidades de comercio exterior.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a. Realizar un análisis de la situación actual del Carmín de Cochinilla en el Perú en los diferentes ámbitos de su cadena productiva y de exportación.
- b. Identificar los factores internos y externos del sector de agro exportación del Carmín de Cochinilla que condicionarán el desarrollo de una red empresarial exitosa.
- c. Proponer estrategias y planes de acción que permitan el aprovechamiento de las oportunidades de comercio internacional, que incluyan inteligencia de mercado, valor agregado, ampliación de áreas de cultivo, distribución, acciones fitosanitarias y requerimientos de los consumidores.
- d. Desarrollar una propuesta de red empresarial de pequeños y micro productores de Cochinilla de la región Arequipa, de tal manera que constituya una herramienta que les permita obtener mayores beneficios de los diversos intercambios comerciales.

### 1.3 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

Con una propuesta de red empresarial eficiente se lograría obtener una herramienta de desarrollo sostenido para la región Arequipa a través de la exportación de Carmín de Cochinilla a diversos destinos internacionales.

### 1.4 IDENTIFICACION DE VARIABLES

#### 1.4.1 Variables Hipótesis de Investigación

##### 1.4.1.1 Variable Conceptual

- a. *Propuesta de red empresarial eficiente*: es una propuesta que busca una alianza estratégica entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientadas hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.
  
- b. *Herramienta de desarrollo sostenido*: es una herramienta de desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones, es decir es

aquella que se puede mantener y que permite impulsar el desarrollo económico, cultural, etc. de una determina localidad.

- c. *Exportación de Carmín de Cochinilla a diversos mercados internacionales*: acción de vender un producto obtenido de la planta de Cochinilla denominado Carmín a otro país, este proceso se encuentra regulado a través de diversos parámetros ya sea a través de procedimientos, aranceles, etc.

#### 1.4.1.2 Variable operacional

- a. *Propuesta de red empresarial eficiente*: Número de empresas asociadas eficazmente bajo la modalidad de red empresarial.
- b. *Herramienta de desarrollo sostenido*: Crecimiento de la cuota de mercado de redes empresariales exportadoras de Carmín de Cochinilla en el marco de los diversos intercambios comerciales.
- c. *Exportación de Carmín de Cochinilla*: Porcentaje de crecimiento de exportaciones de Carmín de Cochinilla hacia mercados diversificados durante un periodo de tiempo definido.

**1.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				
	1era Sem	2da Sem	3er. Sem	4ta Sem	1era Sem	2da Sem	3era Sem	4ta Sem	1era Sem	2da Sem	3er. Sem	4ta Sem	1era Sem	2da Sem	3era Sem	4ta Sem	1era Sem	2da Sem	3era Sem	4ta Sem	1era Sem	2da Sem	3era Sem	4ta Sem	
1.Elaboración del plan de tesis																									
2.Presentación del Plan de Tesis																									
3.Aprobación de Plan de Tesis																									
4.Desarrollo de la Investigación																									
5.Presentación del borrador de Tesis																									
6.Aprobación de Tesis																									
7. Preparación de sustentación de tesis.																									
8.Sustentación de Tesis																									

## CAPITULO II

### MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se describen los principales conceptos del proceso para la formación de una red empresarial a ser utilizados en la propuesta de la presente investigación.

#### 2.1 PROCESO ESTRATÉGICO

##### 2.1.1 Definición

Un proceso estratégico se define como el arte y la ciencia de formular y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa u organización lograr los objetivos planteados.<sup>3</sup>

Este proceso es esencial para la correcta toma de decisiones, en donde dos acciones toman vital importancia estas son:

---

<sup>3</sup> David F. – Planeación Estratégica 2003

- a. **Intuición:** forma parte fundamental de la toma de decisiones en situaciones o etapas de mucha incertidumbre.
- b. **Análisis:** se requiere de un análisis acertado para poder discernir cuales son las mejores opciones dentro de una gama de propuestas y poder elegir la más conveniente.

Hoy en día las organizaciones se trazan objetivos claros a seguir y un medio imprescindible para lograrlo es la realización de estrategias, las cuales son definidas a largo plazo y están compuestas con una serie de pasos que van logrando objetivos a corto plazo que contribuyen a poder alcanzar el resultado final.

Es decir, la administración estratégica consiste en formular una idea de negocio, construir una visión y convertirla en misión para poder obtener objetivos y estrategias, que al momento de implementarlas nos permitan obtener un desempeño correcto de esta organización.

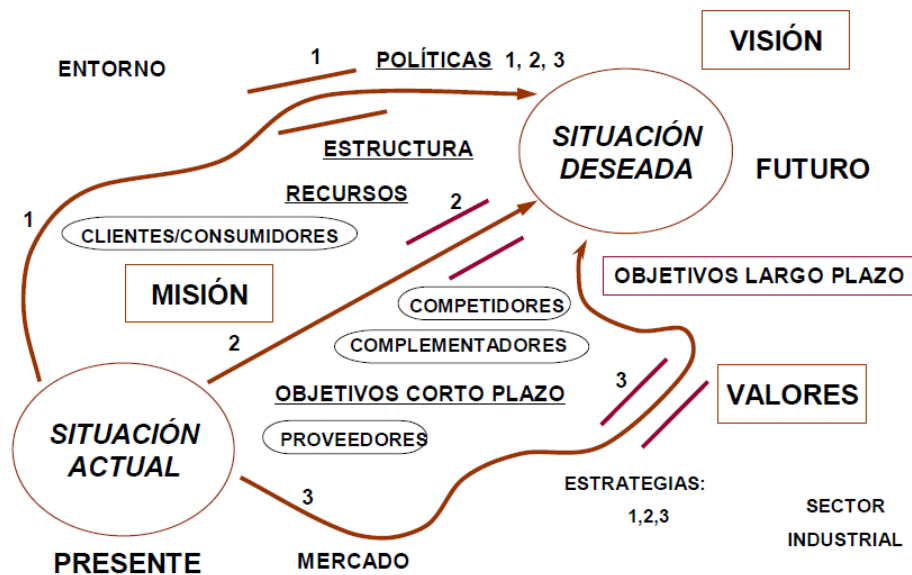
El proceso de dirección estratégica está compuesto por las siguientes etapas:

- a. **Formulación de la estrategia:** se debe definir la situación actual de la empresa u organización, los factores externos e internos que la

afectan para posteriormente analizarla y poder proponer estrategias alternativas de las cuales se realizara la elección de las mejores y de aquellas que sean más específicas de acuerdo a los factores utilizados.

- b. **Implantación de la estrategia:** las estrategias elegidas se deben de poner en acción para esto es primordial la participación de todos los trabajadores y que ellos estén involucrados en su desarrollo.
- c. **Evaluación de la estrategia:** se identifican cuales son las estrategias exitosas a través de la evaluación de resultados para seguir mejorando en este proceso proponiendo nuevos objetivos por alcanzar o replantear la estrategia actual.

**Ilustración 1 - Proceso de Administración Estratégica**



**Fuente: La administración Estratégica, CENTRUM**

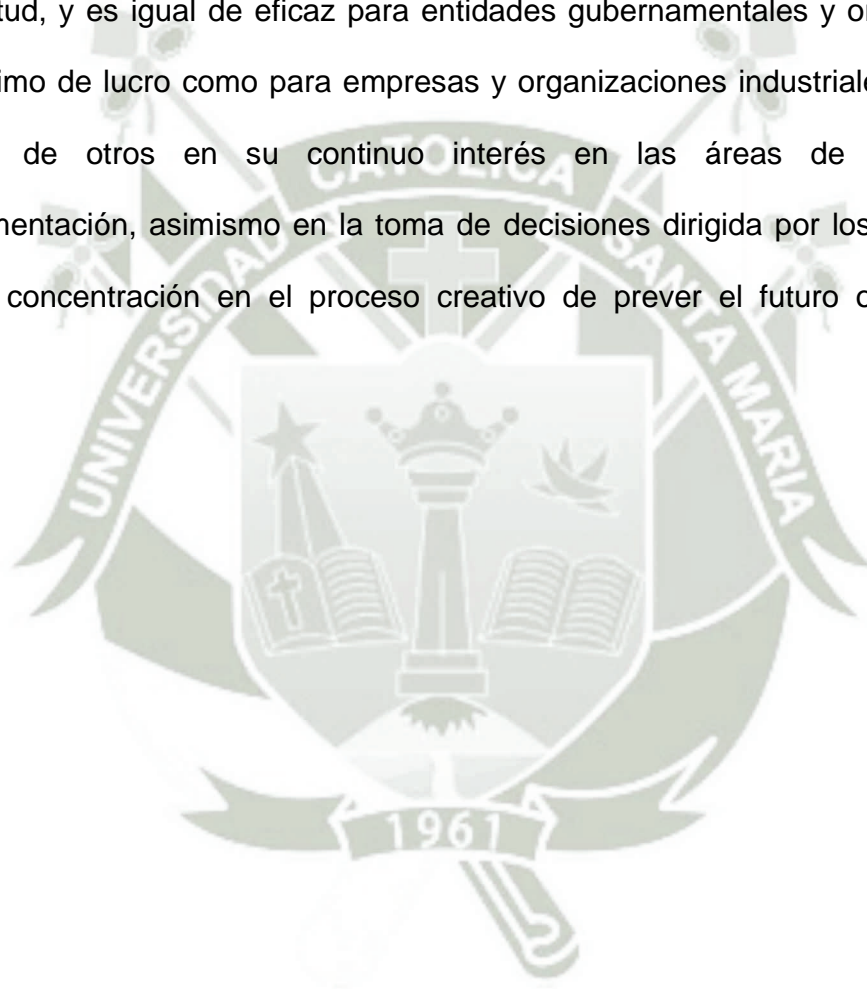
Además para realizar este proceso se requiere de líderes con conocimiento y personalidad con la finalidad de obtener buenos resultados.

### 2.1.2 Modelo Secuencial del proceso estratégico

Uno de los modelos que ha cobrado gran importancia en la actualidad es el propuesto por D' Alessio en el año 2006, este considera que el objetivo principal del proceso estratégico es llevar a una empresa o a un sector de una situación

inicial deficiente a una situación final ideal, a través de la implementación de estrategias que previamente han sido analizadas.

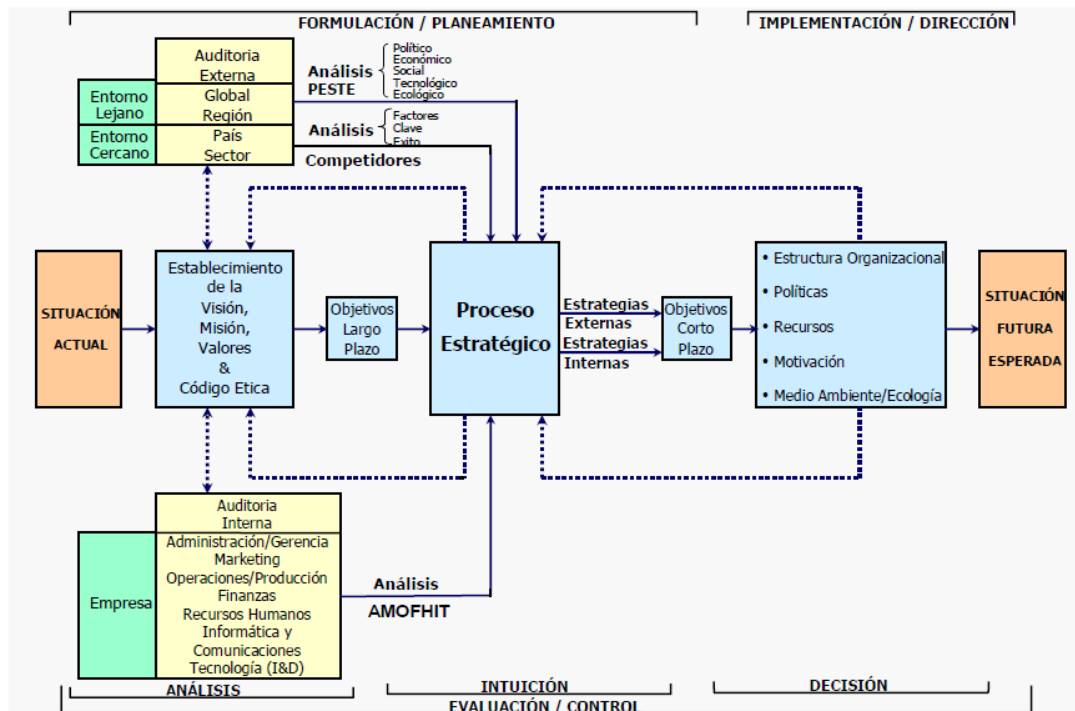
Este modelo es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud, y es igual de eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro como para empresas y organizaciones industriales. El modelo difiere de otros en su continuo interés en las áreas de aplicación e implementación, asimismo en la toma de decisiones dirigida por los valores y su fuerte concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal.<sup>4</sup>



---

<sup>4</sup> Administración Estratégica, Hermida J. y otros, 1992

**Ilustración 2 - Modelo Secuencial del Proceso Estratégico**



**Fuente: La administración Estratégica, CENTRUM**

Este modelo de proceso estratégico se divide de la siguiente manera:

**a) Formulación y planeamiento de la estrategia**

Esta primera etapa comprende la visión, misión, valores, códigos de ética, oportunidades, así como la evaluación interna y externa, objetivos a largo plazo, estrategias y su evaluación.

Estas variables se definen a continuación:

i. La visión

Constituye el primer paso de este proceso de planeamiento estratégico; determinada por las aspiraciones y por lo que se quiere llegar a ser. Sus componentes son el deseo futuro, el horizonte de tiempo con el que se cuente y el alcance geográfico.

Es decir permite identificar el futuro de la cochinilla producida en Arequipa, así como el procedimiento para alcanzar el objetivo planteado en la presente investigación.

ii. La misión

Consiste en los mecanismos que nos llevarán a conseguir la visión, en donde se declara el propósito de la organización, así como sus creencias y principios. Para su definición se requiere considerar el alcance y la naturaleza de las operaciones de la organización; en la presente investigación nos permitirá definir cuál es el negocio de la cochinilla, los mecanismos de exportación y como conseguiremos ampliar la cuota en el mercado objetivo.

Una vez culminado este primer paso se procede a la evaluación externa, que constituye una fase de suma importancia debido a la naturaleza globalizada de nuestro entorno; con el fin de identificar aquellas oportunidades para su aprovechamiento y disminuir el impacto de las posibles amenazas del entorno.

Las variables se detallan a continuación:

i. Análisis PESTA

Este análisis consiste en la determinación de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales. Estos factores se caracterizan por ser medibles, jerárquicos y aplicables a toda organización, es decir identifica estos factores del entorno en general que son los que van a afectar a las empresas, constituye una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa.

ii. Modelo de la Estratégica Competitiva

Creado por Porter, constituye una herramienta que permite evaluar el nivel de competitividad de una organización, desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas competitivas que determinan las

consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este, la idea consiste en que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial; estas fuerzas son la competencia potencial, compradores, proveedores, sustitutos y el nivel de competitividad de los competidores.

iii. Matriz para la Evaluación del Factor Externo (EFE)

Permite evaluar factores que resumen información económica, social, democrática, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva que afectan al rubro de la organización. Esta matriz se desarrolla en 5 pasos elaborando una lista de factores externos, asignando a cada factor un valor, una clasificación, ponderando el mismo para obtener un valor referencial.

iv. Matriz del Perfil Competitivo (PC)

Identifica a los principales competidores de la organización, así como sus fortalezas y debilidades posicionándolos estratégicamente frente a una organización ideal. Con frecuencia esta identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores es considerada la parte más importante del proceso de formulación de las estrategias, es decir esta matriz

resume información decisiva sobre los competidores, la cual responde preguntas como ¿Quiénes son nuestros competidores?, ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito?, ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito?, en general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?.<sup>5</sup> En la presente investigación utilizaremos esta matriz para identificar la posición del carmín de cochinilla producido en Arequipa frente a sus principales competidores.

En esta nueva etapa se procede a realizar la evaluación interna, cuyo objetivo es identificar, evaluar y reformular los objetivos y estrategias de la organización a través de la utilización de las siguientes variables:

i. Matriz para la Evaluación de Factores Internos (EFI)

Con esta matriz se evalúa y consolida las principales fortalezas y debilidades de la organización, que en nuestro caso nos permitirá identificar estos factores en los gremios de exportadores de carmín de cochinilla.

---

<sup>5</sup> Planificación Estratégica, Maestría en Investigación de Operaciones, UMGAD

ii. Análisis Funcional de las Actividades(AMOFHIT)

Permite determinar características de administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información y tecnología.

Para la fase de formulación de la estrategia, se debe realizar el análisis y selección de la misma a través de la realización de las siguientes variables:

i. Matriz FODA

Esta matriz refleja la situación actual de la organización a través de la identificación de oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, en función de las cuales se determinarán estrategias. Es un instrumento de ajuste importante en donde se observan factores internos y externos claves que requieren de juicios sólidos para plantear dichas estrategias.

Estas son:

- Estrategias FO: busca obtener el máximo beneficio de una situación favorable del entorno. Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, todos quisieran que la organización en estudio

estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general las organizaciones siguen estrategias DO, FA y DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO; es decir cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas, mientras que si enfrenta amenazas importantes tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades que tiene.

- Estrategias DO: busca aprovechar una situación favorable del entorno para corregir carencias o debilidades internas. Las organizaciones pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, en ocasiones existen oportunidades externas claves, pero las organizaciones tienen debilidades internas que impiden explotar dichas oportunidades.
- Estrategias FA: busca dar respuestas a situaciones del entorno no favorables, apoyándose en sus fortalezas. Estas estrategias aprovechan las fuerzas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

- Estrategias DA: busca eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos. Constituyen tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno, se toma en consideración que una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una situación muy precaria.

ii. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación Acción (PEYEA)

Herramienta gráfica que muestra en cuadrantes que tipo de estrategias se necesitan ya sean agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas, los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas una las fuerzas financieras y el otro la ventaja competitiva; y las dos dimensiones externas ya sea la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria. Siendo estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA.

iii. Matriz Interna – Externa (IE)

Nos permite definir la posición estratégica de la organización, sus etapas son crecer - construir, conservar - mantener, y cosechar - enajenar. Resulta de la combinación de la matriz EFE y EFI. Requiere que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático, se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas en primer lugar, se puede decir que las recomendaciones para las divisiones I,II o IV sería “Crecer y Construir”; en el segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y Mantener” y por último en la tercera dimensión que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o Desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

iv. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Permite la formulación de estrategias alternativas basándose en la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Presenta los siguientes cuadrantes de ubicación:

- Cuadrante I: La organización se encuentra en una posición excelente, competitiva y sólida y puede enfrentar riesgos de manera decidida.
- Cuadrante II: Es necesario que la empresa evalúe su estrategia actual, tomando en cuenta estrategias intensivas o de integración.
- Cuadrante III: La organización presenta una posición competitiva débil y un crecimiento lento; debe efectuar cambios drásticos.
- Cuadrante IV: La organización cuenta con una posición competitiva sólida pero un crecimiento lento.

#### **b) Implementación y dirección de la estrategia**

Etapa en la cual se determina las mejores estrategias que ya han sido definidas en la fase anterior, este análisis se hace a través de la siguiente técnica:

i. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Determina el grado de atracción de acciones alternativas posibles de aprovechar o mejorar. Indica de manera objetiva cuales son las mejores estrategias.

Esta matriz utiliza datos de la matriz EFE, EFI, PC, FODA, PEEA, EI y GE.

Culmina con la implementación de las estrategias escogidas y la determinación de los mecanismos de control y evaluación.

## 2.2. LA ASOCIATIVIDAD Y SU IMPORTANCIA

La importancia de la asociatividad radica en la capacidad de generar importantes estrategias de supervivencia, que constituyen un pilar para la subsistencia de pequeñas y medianas empresas cuya finalidad es la expansión.

Esta constituye un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, en donde en cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente

participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.<sup>6</sup>

Es decir, la asociatividad empresarial es una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente y fuerte competencia proveniente de otras empresas del país y del exterior.<sup>7</sup>

Las características de la asociatividad son:

- Estrategia colectiva
- Carácter voluntario
- Aplicable a cualquier empresa
- Adopta diversas modalidades jurídicas y organizacionales
- Exclusividad para pequeñas y medianas empresas

Es decir esta estrategia de subsistencia consiste en la asociación de pequeñas o medianas empresas que tienen problemas comunes y que cumplen con la cuota de esfuerzo correspondiente, lo que les permite desarrollarse en conjunto a través de la integración de sus procesos, recursos, comercialización, etc.

---

<sup>6</sup> Rosales, Asociatividad, 1997

<sup>7</sup> Asociatividad, Prompex, Miércoles del Exportador, 2006

Algunas de sus ventajas son:

- Permite resolver eficazmente problemas o debilidades respecto a un mercado sumamente cambiante.
- Búsqueda y obtención de beneficios comunes.
- Menores costos debido a la formación de asociación
- Disminuyen la incertidumbre en el mercado
- Brinda la posibilidad de hacer frente a las debilidades de la empresa.
- Permiten la unión de fortalezas de cada una de las partes asociadas.
- Posibilidad de alcanzar economías de escalas, así como un mayor grado de especialización.
- Aumenta la capacidad de respuesta, la flexibilidad a los cambios de demanda de los mercados.
- Difusión de la innovación e intercambio de conocimientos y experiencias.
- Incremento de la producción, del poder de negociación, promoción y comercialización.
- Acceso a nueva tecnología y obtención de financiamiento.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Comisión de Promoción de la pequeña y mediana empresa, PROMPYME, 2003

El proceso de Asociatividad inicia con la confianza mutua que constituye la base principal para realizar pactos o acuerdos basados en objetivos comunes y reglas claras para posteriormente pasar a la acción a través de la colaboración táctica (a corto plazo) y cooperación estratégica (a largo plazo). Algunos de los objetivos comunes pueden ser coyunturales como la adquisición de materias primas o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común.

La asociatividad puede darse a través de Redes de Cooperación, que consiste en un conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente, no existe una relación de subordinación y mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.<sup>9</sup>

En nuestro país existe poca predisposición por la realización de proyectos asociativos debido a la poca efectividad que se ha logrado por la falta de lazos de cooperación a largo plazo por parte de las pequeñas y medianas empresas.

Este comportamiento se debe principalmente a la poca promoción que brindan las entidades públicas y gubernamentales de nuestro país acerca

---

<sup>9</sup> Asociatividad, Prompex, Miércoles del Exportador, 2006

de la gama de buenas oportunidades de desarrollo que les permitiría alcanzar niveles competitivos.

Como arriba hemos mencionado en nuestro país la mayoría de pequeñas y medianas empresas presentan sólo estrategias de supervivencia, existe realmente poca predisposición por compartir conocimientos y habilidades.

Para analizar este fenómeno de asociatividad enfocándonos en nuestra investigación es necesario tomar en cuenta diversos factores para realizarla a profundidad.

### **2.3 LA COMPETITIVIDAD Y LA EMPRESA**

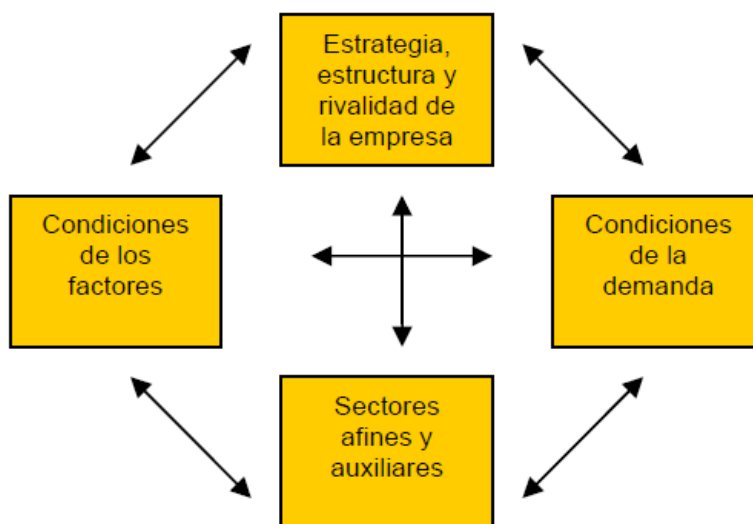
La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores. La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios, estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone

tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la calidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

Otra definición de competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado con relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlos.<sup>10</sup>

Las empresas logran ventajas competitivas a través del fomento de la innovación<sup>11</sup>, La capacidad de estas empresas en cuanto a innovación radica en los siguientes factores llamados “El póquer de la ventaja competitiva”.

### Ilustración 3 . Modelo de la Ventaja Competitiva



Fuente: La Administración Estratégica, CENTRUM

<sup>10</sup> Competitividad, Zona Económica

<sup>11</sup> Michael Porter, Análisis de la Competitividad, 1990

Los factores de este modelo de competitividad son los siguientes:

### 2.3.1 Condiciones de los factores

- i. Factores básicos: debido a que no generan por si solos una ventaja competitiva, debido a su fácil acceso estos son la mano de obra y la materia prima.
- ii. Factores avanzados: que junto con los factores básicos conforman las ventajas competitivas, estos son el personal calificado, infraestructura adecuada e inversiones.

### 2.3.2 Condiciones de la demanda

Una ventaja competitiva se logra cuando los demandantes exigentes presionan a los oferentes con sus demandas de productos innovadores y hacen que se anticipen a sus necesidades, es decir los compradores hacen que las empresas se vuelvan innovadoras para lograr ventajas competitivas.

### 2.3.3 Sectores afines y auxiliares

Se refiere a los proveedores de servicios, estos contribuyen a que la empresa se vuelva innovadora y consiga una ventaja competitiva frente a sus rivales proveyendo de recursos necesarios de manera eficaz y a través de buenas relaciones de trabajo.

### 2.3.4 Estrategia, estructura y rivalidad en la empresa

Se refiere a la competencia que impulsa a la empresa a querer obtener una ventaja competitiva que permita aumentar sus índices de productividad e innovación.

## 2.4 HERRAMIENTAS PARA LA COMPETITIVIDAD

Vivimos en un mundo globalizado, en donde la economía ha sufrido fenómenos de apertura haciendo del escenario en el que las empresas se desenvolvían cambie radicalmente ejerciendo presión en las mismas.

Debido a esto se ha generado nuevas formas de competir, las cuales brindan nuevas herramientas para competir y ser exitoso; una de estas es el denominado sistema de organización en red o también llamado cooperación empresarial o red empresarial.

#### 2.4.1 Red Empresarial

Michael Porter estableció un marco teórico de aplicación empresarial en sectores industriales el cual analizó los procesos y actividades que generan valor en la organización y la dinámica con su competencia y mercado. Sin embargo la formulación de Porter de la cadena de valor se limitó a la visión vertical de las organizaciones, haciendo rígida su implementación en sectores no industriales o con características de integración horizontal flexible. Porter contempló al valor humano como un recurso más de la producción, basando su modelo en la optimización de costos, diferenciación y rentabilidad.

El concepto de cadena de valor ha evolucionado llegando a convertirse en el concepto de redes de valor. En este nuevo enfoque, se tejen redes empresariales donde los nodos son los actores, empresas, personas o entidades desde donde se establecen las relaciones interdependientes

haciendo que las organizaciones adopten estructuras más horizontales, flexibles, configurables y eficientes.

En el pasado la estructuración organizacional se orientaba hacia la estabilización, hoy en día dicha estructuración se diseña para gestionar el permanente cambio globalizado. Las redes empresariales proponen estructuras menos jerarquizadas en gobierno y una amplia capacidad para la integración multidimensional con los diversos nodos articulados.

Una red empresarial se define como un grupo de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por sí solas.<sup>12</sup> Las redes empresariales se estructuran con los propósitos de desarrollar estrategias conjuntas las cuales generen ventajas competitivas, encaren conjuntamente el ambiente cambiante de los mercados, implementen tecnologías que permitan gestionar el conocimiento y la eficiencia colectiva, compatibilizando la cultura en red para minimizar la controversia.

Estas también se pueden definir como una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes,

---

<sup>12</sup> Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial - ONUDI

que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano a largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los participantes.<sup>13</sup>

Las características de las redes empresariales son:

- a) Están conformadas por un número pequeño de empresas.
- b) Cada empresa que es parte de una red empresarial es claramente identificable.
- c) La composición de una red empresarial es menos variable.
- d) Puede estar compuesta por empresas que no corresponden a un mismo territorio.

Algunos de los beneficios de las redes empresariales son:

- Mayor acceso a la información, conocimiento, destrezas y experiencias. Las redes proveen oportunidades para el aprendizaje acerca de nuevas formas de operación y nuevas tecnologías, y pueden reducir los costos y el tiempo de desarrollo de nuevos productos y procesos de producción.
- Mejora en los vínculos y cooperación entre los miembros de la red, particularmente entre usuarios y proveedores. Las redes pueden animar el aprendizaje interactivo, la sinergia y complementariedad entre grupos

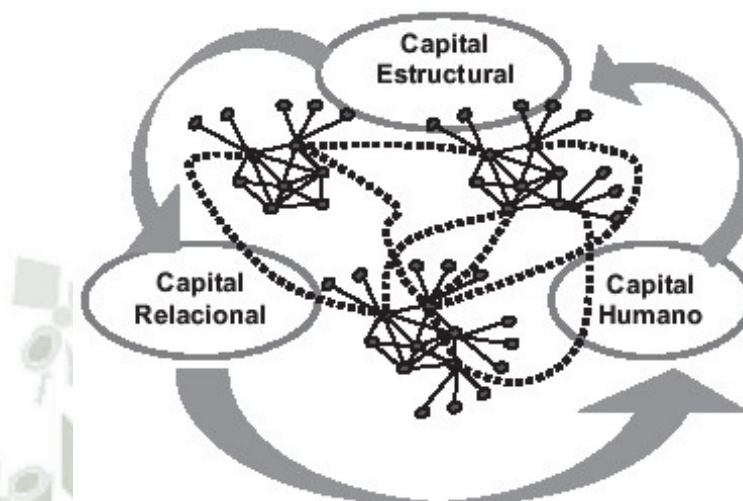
---

<sup>13</sup> López Cerdán, Redes Empresariales: Experiencias en la Región Andina, 2003

especializados a través de las firmas participantes en áreas como diseño, producción, mercadeo y finanzas.

- Mejora en la capacidad de respuesta, las redes permiten a las firmas participantes responder más rápido y anticiparse a las cambiantes circunstancias competitivas, y aprender de nuevas formas de tecnologías.
- Reducen el riesgo, el peligro moral, los costos de transacción y de información. Las redes pueden compartir recursos y reducir costos, también pueden ser evaluados y compartidos y de esta manera tomar decisiones con mayor información y reducir costos adicionales.
- Mejora la confianza y la cohesión social; las alianzas fomentan valores, metas, normas compartidas y formas de trabajo que facilitan la solución de problemas, acciones colectivas y comportamiento innovador, con frecuencia a través de una combinación compleja de competencia y cooperación.

**Ilustración 4 . Red Empresarial Integrada**



**Fuente: Red empresarial como estructura para el sector productivo,  
Jimenez de la Vega**

#### **2.4.2 Importancia**

Su importancia radica en que su aplicación constituye una herramienta eficaz en países en desarrollo; debido a que refuerzan a las pequeñas y medianas empresas que presentan una posición débil en el mercado, hace que estas adquieran estrategias de supervivencia, consolidación, crecimiento, rentabilidad y permanencia en el mercado; asimismo desarrolla esquemas que permiten obtener nuevas formas de financiamiento que les permite acceder a mercados globales.

### 2.4.3 Modalidades de Asociación

- a) *Redes o grupos empresariales*: consiste en un número limitado de empresas que se favorecen de los beneficios obtenidos.
  
- b) *Amplias agrupaciones*: consiste en un grupo más amplio de empresas cuyo objetivo es mejorar su competitividad, los beneficios obtenidos no solo favorecen a los miembros de esta agrupación sino que constituyen un factor trascendente para el sector en general.

### 2.4.4 Tipos de Redes Empresariales

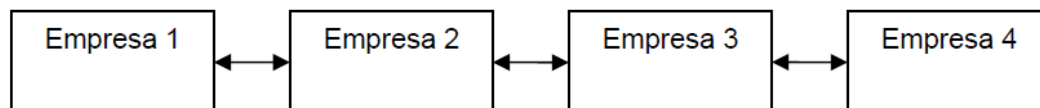
Las modalidades antes mencionadas se pueden diferenciar en los siguientes tipos de redes empresariales:

- a) *Redes Horizontales*: conjunto compuesto entre 5 a 20 empresas del mismo ámbito productivo; sus objetivos son reducir los costos de insumos, obtener nuevas tecnologías y obtener mayor participación en el mercado.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> López – Cerdán, Redes Empresariales, 2005

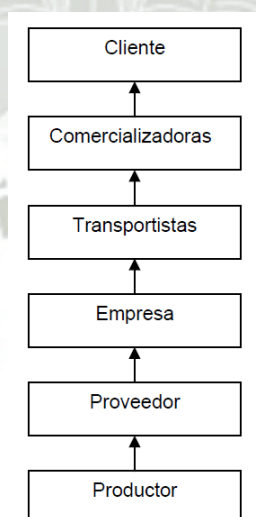
**Ilustración 5 - Modelo de Red Empresarial Horizontal**



**Fuente: La Administración Estratégica, CENTRUM**

- b) Redes Verticales: constituidas por empresas en eslabones consecutivos; cadenas entre empresas grandes, clientes y pequeños proveedores o entre grandes productores y pequeños clientes.

**Ilustración 6 - Modelo de Red Empresarial Vertical**



**Fuente: La Administración Estratégica, CENTRUM**

### 2.4.5 Implementación de Redes Empresariales

Para su correcta implementación se debe cumplir con los siguientes parámetros:

- a) La coordinación de las labores estarán a cargo de una institución de apoyo también llamada Unidad Articuladora de esta manera de disminuirán los costos.
- b) La capacitación es muy importante porque permite uniformizar los conocimientos, corregir prácticas y consolidar vínculos.
- c) Una de las estrategias principales es la identificación de nichos de mercado.
- d) Fijar estándares de calidad y de procesos.
- e) Obtención de un buen método de negociación entre empresas, clientes y proveedores.

#### 2.4.6 Etapas de implementación de una Red Empresarial

De acuerdo al esquema de redes empresariales de la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), se presentan las siguientes etapas:

a) Promoción y selección:

Formación del grupo de empresas que participarán, programación de.

Actividades para iniciar el proceso de mejora

b) Rompimiento del hielo:

Integración del grupo, establecimiento de normas, ideas preliminares sobre el futuro trabajo de grupo, etc.

c) Desarrollo de acciones piloto:

Desarrollo de actividades directivas, división de funciones, análisis de intereses comunes, diseño de un plan piloto y realización del fondo de financiamiento del grupo que se ha constituido.

d) Diseño de la estrategia a largo plazo:

Precisión de las funciones en el grupo, identificación de áreas principales y diseño de la estrategia.

e) Consolidación e independencia

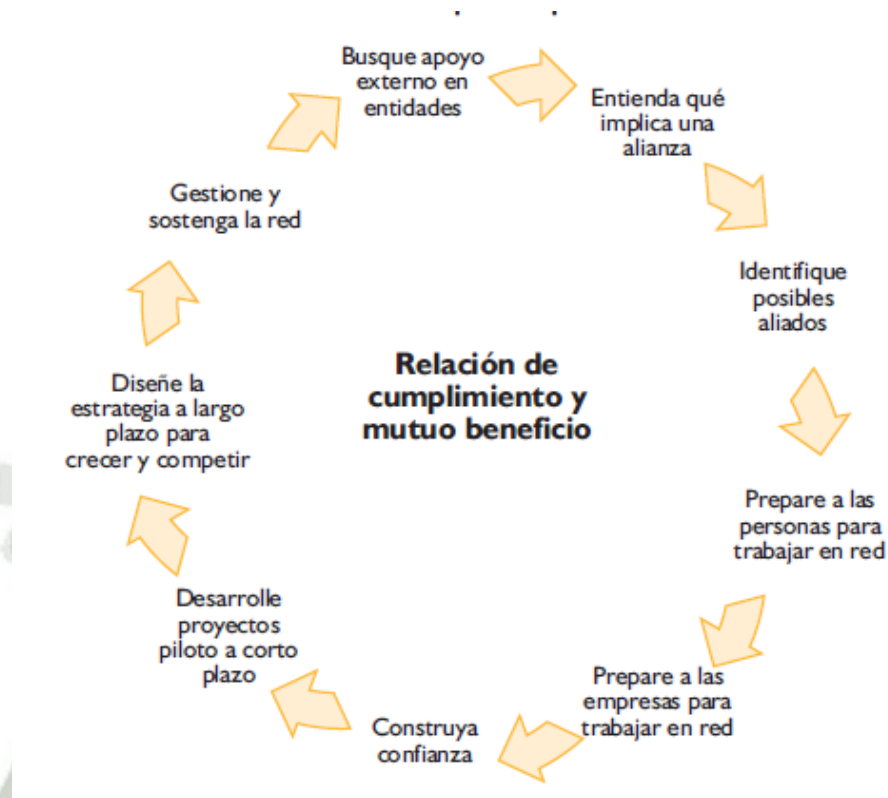
Se inician las operaciones empezando por la conformación de un directorio colectivo, reestructuración de la cadena productiva, proceso estratégico, etc.

## **2.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS – OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

Herramienta que evalúa el cumplimiento de los objetivos de largo plazo en función a las estrategias planteadas. Se busca alinear las estrategias y no dejar objetivos sin una adecuada estrategia.

La naturaleza de los objetivos debe cumplir con ser cuantitativa, medible, realista, sostenible y congruente.

**Ilustración 7 - Etapas de Implementación de una Red Empresarial**



Fuente: Alianzas Competitivas, Colaborar para competir- Cartilla Práctica

## 2.6 FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y CLÚSTER

### 2.6.1 Competitividad

De acuerdo a Porter ser competitivo consiste en diferenciarnos por la calidad, habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, seducir, atender y asombrar a

nuestros clientes sean estos internos o externos, con los bienes o servicios que brindemos, lo cual se traduciría en un generador de riquezas.

La competitividad significa un beneficio sostenido y el resultado de calidad constante e innovación.

Una organización a través de la competitividad puede obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan mejorar su posición socioeconómica a través de la excelencia, eficiencia, generación de valor agregado que permitan adecuarse al dinamismo del mercado lo cual se denomina ventajas competitivas.

Según Porter las ventajas competitivas se logran a través de fomentar la innovación, lo cual es afectado por los atributos de una nación, llamados “el póquer de ases de la ventaja competitiva”; en el casos de las empresas agroexportadoras estas afectadas por estos factores, donde el modo diferente de hacer las cosas es fundamental si se quiere lograr ventajas competitivas de largo plazo aprovechando las oportunidades de nichos de mercado todavía no abastecidos.

### 2.6.2 Clúster

Es una de las fuentes de ventajas competitivas de una organización, es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre si también puede definirse como un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor a la suma de las partes.

Este concepto nació a principios de la década de los 90 como herramienta para el análisis de aquellos factores que permiten a una industria específica incorporar nuevos eslabones en su cadena productiva, los factores que determinan el uso de nuevas tecnologías en sus procesos y los factores determinantes de la generación de actividades de aglomeración.<sup>15</sup>

Michael Porter afirma que los clústeres tienen el potencial de afectar a la competencia de cinco maneras:

- Por el aumento de la productividad de las empresas del grupo
- Por impulsar la innovación en el campo
- Por estimular nuevas empresas en el campo
- Por reducir comportamientos oportunistas

---

<sup>15</sup> Ventaja Competitiva de las Naciones, Michael Porter, 1990

- Por aumentar la presión de coordinación entre empresas

En economías como la nuestra que se encuentra en desarrollo, el clúster es afectado por el bajo nivel de formación, capacitación, carencias tecnológicas y estimulación de crear nuevas empresas.

Algunas de sus ventajas son:

- a. Incremento de la productividad, innovación y estimulación de creación de nuevas empresas.
- b. Acceso a recursos materiales y humanos especializados.
- c. Acceso a información especializada que puede ser usada más eficientemente.
- d. Facilita la complementariedad entre las actividades de los participantes

## **2.7 IMPORTANCIA DEL AGRO NEGOCIO**

El concepto de agro exportación incluye las actividades económicas relacionadas con la producción y exportación de productos agrícolas, están orientados a satisfacer las exigencias de los mercados externos. Está

vinculado a la modernización de la agricultura prevaleciendo el planeamiento estratégico, la capacidad tecnológica, financiera y de gestión.

Los agro negocios deben ser vistos como un proceso en donde haya una adecuada integración de los componentes de producción, procesamiento y comercialización en relación a la demanda externa e interna.

## 2.8 CONCLUSIONES

En este segundo capítulo se presento el marco teórico que servirá de base para el desarrollo de la presente investigación con el fin de realizar la propuesta de red empresarial de pequeños y micro productores de Cochinilla, a continuación se presentan algunas conclusiones:

- i. El proceso de la administración estratégica constituye un proceso básico, por medio del cual las organizaciones establecen objetivos y los medios para llegar a ellos, de esta manera pasan de una situación inicial deficiente a una situación ideal; estas estrategias se formulan a partir del análisis del entorno y de los factores externos e internos que lo afectan.

- ii. Uno de los pilares para reorganizar la estructura productiva de nuestro país es la estrategia de asociatividad, cuyo objetivo es incrementar la competitividad de las empresas debido a que permite resolver problemas conjuntos y hacer frente a desafíos futuros consiguiendo el desarrollo conjunto a través del incremento de la producción, mayor poder de negociación, obtención de nuevas formas de financiamiento, etc.
- iii. En nuestro país la actitud de la mayoría de pequeñas y medianas empresas es mantenerse aisladas debido a la falta de confianza que existe en la sociedad, a la poca predisposición para compartir conocimientos y habilidades.
- iv. La formación de redes empresariales permite reforzar la posición de un conjunto de empresas y obtener una mayor participación en el mercado, para lo cual es de vital importancia obtener una serie de servicios especializados, como asesoría y capacitación. A través de la creación de estas unidades se adquiere un mayor poder de negociación, incremento de su rentabilidad y consolidación en el mercado.

## CAPITULO III

### DIAGNOSTICO DE LA INDUSTRIA DEL CARMIN DE COCHINILLA

#### 3.1 ANÁLISIS EXTERNO

##### 3.1.1 Análisis Político, Gubernamental y Legal

Una de las variables que más puede influenciar al desempeño de una organización, es la política, en este sentido nuestro gobierno tiene un rol importante debido a que cumple funciones de control, regulación y supervisión de las actividades.

A lo largo de los años nuestro país no ha podido consolidar un sector político estable con una proyección de estrategias a largo tiempo; un aspecto que marca significativamente esto, son los niveles de corrupción que afecta la competitividad del país debilitando su rol como promotor del desarrollo y fiscalizador del ordenamiento legal.

##### a) Situación Política y Gubernamental del Perú

En el contexto actual nuestro presidente, Ollanta Humala a optado por tener un comportamiento moderado en cuanto a la forma de llevar el gobierno,

especialmente en cuanto a política económica, además de un conjunto de planes de reformas sociales que permitan beneficiar a las clases más populares de nuestro país que precisamente fueron los que le otorgaron la victoria electoral en el año 2011.

Durante los primeros meses de su gobierno se ha podido observar que la clase media y los empresarios de nuestro país cada vez están más convencidos de que su gobierno tiene un total sentido democrático y esto ha hecho que sus partidarios más radicales le retiren gradualmente su apoyo.

Nuestro país se encuentra en un periodo intenso de desarrollo, en donde se va extendiendo la prosperidad entre la clase media y se va constantemente reduciendo la proporción de la pobreza de manera significativa; este crecimiento se ha debido básicamente a la política económica liberal que se ha llevado la cual consiste en nuevas medidas de transparencia que han reducido la corrupción en sus diversos niveles, apertura comercial, austeridad fiscal, fortalecimiento del sistema financiero, etc.

En cuanto a los sectores industriales, somos el principal productor de plata, el segundo de cobre y zinc y el séptimo de oro; además hemos incrementado el nivel de producción de petróleo y gas natural.

Después de la minería encontramos el sector pesca, destacando por ser el primer productor de harina de pescado; en el sector agricultura tenemos

productos muy reconocidos como los espárragos, las uvas, la cochinilla y las alcachofas.

A pesar de destacar en muchos aspectos; nuestro país padece de grandes problemas uno de ellos y quizás uno de los más graves es la desigualdad así como las graves carencias en materia de educación, salud, infraestructura, etc.

Respecto a los índices de pobreza de nuestro país, el actual ministro de Economía y Finanzas aseguró que el Perú ha logrado tener la mayor reducción de la pobreza monetaria de todos los países de América Latina durante la última década debido al crecimiento de la economía local.<sup>16</sup> De acuerdo a los últimos análisis la pobreza se ha reducido de 56% a 27.8%.

#### b) Políticas de Gobierno

Uno de los pilares de las políticas de gobierno, es el incremento de los índices de competitividad, esto se logrará invirtiendo en carreteras, puertos y aeropuertos permitiendo que nuestro país acceda a más mercados, lo cual generará un incremento de los índices de competitividad, integración de la población y reducción de la pobreza y por ende de la desigualdad.

---

<sup>16</sup> El Comercio, Reducción de la Pobreza Perú, Edición 2012

Por ejemplo los países del sudeste asiático invierten 6% de su PBI como mínimo, es decir la media de inversión de los países desarrollados se sitúa entre 5% y 6%.

Sin embargo, nuestro país ha invertido en la última década un promedio de 2.3% de su PBI. En cuanto a la brecha en infraestructura en el 2011, el BID calculó el déficit entre US\$40.000 millones y US\$45.000 millones.

Pero en los próximos diez años este déficit, incorporando los sectores de vivienda y educación, superaría los US\$55.000 millones. Más del 70% de ese monto se necesitaría para el desarrollo de las provincias. Algunas de las acciones para superar esta brecha es la inversión pública que paso del 3% al 6% del PBI en los últimos cuatro años; aquí radica la importancia de la inversión privada como el Proyecto minero Conga el cual brindaría 4000 millones. Para revertir esta situación en estos primeros meses del gobierno de Ollanta Humala se entregaron en concesión sólo dos proyectos: la banda ancha de 10.15 giga hertz entre Lima y Callao y el proyecto de reserva fría de generación eléctrica que comprende la construcción de dos plantas termoeléctricas en Pucallpa (Ucayali) y Puerto Maldonado (Madre de Dios).

En mayo de este año, Pro Inversión presentó finalmente una cartera de 26 proyectos, por poco más de US\$10.000 millones, que espera concesionar en los próximos dos años. Entre ellos destacan la masificación del gas natural, la

línea 2 del sistema eléctrico de transporte de Lima y Callao y la central hidroeléctrica de Molloco en Arequipa.

Nuestro país necesita como mínimo triplicar su inversión en infraestructura al 6% de su PBI, priorizar los proyectos bajo principios de crecimiento e inclusión, ser más eficientes en el gasto, poner énfasis en la calidad y mantenimiento de las obras y poner énfasis en la importancia de la inversión privada. Además se de contemplar diversas modificaciones a las leyes de asociaciones público privadas y de obras por impuestos.

Respecto a la política exterior peruana, esta reafirma el compromiso de ejecutar una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo, mediante una adecuada inserción del Perú en el mundo y en los mercados internacionales, respetando los principios y normas del Derecho Internacional.

Nuestro país está regido por políticas del Acuerdo Nacional, las cuales establecen los siguientes objetivos:

- Promover la paz y seguridad internacional a fin de lograr la estabilidad política y confianza necesarias para facilitar el desarrollo y la erradicación de la pobreza.

- Promover el respeto de los derechos humanos, la democracia, el estado de derecho y la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos conexos.
- Participar activamente en los diversos procesos de integración con miras a un desarrollo armónico y la generación de condiciones más equitativas en el proceso de globalización.
- Impulsar el desarrollo sostenible y la integración en las regiones fronterizas.
- Promover y defender los intereses permanentes del Estado peruano, sus connacionales y empresas en el exterior, y utilizarlos como instrumentos para la captación de inversiones y de recursos de cooperación internacional.
- Impulsar las políticas migratorias globales que incorporen la promoción de oportunidades laborales.
- Respetar la soberanía y el principio de no intervención en los asuntos internos y externos de los Estados.

En el ámbito internacional se han tomado como estrategias de integración al mundo dos instrumentos, uno de ellos las negociaciones comerciales internacionales las cuales mejoran las condiciones de acceso a los mercados, brindan un marco normativo para atraer a la inversión privada; el otro instrumento es el desarrollo del comercio cuya herramienta prioritaria es el Plan Estratégico Nacional de Exportación (PENX).

A través de la implementación de estos instrumentos se ha obtenido un importante índice de exportaciones gracias a la mayor diversificación de la oferta exportable y nuevos mercados de destino.

En los últimos años nuestro país ha consolidado las preferencias comerciales de los principales mercados de destino, se ha logrado un acceso real, eliminando barreras arancelarias y no arancelarias, también se ha incrementado las exportaciones con mayor valor agregado logrando intercambio de tecnología y accediendo a bienes de capital.

A continuación se muestra la matriz de Clasificación y de priorización de Acuerdos Comerciales.

**Tabla 1 - Matriz de Clasificación Mundial**

<b>Mercados</b>	<b>América</b>	<b>Asia</b>	<b>Europa</b>	<b>África / Oceanía</b>
<b><i>Desarrollados y Estratégicos</i></b>	(1) EEUU (8) Canadá	(5) Japón (10) Taiwán (11) Corea (16) Singapur (19) Hong Kong (23) Israel	(2) UE (18) EFTA	
<b><i>En Desarrollo, de alto crecimiento.</i></b>	(7) México	(3) China (12) Malasia (15) Tailandia (29) Filipinas	(27) Turquía	
<b><i>Ampliado, competidores</i></b>	(6) CAN (9) Chile (17) Centro América	(14) India (21) Jordania (30) Indonesia (33) Pakistán		(22) Marruecos (26) Nueva Zelanda  (32) Senegal (34) Kenia
<b><i>Proveedor de insumos</i></b>	(4) MERCOSUR (13) Venezuela (25) CARICOM		(31) Ucrania  (24) Rusia	(20) Australia  (28) Sudáfrica

\* Se ha considerado la priorización que considera criterios económicos, comerciales y políticos.

**Fuente: Acuerdos y Convenios Internacionales - SUNAT**

La siguiente tabla muestra los diversos acuerdos firmados y que constituyen los pilares de la política comercial.

**Tabla 2 - Priorización de Acuerdos Comerciales**

<b>ACUERDOS MULTILATERALES</b>	
Miembros de la Organización	01 de enero de 1995
Mundial del Comercio	
<b>UNIONES ADUANERAS</b>	
Comunidad Andina	26 de mayo de 1969
<b>ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO</b>	
Asociación Europea	14 de julio de 2010
de Libre Comercio (AELC)	
Canadá	29 de mayo de 2008
China	28 de abril de 2009
Chile	22 de agosto de 2006
Corea del Sur	14 de noviembre de 2011
Estados Unidos	12 de abril de 2006
Japón	31 de mayo de 2011
México	06 de abril de 2011
Panamá	25 de mayo de 2011
Singapur	29 de mayo de 2008
Tailandia	28 de marzo de 2012

<b>ACUERDOS MARCO</b>	
Comunidad Andina-MERCOSUR (ACE 59)	18 de octubre de 2004
Comunidad Andina-MERCOSUR (ACE 56)	06 de diciembre de 2002
MERCOSUR- (ACE56)	30 de noviembre de 2005
<b>ACUERDOS DE ALCANCE PARCIAL</b>	
Chile (ACE38)	22 de junio de 1998
Comunidad Andina- Argentina (ACE 48)	29 de junio de 2000
Comunidad Andina- Brasil (ACE 39)	12 de agosto de 1999
Cuba	05 de octubre de 2000
Venezuela	07 de enero de 2012

**Fuente: Elaboración Propia**

c) Próximas negociaciones de Acuerdos Comerciales

De acuerdo con las estrategias y planes para el ingreso a nuevos mercados, se ha realizado negociaciones con diversos países que presentan mercados comerciales; en este contexto la Unión Europea recientemente aprobó aplicación provisional del TLC este tratado es conocido como Acuerdo Comercial Multipartes contempla la eliminación de los aranceles elevados, hace frente a las barreras técnicas, protege las indicaciones geográficas de la Unión Europea.

Nuestro país y la India próximamente iniciarán negociaciones para firmar un acuerdo comercial, este llevara el nombre de Acuerdo Preferencial de Comercio, se negociara bajo la modalidad rápida y profundizará aún más el comercio con la India que en el 2011 se incrementó en más de 71%.

Se prevé que a fin de año se iniciarán las negociaciones para un TLC con Israel, luego de que se concrete el acuerdo de protección de inversiones entre ambos países

De acuerdo al análisis presentado podemos inferir que todas estas acciones tomadas por el gobierno peruano constituyen un proceso en el desarrollo de las exportaciones, se necesita más acciones efectivas por parte del Estado y la priorización acciones que nos permitan incrementar nuestro nivel de competitividad.

d) Leyes promotoras del Comercio Internacional y su Marco Legal

Una de las leyes que norman en nuestro marco legal y que tienen vital importancia en nuestro país con respecto al comercio internacional es la Ley N° 2805, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa: esta ley tiene el objetivo de incrementar el empleo sostenible así como la rentabilidad y productividad de las MYPES a través de la promoción de la formalización, desarrollo e incremento de la competitividad

de las mismas lo que les permitirá ampliar su cuota de mercado, poder iniciar procesos de exportaciones que contribuyan al Producto Bruto Interno (PBI) y a la recaudación tributaria.

### 3.1.2 Análisis Económico

Para nuestro país el año 2010 constituyó el punto de partida para el inicio de la recuperación económica, tuvimos una expansión del PBI de 8.8%, la demanda interna creció 12.8% el cual constituye el índice más alto alcanzado en los últimos 16 años; gracias a las políticas económicas implementadas y a la fortaleza de la economía peruana es que nuestro país recuperó su economía más rápida que la de sus pares de la región.<sup>17</sup>

**Tabla 3 - Producto Bruto Interno y sus Variaciones**

<b>PBI (miles de millones de nuevos soles)</b>	372.8	387.5	416.5	449.4	486
<b>PBI (Variación %)</b>	9.8	2.2	5	5.8	6

**Fuente: Informe Anual INEI**

<sup>17</sup> Informe Marco Macroeconómico Multianual 2012-2012

A través de estos últimos años, hemos tenido elevadas cotizaciones de nuestros principales productos de exportación, sin embargo tenemos que seguir fortaleciendo nuestra economía frente a un escenario que presenta un menor crecimiento de la economía mundial, la disipación de los estímulos monetarios y fiscales y por último el deterioro de las expectativas salariales y el impacto que tienen en la inversión privada.

A pesar de la incertidumbre del entorno internacional, nuestro país está en la capacidad de mantener una de las economías de mayor crecimiento debido a que tenemos grandes oportunidades de inversión con elevados retornos de capital que está estrechamente asociada a la abundancia de recursos naturales y a la brecha de infraestructura que nos afecta.

Una de los pilares que impulsaría nuestra economía es la incorporación del sector informal a la economía formal, lo que impone una serie de importantes retos de política pública para la administración, especialmente en el área de la microeconomía que presenta variables como la productividad, competitividad, disminución de la brecha de infraestructura, reducción de la informalidad, potenciamiento del capital humano, innovación, etc.<sup>18</sup>

Nuestra actual administración gubernamental deben utilizar de manera prudente los ingresos extraordinarios que reciba el país debido a las elevadas cotizaciones de nuestros productos de exportación.

---

<sup>18</sup> Informe Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014

A continuación se presenta los objetivos económicos de la administración gubernamental:

**Ilustración 8 - Objetivos Económicos y Sociales 2006-2012**

Variable	Línea de Base <sup>1</sup>	Avance <sup>2</sup>	% de avance	Meta
1 PBI (US\$ millones)	79 446	153 919	109,9%	140 000
2 Inversión Privada (US\$ millones)	48 772	106 842	106,8%	100 000
3 Inversión Pública (US\$ millones)	9 557	26 405	88,0%	30 000
4 Pobreza (%)	48,7%	31,3%	93,0%	30,0%
5 Pobreza Urbana (%)	36,8%	19,1%	105,4%	20,0%
6 Pobreza Rural (%)	70,9%	54,2%	64,5%	45,0%
7 Desnutrición Crónica (%) <sup>3</sup>	22,9%	17,9%	72,5%	16,0%
8 Empleo informal (%)	53,0%	n.d.	n.d.	35,0%
9 Número de empleos creados <sup>4</sup>	0	2 260 045	150,7%	1 500 000
10 Inflación (Var. % anual) <sup>5</sup>	1,8%	2,9%		Convergencia a la meta del BCRP (1%-3%)
11 Deuda Externa (% del PBI) <sup>6</sup>	31,3%	12,9%	100,5%	13,0%
12 RIN (millones de US\$) <sup>7</sup>	14 638	46 834	156,1%	30 000

**Fuente: Informe Macroeconómico Multianual 2012 – 2014**

En conclusión se estima un fuerte crecimiento económico, aunque estas dependerán de la evolución de los acontecimientos a nivel internacional como la desaceleración global y el rumbo de la crisis Europea.

Se prevé una expansión de 6% en la economía local, mientras que el crecimiento anual podría ubicarse entre el 6% y 6.5% hasta el año 2015. Por su parte la

inflación acumulada se estima en 2.8% y de 2% para el año 2013, además el pronóstico de superávit fiscal es de 1% del PBI<sup>19</sup>

**Tabla 4 - Precios y Tipo de Cambio**

<b>PRECIOS Y TIPO DE CAMBIO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Inflación Acumulada	6.7	1.5	2	2	2
Promedio (Variación %)	5.8	3.1	2.3	2	2
Tipo de cambio Promedio	2.93	3.06	2.95	2.95	2.9

**Fuente: Informe Macroeconómico Multianual 2012 – 2014**

Por otro lado en la reciente lista elaborada por el Foro Económico Mundial, denominado ranking general del “Informe Global de Facilitación del Comercio 2012” nuestro país se encuentra en el lugar 53 con un puntaje total de 4.34, mejorando 10 posiciones respecto del informe anterior.

A nivel regional nuestro país se ubica en el quinto lugar, por debajo de Chile, Uruguay, Costa Rica, entre otros.

<sup>19</sup> Informe Marco Macroeconómico Multianual 2013 - 2015

Este índice mide el grado en que las economías del mundo han desarrollado instituciones políticas y servicios que facilitan el flujo de bienes a través de las fronteras y hacia los mercados de destino. Además, identifica y resalta los aspectos a mejorar.

**Ilustración 9 - Informe Global de Facilitación del Comercio 2012**

**Enabling Trade Index 2012 and 2010**

Country/Economy	Enabling Trade Index 2012		Enabling Trade Index 2010 (excluding non-tariff measures)		Change in score
	Rank	Score	Rank	Score	
Singapore	1	6.14	1	6.13	0.00
Hong Kong SAR	2	5.67	2	5.70	-0.03
Denmark	3	5.41	3	5.48	-0.06
Sweden	4	5.39	4	5.47	-0.08
New Zealand	5	5.34	5	5.37	-0.03
Italy	50	4.36	50	4.31	0.05
Rwanda	51	4.35	n/a	n/a	n/a
Latvia	52	4.31	47	4.42	-0.11
Peru	53	4.31	63	4.09	0.21
Botswana	54	4.31	55	4.22	0.09
Slovak Republic	55	4.29	46	4.43	-0.15
China	56	4.22	51	4.29	-0.07

Fuente: Foro Económico Mundial

Nuestro país presenta un nivel de riesgo país bajo, este bajo riesgo que presenta nuestro país responde al grado de inversión recibido de las tres principales agencias calificadoras.

Este riesgo mide la posibilidad de que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales; este resulta es satisfactorio debido que para los inversores este índice es una orientación implica que el precio por arriesgarse a hacer negocios en un determinado país es más o menos alto es decir nuestro país es más atractivo para los inversionistas que antes.

La situación actual de la región de acuerdo al Banco Central de Reserva es la siguiente

**Ilustración 10 - Nivel de Riesgo País**

Fecha	Nivel de Riesgo País (EMBIG) - América Latina							
	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Venezuela
<b>Mar. 1 - 12</b>	<b>131</b>	<b>1178</b>	<b>171</b>	<b>139</b>	<b>133</b>	<b>701</b>	<b>173</b>	<b>754</b>

**Fuente: Foro Económico Mundial**

Al analizar el siguiente cuadro podemos apreciar, que Chile ya no es el país latinoamericano menos riesgoso, en su lugar Perú se ha convertido en una de las economías más atractivas, por sus buenas políticas económicas, que no solo le han proporcionado estabilidad, sino también le están permitiendo acelerar su tasa de crecimiento.

Por su parte Colombia, ahora segundo en el ranking, se mantiene a la expectativa, basado en su responsable manejo fiscal, adecuados flujos externos y buen dinamismo económico, que le permiten seguir siendo muy bien evaluado en la comunidad financiera internacional, y seguir mostrando un bajo nivel de riesgo.

Nuestro país como podemos evaluar de acuerdo al último reporte de Marzo del 2013 se encuentra en el primer lugar, aún sumamente alejado del mínimo de 97 puntos alcanzado hace algunos años.

El reto de nuestro país es apuntar a sectores con mayor generación de valor agregado es decir diversificar la producción nacional, es allí en donde radica la importancia del crecimiento de las exportaciones para nuestra investigación.

A continuación se muestra un cuadro que detalla el valor de las exportaciones e importaciones de nuestro país en los últimos años.

**Tabla 5 - Niveles de Exportaciones e Importaciones**

**Exportaciones (Valores en millones de US\$)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>4. TOTAL EXPORTACIONES</b>	<b>17 368</b>	<b>23 830</b>	<b>28 094</b>	<b>31 018</b>	<b>26 962</b>	<b>35 565</b>	<b>46 268</b>	<b>45 639</b>
TRADICIONALES	74.6	77.4	77.1	75.0	76.5	77.8	77.4	75.1
NO TRADICIONALES	24.6	22.2	22.5	24.4	22.9	21.5	21.9	24.2
OTROS	0.8	0.4	0.4	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7

**Importaciones (Valores en millones de US\$)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>1. BIENES DE CONSUMO</b>	<b>2 308</b>	<b>2 616</b>	<b>3 189</b>	<b>4 520</b>	<b>3 962</b>	<b>5 489</b>	<b>6 692</b>	<b>8 247</b>
<b>2. INSUMOS</b>	<b>6 600</b>	<b>7 981</b>	<b>10 429</b>	<b>14 556</b>	<b>10 076</b>	<b>14 023</b>	<b>18 255</b>	<b>19 256</b>
<b>3. BIENES DE CAPITAL</b>	<b>3 064</b>	<b>4 123</b>	<b>5 854</b>	<b>9 233</b>	<b>6 850</b>	<b>9 074</b>	<b>11 665</b>	<b>13 356</b>
<b>4. OTROS BIENES</b>	<b>110</b>	<b>123</b>	<b>119</b>	<b>140</b>	<b>122</b>	<b>229</b>	<b>355</b>	<b>253</b>
<b>5. TOTAL IMPORTACIONES</b>	<b>12 082</b>	<b>14 844</b>	<b>19 591</b>	<b>28 449</b>	<b>21 011</b>	<b>28 815</b>	<b>36 967</b>	<b>41 113</b>

**Fuente: BCRP – Banco de la Nación**

A continuación se muestra el detalle por mes del año 2012 correspondiente a las exportaciones de Carmín de Cochinilla.

**Tabla 6 - Niveles de Exportaciones e Importaciones Carmín de Cochinilla**

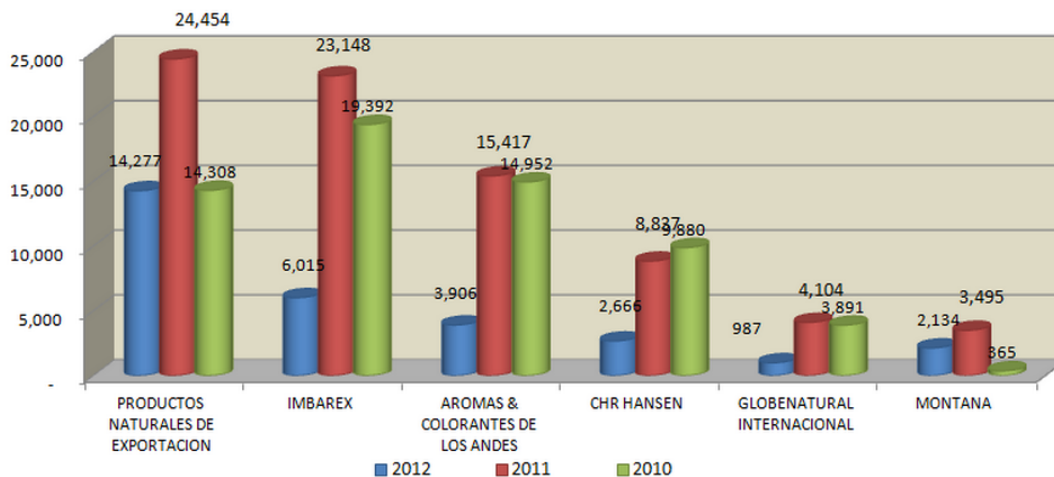
MES	2012			2011	
	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS
ENERO	3,431,316	46,892	73.18	7,050,308	25,097
FEBRERO	3,209,269	36,759	87.31	8,845,456	30,526
MARZO	5,001,002	63,961	78.19	8,425,093	45,898
ABRIL	3,821,038	47,046	81.22	6,971,573	34,065
MAYO	3,051,316	54,918	55.56	10,215,281	66,056
JUNIO	3,701,117	57,412	64.47	9,712,706	48,801
JULIO	2,135,679	44,892	47.57	6,046,092	34,059
AGOSTO	2,278,524	60,295	37.79	5,544,123	40,929
SEPTIEMBRE	2,292,817	46,796	49.00	5,119,261	43,160
OCTUBRE	2,014,645	41,630	48.39	6,452,031	50,285
NOVIEMBRE	1,976,663	47,655	41.48	4,139,052	40,146
DICIEMBRE	1,948,018	50,182	38.82	2,623,017	41,117
<b>TOTALES AÑO</b>	<b>34,861,403</b>	<b>598,436</b>	<b>58.25</b>	<b>81,143,993</b>	<b>500,138</b>
<b>PROMEDIO MES</b>	<b>2,905,117</b>	<b>49,870</b>		<b>6,761,999</b>	<b>41,678</b>
<b>%CREC.PROMEDIO</b>	<b>-57%</b>	<b>20%</b>	<b>-64%</b>	<b>26%</b>	<b>32%</b>

**Fuente: Agrodata Perú**

Se muestra que las exportaciones de Carmín de Cochinilla han bajado un 54% constituyéndose en U\$ 30.9 millones, obedeciendo a la caída de precios de más de U\$ 162.00 en el 2011 a los U\$61.87 EN EL 2012..

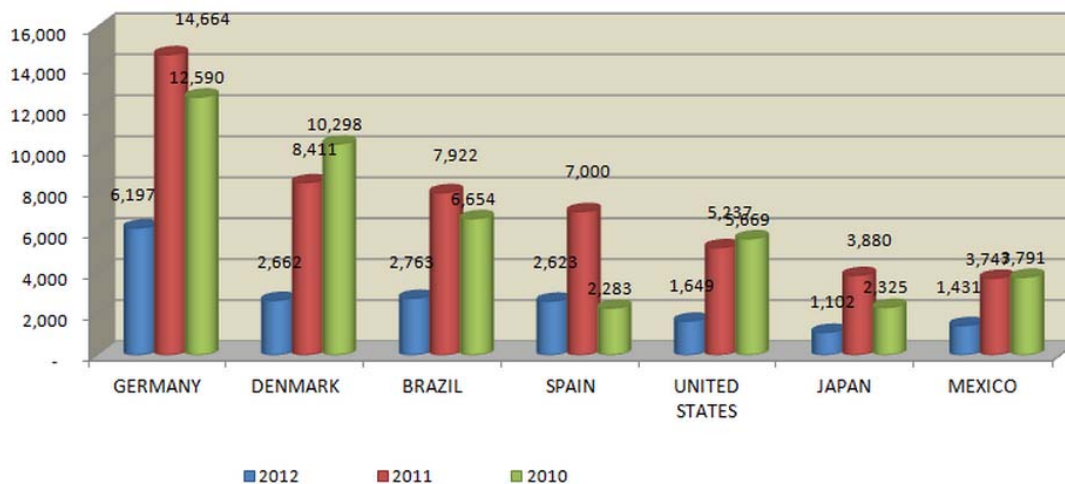
Alemania es el principal comprador con U\$6.2 millones (20% del total), le siguen Brasil, España y Dinamarca con operaciones por más de U\$2.5 millones cada uno entre 61 países compradores.

**Ilustración 11 - Exportación de Carmín de Cochinilla 2012 %**



Fuente: Informe Macroeconómico Multianual- Agrodata Perú

**Ilustración 12 - Destinos de la exportación de Carmín de Cochinilla 2012**

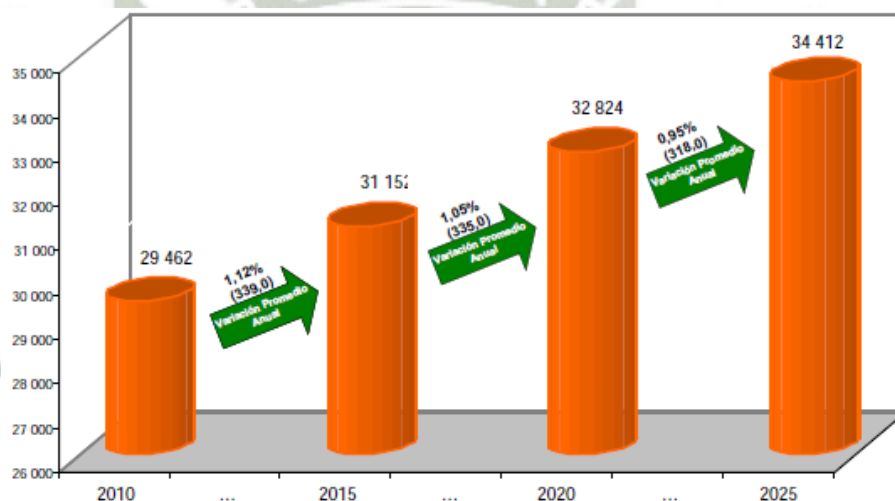


Fuente: Informe Macroeconómico Multianual – Agrodata Perú

### 3.1.3 Análisis Social y Cultural

De acuerdo al último Censo Nacional de Población y Vivienda realizado en el año 2007, obtenemos una tasa de crecimiento poblacional alta de 1.12% anual llegando así al año 2015 con un número de 31,125 miles de habitantes.

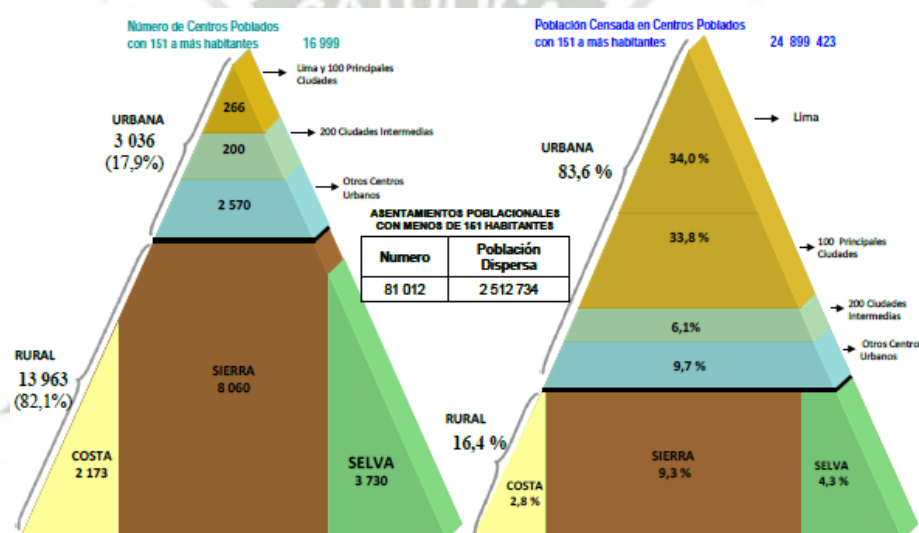
**Ilustración 13 - Población Proyectada 2012, 2015, 2020 y 2025**



**Fuente: Boletín de Análisis Demográfico N°36 INEI**

Según este censo nuestra población al año 2007 era de 24, 899 423 millones de habitantes, con una proyección al 2012 de más de 30 millones, está compuesta por un 83.6% de población urbana mientras que un 16.4% es rural.

**Ilustración 14 - Población, según tamaño de centros poblados y áreas de residencia**



**Fuente: Boletín de Análisis Demográfico N°36 INEI**

El Perú se encuentra entre los países que redujo más aceleradamente la pobreza, mostrando un buen desempeño debido a que el efecto del crecimiento económico se manifiesta en un aumento de los ingresos de los hogares, es por eso que se ha establecido las siguientes metas al año 2016.

Es por esto que el actual presupuesto 2012 incluye prioridades relacionadas a temas sociales distribuyéndolo de la siguiente manera:

**Tabla 7 - Metas y Prioridades Sociales al 2016**

Variable	Línea de Base	
	2010	Meta 2016
Pobreza	0.313	Menor al 20%
Extrema Pobreza	0.098	Menor al 5%
Desnutrición crónica infantil	0.179	Menor al 10%

Fuente: Boletín de Análisis Demográfico N°36 INEI

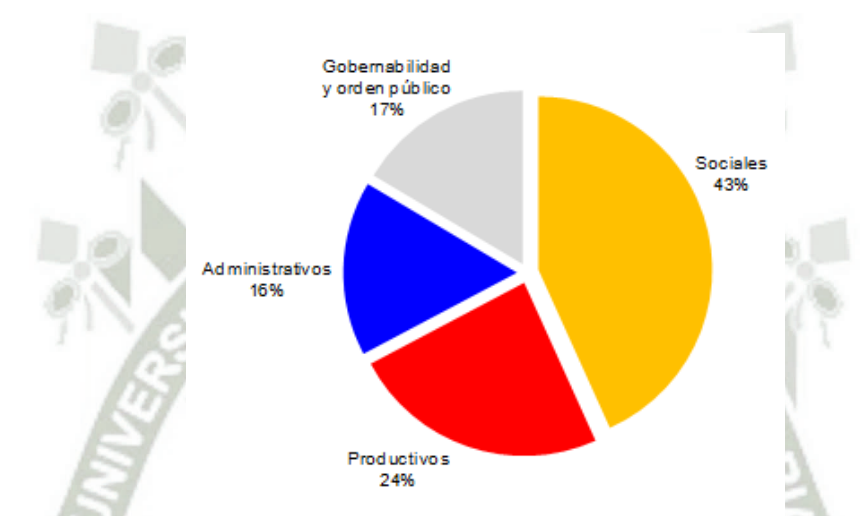
**Tabla 8 - Proyecto de Presupuesto 2012 por tipo de Intervención (Millones de Nuevos Soles)**

Intervenciones	Monto
Sociales	32,666
Productivos	18,113
Administrativos	12,310
Gobernabilidad y Orden Público	12,422
<b>Subtotal</b>	<b>75511</b>
Servicio de deuda	9,492
Obligaciones previsionales	9,375
Reserva de contingencia	1,157
<b>Total</b>	<b>95535</b>

Fuente: Indicadores Demográficos y Socioeconómicos INEI

Este presupuesto ha incrementado el 20% con respecto al año 2011 el presupuesto designado a Capital Social y Humano.

**Ilustración 15 - Distribución del Proyecto de Presupuesto 2012 (%)**



**Fuente: Indicadores Demográficos y Socioeconómicos INEI**

Nuestro actual gobierno está estableciendo una serie de Programas Sociales Focalizados a través de Políticas Públicas que disminuyan las tasas de mortalidad materna e infantil, mejorar el nivel de educación superior, la satisfacción de las necesidades básicas, población; los programas sociales destinados a cumplir estos objetivos son:

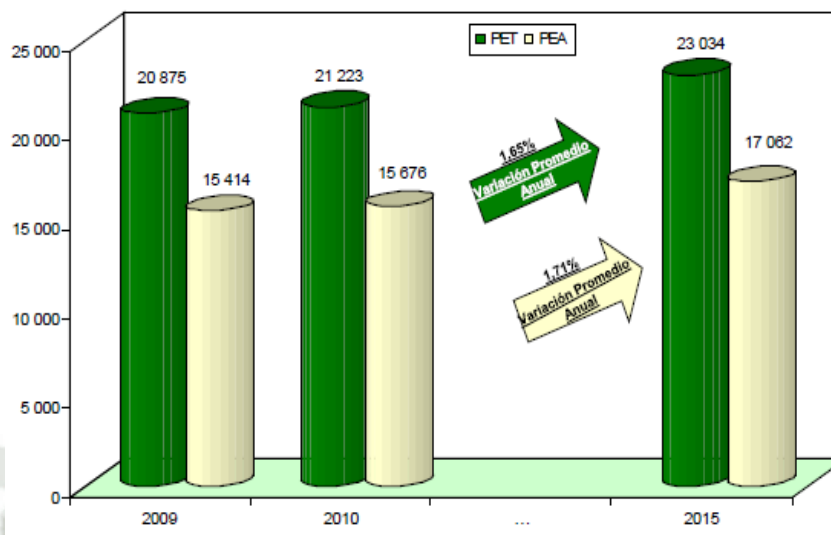
**Ilustración 16 - Programas de Gobierno (Millones de Nuevos Soles)**

SAMU: S/. 40	PAN: S/. 1 607				Jóvenes a la obra: S/. 34	
SMN: S/. 1 400	Cuna Más: S/. 190	PELA Inicial: S/. 2 195	PELA Primaria: S/. 4 251	PELA Secundaria: S/. 2 833	Beca 18: S/. 136	Pension 65: S/. 241
Mortalidad Materna	Desnutrición crónica	Logros de aprendizaje	Logros de aprendizaje	Cobertura escolar	Acceso a educación superior de calidad	Asegurar las condiciones básicas para la subsistencia
Mortalidad Neonatal	Desarrollo cognitivo, socio- emocional y motor	Cobertura Escolar		Logros de aprendizaje	Educación pertinente para el mercado laboral	
<b>Juntos: S/. 822 millones</b>						
Gestación	0 - 2 años	3 - 5 años	6 - 12 años	13 - 17 años	17 - 24 años	+ 65 años

Fuente: Perú, perspectivas económicas y sociales 2012

Respecto al empleo ha tenido una recuperación vigorosa obteniendo una variación promedio de 1.65% de Población Económicamente Activa, obteniendo las siguientes proyecciones:

**Ilustración 17 - Población Económicamente Activa Proyectada**

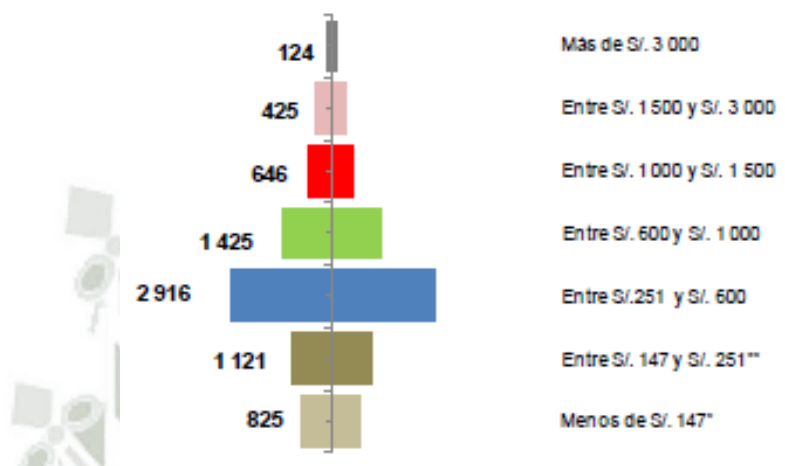


**Fuente: Perú, perspectivas económicas y sociales 2012**

A su vez cabe destacar que el crecimiento del empleo no se ha concentrado sólo en Lima, sino que se ha logrado incorporar al resto del país en su dinámica, en la mayoría de las principales ciudades se registraron incrementos de la población asalariada.

Gracias al efecto de la redistribución de la riqueza se ha incrementado los ingresos en los hogares que pertenecen a los deciles más bajos en relación con los más altos, estos ingresos se han incrementado en casi 50% en la última década, la proporción de hogares a nivel nacional con ingreso per cápita mensual por debajo de la línea de la pobreza se redujo en casi 30% en la última década.

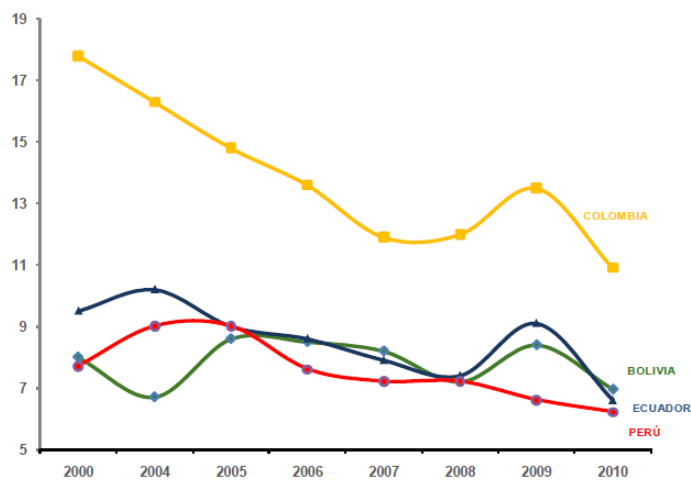
**Ilustración 18 - Distribución de los Hogares por niveles de Ingreso per Cápita mensual (Miles de hogares)**



**Fuente: Perú, perspectivas económicas y sociales 2012**

Respecto a las tasas de desempleo según el último informe de la Comunidad Andina, nuestro país presenta la más baja seguido muy de cerca de Ecuador

**Ilustración 19 - Tasa de Desempleo según Países**

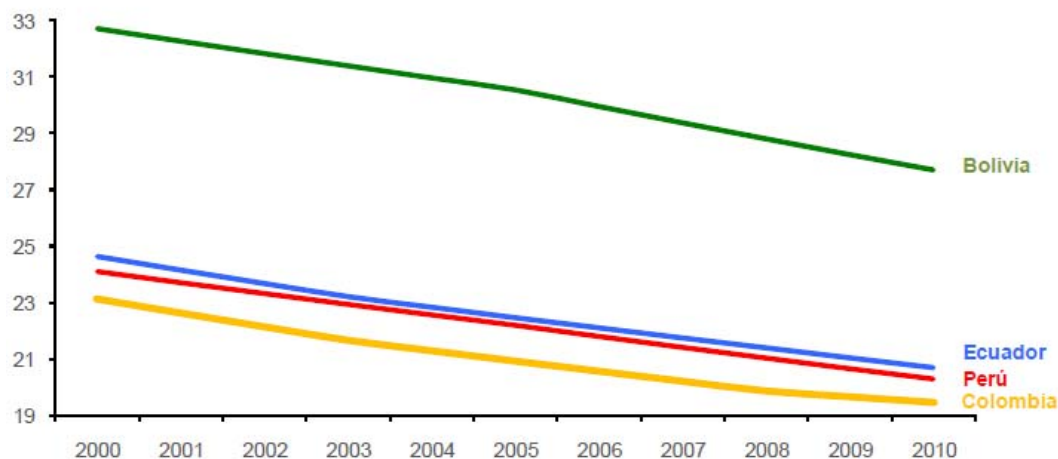


**Fuente: Informe, Estadísticas de la Comunidad Andina de Naciones, 2012**

La tasa de natalidad, es decir el numero de nacidos vivos en el año respecto a la población total , es de cerca de 4 nacidos vivos por cada mil habitantes, mientras que la tasa de mortalidad infantil es de 14 defunciones por cada mil nacidos vivos.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Mortalidad en la Niñez, Una base de datos de América Latina desde 1960, Cepal

**Ilustración 20 - Tasa de Desempleo según Países (Por mil habitantes)**



Fuente: Informe, Estadísticas de la Comunidad Andina de Naciones, 2012

### 3.1.4 Análisis Tecnológico

Uno de los factores cuyo impacto es de suma importancia para el incremento de la productividad es la tecnología, es por esto que resulta de vital importancia en la formulación de una estrategia, para el caso de nuestra investigación la tuna principalmente es un producto de recolección que crece en forma silvestre entre

los 1800 a 2700 msnm, solo el 10% del proceso de obtención requiere de un manejo especializado.

Sin embargo es importante incorporar técnicas y equipos modernos que nos permitan obtener un gran impacto en la productividad haciendo que mejore la calidad del Carmín de Cochinilla que ofrecemos a los diversos mercados internacionales.<sup>21</sup>

En nuestro país el negocio de la exportación del Carmín de Cochinilla se realiza a través de la venta del producto en seco a empresas que se encargan del proceso completo, debido a que es difícil que el pequeño productor pueda acceder a equipos especializados por la dificultad en el acceso al financiamiento.

Muchos de los agricultores utilizan aun técnicas artesanales que merman la calidad de obtención del Carmín de Cochinilla, debido a que esta se divide en cuanto al porcentaje de concentración del Acido Carmínico; aun nos encontramos con muy poca presencia de equipos y sobre todo técnicas innovadoras que permitan obtener mayor rendimiento.

### 3.1.5 Análisis Ecológico

---

<sup>21</sup> Análisis de la Cadena Productiva de la Tuna, Solid Perú

Estamos enfrentando las primeras consecuencias que se están produciendo debido al calentamiento global, estos cambios no son solo en materia medioambiental sino también en aspectos económicos.

Uno de los aspectos críticos es la escasez de agua, en nuestra investigación el cultivo de la tuna y la producción de Cochinilla se adaptan muy bien ante este aspecto, debido a su bajo consumo de agua que permite regar un área tres veces mayor a la de cultivos tradicionales.

Nuestro país tiene grandes ventajas debido a su posición geográfica, su diversidad climática lo que hace que el Perú se distinga y sea el principal país productor de Carmín de Cochinilla, reconocida con una alta cotización en el mercado internacional debido a que el empleo de los colorantes sintéticos derivados del petróleo y del carbón mineral son muy cuestionados por sus efectos tóxicos, los cuales están siendo retirados y sustituidos por colorantes naturales como el Carmín.

En nuestro país SENASA, realiza un papel muy importante para el desarrollo de este sector impulsando estrategias que permitan el incremento de la productividad disminuyendo los factores críticos del proceso de cultivo.<sup>22</sup>

### **3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE**

---

<sup>22</sup> Sondeo del Mercado Mundial e Cochinilla, Instituto de Investigación de Recursos Biológicos

### 3.2.1 Oportunidades

a) Crecimiento de la demanda del Carmín de Cochinilla Peruano

El volumen de las exportaciones peruanas crecieron considerablemente llegando a US\$ 210 millones en lo que va del año, entre los principales mercados internacionales tenemos a Alemania con 10.8%, seguido por Estados Unidos, Francia, Japón y España de acuerdo a ese orden de importancia mientras que entre los mercados más dinámicos se encuentran el de Brasil e Inglaterra.

b) Ingreso a nuevos mercados internacionales

Casi el 100% de nuestra producción nacional se destina a mercados internacionales, entre los principales mercados tenemos a Japón (12%), Estados Unidos (11%), Alemania (7%), México (7%) y Suiza (6%) constituyen los principales países importadores de nuestro Carmín de Cochinilla en donde tenemos grandes oportunidades de incremento de las cuotas de mercado existentes. Se destaca la presencia de España con casi el 40% de participación, mientras a través de los diversos acuerdos comerciales obtenemos nuevos mercados internacionales en los que podemos incursionar con éxito como Brasil, que se ha constituido en los últimos tiempos como un mercado sumamente dinámico, además de países

como Canadá, China, Singapur, Tailandia con los cuales ya se tienen diversos acuerdos internacionales en donde con un correcto plan estratégico se puede penetrar y obtener una buena cuota de mercado para nuestro Carmín de Cochinilla.

c) Disponibilidad de materia prima

Nuestra materia prima la tuna crece de forma silvestre entre los 1800 a 2700 m.s.n.m. Del total de la producción nacional el 80% de los tunales se encuentran en la región Ayacucho, en los valles de Huanta, Huamanga, La Mar, Cangallo y Victor Fajardo. El resto lo aportan los departamentos de Apurímac, Huánuco, Cajamarca, Ancash, Lima, Piura, Arequipa, Cusco y Tacna.

A nivel mundial el Perú produce aproximadamente el 80% de la producción mundial, se estima que nuestra producción mundial se ha sextuplicado en los últimos 20 años.

d) Apoyo brindado por parte del Estado

El Estado ha desarrollado Planes Estratégicos para la Exportación, además de enfocarse en el desarrollo de diversos acuerdos comerciales que beneficien la capacidad exportadora de nuestro país a través de la reducción de los diversos aranceles y barreras comerciales, que hacen que nuestros procesos exportables sean cada vez competitivos llegando a nuevos mercados en menos tiempo, con mejores precios. También se ha incidido en elevar la calidad de los productos a exportar en este caso el Carmín de Cochinilla de acuerdo a normas internacionales que lo hacen más cotizado y demandado internacionalmente.

e) Crecimiento del Producto a Nivel Internacional

A través del procesamiento de la Cochinilla se pueden obtener extracto de Cochinilla, Carmín de Cochinilla y Acido Carmínico; esto ha hecho que en los últimos años se halla incrementado el valor de las exportaciones de la Cochinilla con mayor valor agregado; y que el mercado internacional valore mucho más estos productos nacionales haciendo que los consumidores los prefieran por su calidad, rendimiento, etc.

f) Preferencia por colorantes naturales como el Carmín de Cochinilla

En los últimos años se ha visto una clara tendencia por el consumo de colorantes naturales en múltiples usos ya sea en la industria textil, farmacéutica, alimenticia y cosmética como resultado de las restricciones

globales en el uso de colorantes artificiales, sobre todo en la industria alimenticia y otros productos de consumo, por ejemplo varios colorantes sintéticos rojos están hoy en día prohibidos en los Estados Unidos y otros países.

g) Instrumento de Desarrollo Sostenido

Debido a que un porcentaje importante de la producción de Cochinilla está vinculada a campesinos de bajos recursos, por lo que los esfuerzos destinados a aumentar su producción y mejorar su rendimiento pueden utilizarse para mejorar las condiciones de vida de la población involucrada.

### 3.2.2 Amenazas

a) Precio Internacional Variable

El precio del Carmín de Cochinilla es variable a través de los meses, este precio no estaría determinado por la oferta, sino por factores externos, de la demanda; la regulación del uso de los colorantes sintéticos, la moda en cosméticos y los alegatos que el Carmín de Cochinilla es alergénico, son factores que parecen haber afectado el comportamiento de la demanda.

b) El mercado del Carmín de Cochinilla ha sido inestable

Debido al temor que existía durante la década de los setenta por los colorantes que no eran productos alérgicos. Sin embargo, debido a la prohibición de los colorantes sintéticos en los países nórdicos, el mercado de la Cochinilla ha crecido en años recientes. Además esta inestabilidad también se debe a la falta de mercados alternos y a las recientes condiciones de financieras a nivel mundial.

c) Inestabilidad Política y Económica que afectan a las Inversiones

Las tendencias políticas y económicas cambiantes han hecho que las posibles empresas inversoras sientan cierta desmotivación y mayor precaución al desear invertir en la industria en general, incluyendo al Carmín de Cochinilla materia de nuestro estudio.

d) Mayor capacidad de repuesta de los países competidores

Es importante recalcar que nuestro país no cuenta con suficiente capacidad de tecnificación de la producción del Carmín de Cochinilla, aun se utiliza métodos de producción primarios, lo cual genera una capacidad de respuesta lenta ante la creciente demanda del producto con mayor calidad y porcentajes de rendimientos más altos.

e) Surgimiento de nuevos competidores

El carmín de Cochinilla constituye un producto de exportación muy rentable, es así que varios países como Bolivia, Ecuador, Chile y las Islas Canarias son nuestros principales competidores a nivel internacional.

f) Disminución de la demanda por parte de la Unión Europea

Debido a la crisis financiera que sufre la Unión Europea el nivel de exportaciones de Carmín de Cochinilla ha descendido, al respecto se ha conformado un grupo de trabajo compuesto por representantes del Comité de Colorantes y Extractos Naturales de la Asociación de Exportadores ADEX y de la Asociación de Productores de Cochinilla de la Joya, cuyo objetivo será la búsqueda de nuevos mercados estables en el que la producción de cochinilla vaya de la mano con el crecimiento del mercado del carmín.

Algunos de los mercados potenciales son:

- Brasil

A nivel mundial, Brasil es el quinto país en población y en extensión territorial; además de considerarse la séptima economía más importante del mundo, este resultado positivo obedeció a la buena gestión económica de los últimos 20 años, caracterizada por estabilidad macroeconómica, apertura de mercado, reducción de la inequidad y un entorno favorable para

el impulso del sector privado. Brasil brinda importantes oportunidades de negocio a los productos peruanos, dado que es un mercado grande y con un grupo de población con alto poder adquisitivo; además los consumidores y empresarios brasileños tienen gustos, costumbres y prácticas cercanas a las nuestras, a la fecha en el marco del ACE 58 gran parte de la oferta peruana ingresa a Brasil con arancel cero. La evolución de los indicadores macroeconómicos se muestra a continuación:

**Ilustración 21 - Indicadores Proyectados Brasil**

Indicadores	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	2012*
PBI (variación %)	4.0	6.1	5.2	-0.6	7.5	4.5	4.1
PBI Per cápita (US\$) (PPP)	9,166	9,900	10,528	10,453	11,239	11,767	12,321
Desempleo (variación %)	9.97	9.29	7.90	8.10	6.70	6.70	6.70
Inflación (variación %)	4.2	3.6	5.7	4.9	5.0	6.3	4.8

**Fuente: World Economic, FMI, Proyecciones**

La fuerte inversión en infraestructura y el aumento del presupuesto destinado a programas sociales explican la leve disminución en la tasa de desempleo, el aumento de la demanda doméstica y el mayor dinamismo de las exportaciones han llevado a la mayoría de las economías emergentes a recuperarse de la crisis internacional más rápido que otros países.

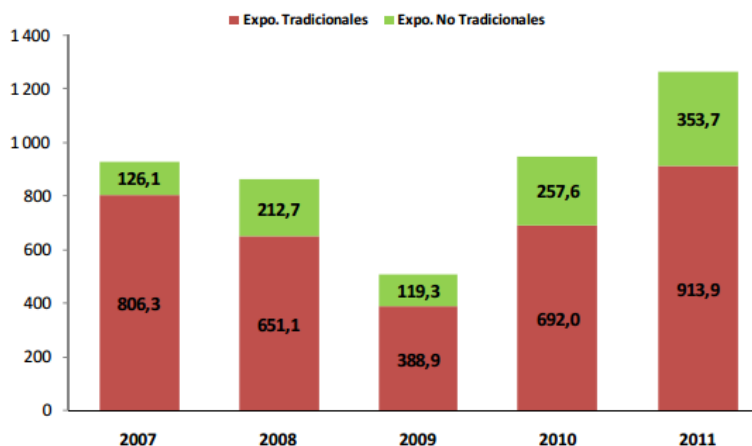
A continuación se muestra los gastos del consumidor en Brasil.

**Ilustración 22 - Gasto del Consumidor en Brasil: 1995. 2015 (Cifras en millones del real brasileño)**

<b>Rubro</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
Alimentos y bebidas no alcohólicas	68219	102744	150279	159112	164812
Bebidas alcohólicas y tabaco	14783	26631	38893	42333	48660
Prendas de vestir y calzado	26571	49215	77852	83542	84878
Vivienda	53254	137311	248004	256028	259998
Art. Del hogar y servicios	40030	64826	104216	113406	128520
Art. Salud y servicios médicos	25037	44177	71483	79430	94818
Transporte	40640	72579	118003	134173	153116
Comunicaciones	27900	60781	97678	104835	119734
Ocio y recreación	23057	48609	81645	95948	103972
Educación	18277	39742	67317	75226	86349
Hoteles y catering	23034	36743	55767	66614	76657
Art. Diversos y servicios	24902	52324	91023	101299	115280
<b>TOTAL</b>	<b>385704</b>	<b>735682</b>	<b>1202160</b>	<b>1311946</b>	<b>1436794</b>

**Fuente: Euromotor**

Ilustración 236 - Exportaciones Perú Brasil (US\$ Millones)



Fuente: SUNAT, Mincetur

Ilustración 247 - Principales Productos No Tradicionales Exportados a Brasil y al Mundo 2010 - 2012

N°	Subpartida <sup>2</sup>	DESCRIPCIÓN	2010			2011			Var. % X Perú-Brasil 11/10	Ene-Jun 2012			
			X Perú-Brasil (A)	X Perú-Mundo (B)	Indicador (A) / (B)	X Perú-Brasil (A)	Part. %	Indicador (A) / (B)		X Perú-Brasil (A)	X Perú-Mundo (B)	Indicador (A) / (B)	
1	2510100000	FOSFATOS DE CALCIO NATURALES, FOSFATOS ALUMINOCÁLCICOS NATURALES Y CRETAS FOSFATADAS, SIN MOLER	16 608	52 958	31,4%	48 238	13,6%	235 606	20,5%	190	43 249	199 501	21,7%
2	3205000000	LACAS COLORANTES; PREPARACIONES A QUE SE REFIERE LA NOTA 3 DE ESTE CAPÍTULO A BASE DE LACAS COLORANTES	19 165	145 208	13,2%	19 052	5,4%	130 919	14,6%	0	2 327	25 535	9,1%
3	2005700000	ACEITUNAS PREPARADAS O CONSERVADAS (EXCEPTO EN VINAGRE O EN ÁCIDO ACÉTICO), SIN CONGELAR	24 167	32 436	74,5%	15 502	4,4%	22 763	68,1%	-36	10 292	12 494	82,4%
4	7408100000	ALAMBRE DE COBRE REFINADO, EN LA QUE LA MAYOR DIMENSIÓN DE LA SECCIÓN TRANSVERSAL SEA SUPERIOR A 6 MM	28 655	276 051	10,4%	15 089	4,3%	298 206	5,1%	-47	4 254	141 775	3,0%
5	2817001000	ÓXIDO DE CINC (BLANCO O FLOR DE CINC)	2 675	55 576	4,8%	14 037	4,0%	81 782	17,2%	425	2 688	29 114	9,2%
6	7901200000	ALEACIONES DE ZINC	5 825	14 827	39,3%	12 738	3,6%	23 928	53,2%	119	1 980	5 957	33,2%
7	6105100052	CAMISAS DE PUNTO, DE ALGODÓN, CON CUELLO Y ABERTURA DELANTERA PARCIAL, DE TEJIDO CON HILADOS DE DISTINTOS COLORES, CON MOTIVOS	5 491	34 082	16,1%	10 365	2,9%	47 544	21,8%	89	4 305	19 209	22,4%
8	6105100051	CAMISAS DE PUNTO, DE ALGODÓN, CON CUELLO Y ABERTURA DELANTERA PARCIAL, DE TEJIDO DE UN SOLO COLOR UNIFORME, INCLUIDO LOS	6 285	87 042	7,2%	9 230	2,6%	85 216	10,8%	47	5 460	31 772	17,2%
9	5506300000	FIBRAS DISCONTINUAS ACRÍLICAS O MODACRÍLICAS, CARDADAS, PEINADAS O TRANSFORMADAS DE OTRO MODO PARA LA HILATURA	7 616	19 980	38,1%	8 879	2,5%	23 119	38,4%	17	3 860	11 857	32,6%
10	3203002100	GARÍN DE COCHINILLA	6 654	64 668	10,3%	7 922	2,2%	81 647	9,7%	19	1 944	22 194	8,8%
11	2815120000	HIDRÓXIDO DE SODIO (SODA O SODA CÁUSTICA) EN DISOLUCIÓN ACUOSA (LEJÍA DE SODA O SODA CÁUSTICA)	5 385	17 706	30,4%	7 691	2,2%	26 921	28,6%	43	3 004	15 037	20,0%
12	6109100039	DEMÁS "T-SHIRT" DE ALGODÓN PARA HOMBRES O MUJERES	3 556	135 948	2,6%	7 610	2,2%	201 260	3,8%	114	1 907	119 162	1,6%
13	6109100031	"T-SHIRT" DE ALGODÓN PARA HOMBRES O MUJERES, DE TEJIDO DE UN SOLO COLOR UNIFORME, INCLUIDOS LOS LANQUEADOS, PARA	2 256	158 121	1,4%	6 382	1,8%	174 498	3,7%	183	3 504	73 590	4,8%
14	1604200000	DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	3 196	14 844	21,5%	6 362	1,8%	23 325	27,3%	99	233	6 342	3,7%
15	3302029000	DEMÁS PLACAS, LÁMINAS, HOJAS Y TIRAS, DE PLÁSTICO NO CELULAR Y SIN REFUERZO, ESTRATIFICACIÓN NI SOPORTE O COMBINACIÓN SIMILAR CON	3 284	70 152	4,7%	6 264	1,8%	119 086	5,3%	91	6 128	67 243	9,1%
16	1211903000	ORÉGANO (ORIGANUM VULGARE)	5 055	11 007	45,9%	5 397	1,5%	11 452	47,1%	7	2 618	6 571	39,8%
17	4011101000	RADIALES DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN AUTOMÓVILES DE TURISMO (INCLUIDOS LOS FAMILIARES TIPO "BREAK" O "STATION WAGON", Y LOS DE	952	12 151	7,8%	4 653	1,3%	23 157	20,1%	389	4 851	14 632	33,2%
18	6105100059	DEMÁS CAMISAS DE PUNTO, DE ALGODÓN, CON CUELLO Y ABERTURA DELANTERA PARCIAL, PARA HOMBRES	734	8 239	8,9%	3 825	1,1%	26 223	14,6%	421	1 173	13 715	8,6%
19	2825500000	ÓXIDOS E HIDRÓXIDOS DE COBRE	2 803	7 036	39,8%	3 798	1,1%	8 457	44,9%	35	1 942	5 036	38,6%
20	2810001000	ÁCIDO ORTÓRICO	3 109	21 434	14,5%	3 725	1,1%	21 795	17,1%	20	4 052	12 407	32,7%
		SUBTOTAL	153 473	1 239 464	12,4%	216 797	61,3%	1 666 904	13,0%	41	109 771	833 143	13,2%
		RESTO	104 124	6 475 169		136 933	38,7%	8 525 111			74 722	4 370 733	
		TOTAL EXPORTACIONES NO TRADICIONALES	257 598	7 714 633	3,3%	353 730	100,0%	10 192 015	3,5%	37	184 493	5 203 876	3,5%

Fuente: SUNAT, Mincetur

De acuerdo al Plan Operativo de Mercado POM, se muestra una matriz de productos priorizados en donde se pueden identificar las oportunidades comerciales con este país.

### Ilustración 258 - Productos No Tradicionales con Potencial en Brasil

Partida	Descripción	Clasificación
200570	Aceitunas preparadas, conservadas	estrella
610510	Camisas de punto de algodón	estrella
283525	Fosfato dicalcico	estrella
392020	Películas de polipropileno	estrella
550630	Tops de fibra acrílica	estrella
121190	Orégano	estrella
320500	Lacas colorantes: carmín de cochinilla	estrella
160420	Conservas de jurel en aceite	estrella
551110	Hilados de fibras acrílicas	estrella
281512	Hidroxido de sodio (soda cáustica)	estrella
610610	Blusas de punto de algodón	estrella
320300	Colorantes de origen vegetal, animal	estrella
140490	Tara en polvo	estrella
283329	Sulfato de plomo	estrella
070920	Espárrago fresco	estrella
281000	Acido ortobórico	estrella
520548	Hilados de algodón peinados, < 83.33 decitex	estrella
282550	Oxidos e hidroxidos de cobre	estrella
511211	Tejidos 100% lana, peso <= 200g/m2	estrella
252890	Boratos naturales	estrella
520849	Tejidos 100% algodón, distintos colores	estrella
520526	Hilados de algodón peinado, 106.3 -125 decitex	estrella

Fuente: SUNAT, Mincetur

Respecto al mercado brasilero, nuestro país tiene actualmente el 54% de participación de mercado, Italia 37%, Chile 5%, Argentina 4%; los aranceles pagados son Perú 0%, Italia 10% y Chile 7.2%.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Plan Operativo de Mercado Brasil, Mincetur, 2012

- China

China es el cuarto país más grande del mundo en extensión territorial; con más de 1300 millones de habitantes, es el país más poblado del mundo; las reformas orientadas al mercado en las últimas dos décadas han tenido un impacto profundo en su economía y en la mundial. Las inversiones extranjeras en el país se han fortalecido considerablemente.

**Ilustración 26 - Participaciones de Mercado por Sector**

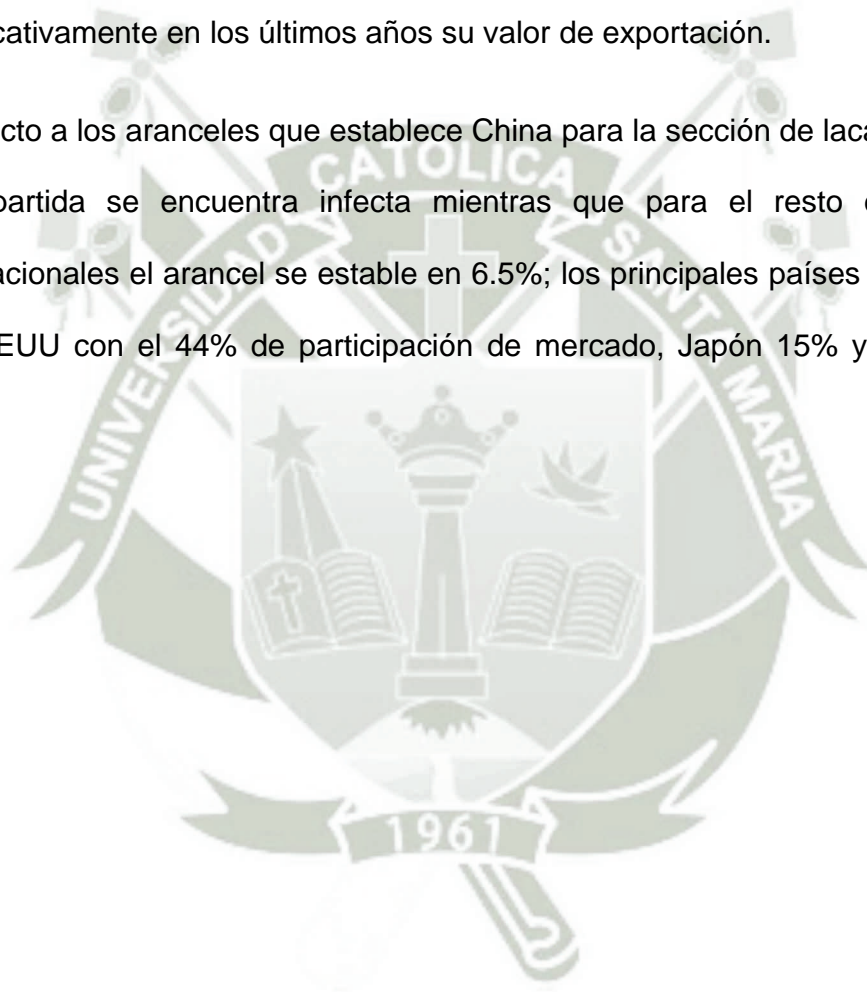
<b>Participaciones incrementales de mercado proyectadas según el modelo MPS</b>			
<b>Sector</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Textil	1.31%	2.61%	3.92%
Agricultura y ganadería	1.44%	2.87%	4.31%
Pesquería	2.66%	5.33%	7.99%
Hierro, acero y metalurgia	1.38%	2.76%	4.14%
Madera y papel	2.72%	5.45%	8.17%
Químico	1.27%	2.55%	3.82%

**Fuente: SUNAT, Mincetur**

Desde el acceso de China a la Organización Mundial del Comercio en el año 2001, han desaparecido muchas barreras tradicionales como aranceles prohibitivos, cuotas de importación, etc. El paso de grandes volúmenes de población activa desde empleos de baja productividad en el sector agrícola a otros más productivos en la industria ha sido el gran motor del crecimiento chino.

Las áreas donde China ha mostrado gran interés son las lacas a base de Carmín de Cochinilla, actualmente la exportación de estos productos se encuentran entre las principales partidas no tradicionales ocupando el ranking de los primeros 15 niveles; se aprecia que la mayoría de empresas peruanas que exportan a China se concentran en el rango de pequeña y micro empresas, las cuales aumentaron significativamente en los últimos años su valor de exportación.

Respecto a los aranceles que establece China para la sección de lacas colorantes, esta partida se encuentra infecta mientras que para el resto de mercados internacionales el arancel se establece en 6.5%; los principales países competidores son EEUU con el 44% de participación de mercado, Japón 15% y Reino Unido 11%.



### Ilustración 27 - Cuadro de Aranceles China

HS6	Descripción	Mundo (%)	Perú (%)	Rank Perú	Principales competidores (%)
030749	Pota congelada	12	10.8	3	EEUU(20), Corea(16), Perú(15)
160590	Almejas, locos preparados	5	5	1	Perú(69), Japón(8), Chile(6)
080610	Uva fresca	13	7.8	3	Chile(55), EEUU(33), Perú(7)
121220	Algas	15	13.8	3	Indonesia(48), Chile(32), Perú(11)
281000	Óxido de boro	5.5	5	5	Rusia(25), Chile (24), Turquía(20)
030429	Filetes de pescado congelado	10	0	3	Rusia(35), EEUU(17), Perú(8)
610510	Camisas de algodón	16	16	6	Hong Kong(37), Italia(20), Turquía(8)
320300	Materias colorantes	6.5	6.3	5	Alemania(14), India(13), Japón(13)
610910	Polos de algodón	14	12.6	16	Italia(16%), Turquía(10%), Portugal(9)
320210	Productos curtientes sintéticos	6.5	5.2	17	Alemania(22), Italia(19), India(11)
440729	Madera aserrada tropical	0	0	13	Myanmar(23), Brasil(19), Indonesia(19)
281700	Óxido de zinc	5.5	4.8	7	Taiwán(39), Corea del Sur(15), Japón(9)
030380	Hueveras de pescado	10	10	4	Rusia(50), EEUU(40), Japón(4)
320500	Lacas colorantes	6.5	0	7	EEUU(44), Japón(15), Reino Unido(11)
080450	Mango	15	12	5	Myanmar(44), Tailandia(33), Filipinas(15)

Fuente: Market Access Map, Trade Map

#### - Japón

Japón constituye el segundo destino más importante para las exportaciones peruanas en Asia, de acuerdo al último reporte del Índice de Facilidad para Hacer Negocios se encuentra en el puesto 18 de 183 países.

Dentro de las principales partidas de productos no tradicionales exportados se encuentra dentro del ranking de los 10 primeros puestos el Carmín de Cochinilla, seguido muy de cerca por el Mango y los Espárragos, el 98% de nuestras exportaciones actuales ingresarán con arancel cero.

De las 396 empresas exportadoras peruanas hacia Japón, 337 son de productos no tradicionales; la posición que actualmente ocupa nuestro país como proveedor de Carmín de Cochinilla a Japón es el quinto; los principales competidores son China con el 21.9% de cuota de mercado, Alemania con 20% y EEUU con 15%.

**Ilustración 28 - Cuadro de Aranceles Japón**

Partida	Descripción	Posición de Perú como proveedor	Principales competidores	Arancel NMF	Preferencia Arancelaria
7901120000	Cinc sin alear	1	Malasia(85.5%) Kazakhstan(11.2%) China(2.6%)	6.98%	1.5%
0307490000	Calamar congelado o Pota congelada	18	Tailandia(33.6%) China(24.3%) Vietnam(15.2%)	3.5%	3.5%
0304299000	Anguila congelada	65	Chile(25.3%) Noruega(13.4%) Corea del Sur(13.4%)	10.0%	10.0%
0803001200	Plátanos cavendish valery frescos	4	Filipinas(92.2%) Ecuador(4.3%) Taiwan(1.6%)	20.0-25.0%	10.0-20.0%
0709200000	Espárragos frescos o refrigerados	3	México(28.5%) Australia(25.1%) EE.UU.(14.4%)	3.0%	3.0%
1605909000	Pota precocida congelada	11	China(76.3%) Vietnam(6.0%) Tailandia(4.1%)	6.4-10.0%	6.4-10.0%
0710801000	Esparrago congelado	6	China(78.7%) Ecuador(6.5%) Tailandia(2.4%)	6.0-12.0%	6.0-12.0%
3203002100	Carmín de cochinilla	5	China(21.9%) Alemania(20.0%) Italia(11.6%)	0.0%	0.0%
0811909100	Mango congelado en trozos	7	Canadá(28.6%) China(19.0%) EE.UU.(15.1%)	7.2-12.0%	3.6-6.0%
3203001900	Extracto saponificado de paprika	5	China(21.9%) Alemania(20.0%) Italia(11.6%)	0.0%	0.0%

**Fuente: Market Access Map, Trade Map**

- Corea del Sur

Considerado como una de las economías más prosperas a nivel mundial, sus principales socios comerciales son China, Japón y Estados Unidos, de acuerdo al último Índice de Facilidad para Hacer Negocios se encuentra en el puesto 16 de 183 países, los principales productos no tradicionales exportados a Corea del Sur son los moluscos invertebrados, desperdicios y desechos de cobre, tejidos de lana peinada, carmín de cochinilla, etc.

Corea del Sur ha pasado de ser un país devastado por la guerra, a hoy ser la cuarta economía más grande de Asia, es líder mundial en varios sectores como construcción naval, construcción, electrónica digital y automóviles.

La economía de Corea del Sur ha crecido rápidamente desde la década de 1950, hoy en día es la 13° economía más grande del mundo y está clasificado como país desarrollado por la ONU, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. También se encuentra entre los países más avanzados tecnológicamente y mejor comunicados.

Existen oportunidades para colorantes de origen natural como la cochinilla y el achiote ya que Corea del Sur no los produce, la cochinilla es especialmente valorada tras la prohibición de los tintes sintéticos para uso alimentario y cosmético; se utiliza para la preparación de embutidos, vinos,

quesos y en Corea del Sur se utiliza especialmente en el pescado (barritas de cangrejo, leche con gusto a fresa, etc.)

El elevado grado de apertura de la economía coreana, así como el desarrollo de los gustos más acordes con los criterios occidentales son dos factores a tener en cuenta por lo exportadores que pueden aprovechar las múltiples oportunidades que ofrece Corea.

De acuerdo con el Centro de Comercio Exterior (CCEX), el TLC con Corea del Sur se ha aprovechado solo en un 30%, es decir se debe considerar que aún queda un 70% por explorar y los productos peruanos tienen grandes oportunidades de hacerlo.

El TLC con Corea del Sur abre un mercado de 50 millones de habitantes que poseen un alto poder adquisitivo. Además proporciona a las exportaciones peruanas un acceso preferencial del 85% del total de las líneas arancelarias.

g) Ingreso de colorantes naturales como posibles productos sustitutos

Los agricultores de Cochinilla pueden optar por cambiar de cultivo ya sea de Ají Paprika, Achiote entre otros, lo cual afectaría la oferta del Carmín de Cochinilla, en diversos mercados internacionales.

### 3.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

**Tabla 9 - Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE**

EFE	PESO	VALOR	PONDERACION
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Crecimiento de la demanda del Carmín de Cochinilla Peruano.	0.11	1.7	0.187
2. Ingreso a nuevos mercados internacionales	0.10	2.2	0.220
3. Disponibilidad de Materia Prima.	0.05	1.5	0.075
4. Apoyo brindado por parte del Estado	0.08	1.4	0.112
5. Crecimiento del Producto a Nivel Internacional	0.09	1.0	0.090
6. Preferencia por colorantes naturales como el Carmín de Cochinilla	0.07	1.3	0.091
7. Instrumento de Desarrollo Sostenido	0.10	0.9	0.090
<b>AMENAZAS</b>			
1. Precio internacional variable	0.06	2.3	0.230
2. Mercado del Carmín de Cochinilla inestable	0.07	1.9	0.133
3. Inestabilidad Política y Económica que afectan las inversiones	0.06	2.1	0.126
4. Ingreso de colorantes naturales como potenciales productos sustitutos	0.04	1.5	0.06
5. Mayor capacidad de respuesta de los países competidores.	0.04	1.8	0.072
6. Surgimiento de nuevos competidores.	0.06	1.9	0.114
7. Disminución de la demanda por parte de la Unión Europea ( Principal Mercado)	0.07	2	0.140
<b>PONDERADO</b>			<b>1.648</b>

Fuente: Elaboración Propia

El valor promedio ponderado es de 1.648, indica que en este momento la industria del Carmín de Cochinilla no está capitalizando las oportunidades evitando sus amenazas externas, como se puede observar en la tabla el crecimiento de la demanda del Carmín de Cochinilla peruano es una de las oportunidades con mayor peso, debido a que actualmente tenemos acceso a nuevos mercado siendo el mercado asiático uno de las mayores oportunidades de exportación para diversificar este producto encontrando nuevos nichos de mercado, por otra parte respecto a las amenazas del sector tenemos la inestabilidad del precio y del mercado esto debido principalmente a que nuestro principal cliente actualmente es la Unión Europea que está siendo afectada por una crisis financiera ha disminuido la cantidad de carmín de cochinilla a exportar en este periodo haciendo que el precio disminuya afectando directamente a los productores peruanos.

### **3.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

La producción de Carmín de Cochinilla en el mundo está concentrada principalmente en América Latina.

Nuestro país es el principal productor y exportador mundial de Cochinilla, seguido por Chile y las Islas Canarias en España; es por esto que se establecerán los factores claves para la realización de esta matriz en función de estos países.

### Chile

La Cochinilla fue introducida en 1988, en el valle del Elqui. Su producción se caracteriza por la utilización de riego por goteo dosificado con fertilizantes y la cosecha es mecanizada, superando los 1000 kg de cochinilla por hectárea. Chile pretendió aprovechar la baja participación de las Islas Canarias en cuanto a participación de exportación de Carmín de Cochinilla; sin embargo, los resultados del país sureño no habrían sido favorables, ya que los costos de producción de cochinilla y carmín en Chile son más altos que en el Perú.

Es importante resaltar que las exportaciones de Cochinilla seca se iniciaron en 1994, su producción se realiza de forma tecnificada, con manejo del riego y fertilización de las plantaciones de tuna, de modo que el rendimiento y la calidad de la cochinilla chilena está entre las mejores del mundo. Se han descrito y aplicado muchas prácticas agronómicas destinadas a mejorar el estado de la planta e indirectamente la calidad del insecto,

incluyendo podas, riego y fertilización. Adicionalmente, estructuras o barreras mecánicas destinadas al control de factores ambientales, como viento y lluvia, han sido utilizadas con el fin de reducir la mortalidad natural e incrementar la densidad de insectos en la planta. Sin embargo, ambas estrategias incrementan significativamente los costos y sus resultados son discutibles, por lo que aún es necesario buscar alternativas que permitan incrementar los rendimientos de la cochinilla y/o ácido Carmínico de una forma rentable.<sup>24</sup>

#### Las Islas Canarias

En la actualidad puede considerarse a la Cochinilla como una verdadera fuente de riquezas para las Islas Canarias; este insecto se ha naturalizado en dicho archipiélago, del mismo modo que su alimento. Se le conoce como grana cochinilla, producen alrededor del 8% de la demanda mundial.

Durante el siglo pasado, el principal centro de producción fueron las Islas Canarias que fueron desplazados por nuestro país; cabe recalcar que la Unión Europea el carmín debe etiquetarse como E-120; internacionalmente, se le conoce como colorante rojo natural n°4 y debe de cumplir exigentes

---

<sup>24</sup> Dactulopius coccus, Sub departamento Vigilancia y Control Oficial Fitosanitario. Unidad de Vigilancia Agrícola, Ministerio de Producción, Gobierno de Chile

normas de calidad. La industria de la extracción de colorante natural a partir del tratamiento artesanal de la cochinilla en las Islas Canarias se ha diferenciado porque plantea un elaborado proceso de producción y elaboración en el cual la materia prima se trata, única y exclusivamente, a través de mecanismos artesanales, lo que garantiza la naturalidad del producto; esto supone que cada una de las etapas del proceso productivo presenta un control de calidad en el cual mediante mecanismos específicos de manipulación y re-alimentación, se garantiza que la cochinilla adquiere los mejores resultados en los ensayos analíticos.<sup>25</sup>

Hoy en día, donde únicamente se cultiva la Cochinilla en Canarias, de un modo racional, es en Lanzarote, el clima se presta para su cultivo, con humedad media anual casi a cero; económicamente este es un cultivo muy rentable, pero los conocimientos necesarios para obtener su máximo rendimiento y la dedicación de su trabajo, hacen que virtualmente el cultivo de la cochinilla este incluido dentro de las artesanías canarias con derecho propio.

## México

---

<sup>25</sup> Canaturex, Extracción Artesanal de Carmín de Cochinilla

En México la producción y comercialización de grana cochinilla, manejan un sistema de producción intensivo con parámetros técnicos sobresalientes y una buena rentabilidad. En este país se ha establecidos Fideicomisos en relación con la Agricultura (FIRA), a través de diversos Centros de Desarrollo Tecnológico, los cuales promueven proyectos con sostenibilidad ambiental, económica y social a su disposición para impulsar este tipo de agro negocios. Respecto a sus cultivos, la forma de cría del insecto se ha modificado de acuerdo al clima, temperatura, presencia de depredadores, disponibilidad del hospedero y otros factores abióticos propios de cada región; algunas de estas formas son micro túneles, cobertizos, sistemas de cultivos hidropónicos.

### 3.3.1 Tabla Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 10 - Matriz del Perfil Competitivo

Factor Determinante de Éxito	Peso	Perú		Islas Canarias		Chile		México	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Promoción	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15	2	0.3
2. Calidad del producto	0.18	3	0.54	2	0.36	4	0.72	3	0.54
3. Régimen especial de incentivo a las PYME	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	1	0.03
4. Fuentes de financiamiento	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3
5. Tecnología e industrialización	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1
6. Capacitación	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09
7. Diseño del producto	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39
8. Posicionamiento del producto	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1
9. Precios competitivos	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.15	3	0.45
10. Desarrollo de canales de distribución	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
<b>Valor:</b>	<b>1</b>	<b>2.72</b>		<b>2.44</b>		<b>2.64</b>		<b>2.39</b>	
		4. Fortaleza Mayor		2. Debilidad Menor					
		3. Fortaleza Menor		1. Debilidad Mayor					

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla adjunta, se infiere que uno de nuestros principales competidores a nivel internacional son las Islas Canarias cuya una de sus principales fortalezas es la calidad del producto que ofrecen, luego tenemos a Chile que también presenta a la calidad como un punto fuerte debido a la tecnología que utiliza lo que hace que si bien presenta mejores características el precio que ofrecen al mercado no sea competitivo a nivel internacional y por último tenemos a México que presenta precios competitivos pero no tienen el nivel de tecnología e industrialización para aumentar su oferta y poder satisfacer al mercado internacional.

Por último los principales factores de nuestro país que nos coloca como el principal competidor en este mercado son los precios, la calidad y la promoción esto último gracias a ser considerados el primer país exportador de Carmín de Cochinilla.

### 3.4 ANÁLISIS INTERNO

#### 3.4.1 Análisis Administrativo

##### 3.4.1.1 Nombre y clasificación

Clase	:	Insectos
Orden	:	Hemípteros
Sub- Orden	:	Homópteros
Familia	:	Dactylopiidae
Género	:	Dactylopius
Especie	:	Dactylopius coccus
Nombre vulgar	:	Cochinilla

##### 3.4.1.2 Historia de la cochinilla

La cochinilla es un insecto que parasita la planta de la tuna, la hembra, acumula en un momento de su vida, una alta cantidad de pigmento conocido como carmín.

El carmín de cochinilla ha sido usado extensamente a lo largo de la historia; importante tinte textil en la era pre-hispánica, su uso se extendió por el mundo tras la conquista española.

Con el advenimiento de los colorantes artificiales, a mediados del siglo XIX, su demanda disminuyó drásticamente.

Recién en la década de 1970, las crecientes restricciones al uso de colorantes sintéticos, muchos de ellos considerados cancerígenos, hizo que la industria volteara nuevamente los ojos al carmín.

Esta nueva era en la producción de carmín encontró al Perú en las mejores condiciones para responder a la creciente demanda, lo que permitió que nuestro país se posicionara como el principal abastecedor de cochinilla. En la actualidad, el Perú abastece el 80% del carmín consumido en todo el mundo.

Siendo la cochinilla seca la materia prima, de ella se extraen lacas de carmín de diferente concentración, así como ácido Carmínico de alta pureza.

En la década de 1990, el 80% de la cochinilla se exportaba sin procesar; sin embargo, en los últimos seis años se instalaron en el Perú varias plantas procesadoras de cochinilla, lo que ha permitido que en la actualidad se exporte como cochinilla sólo el 25% de la producción, y el resto en forma de lacas de carmín, principalmente.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Agroindustria y Agro exportación Situación y Oportunidades para Arequipa, Carlos Lozada García, 2005

### 3.4.1.3 Descripción y características

La Cochinilla cuya denominación científica es *Dactylopius coccus costa*, es un insecto que se instala como parásito en las hojas de la tuna ( *Opuntia picus cactil*), de cuya savia se nutre a través de un estilete bucal.

Su reproducción se realiza en la misma tuna, en donde se aloja formando colonias. El colorante natural se extrae de la cochinilla, contiene dos sustancias : el carmín y el ácido Carmínico, que son inocuos al hombre, por lo que se recomienda como colorante natural.

La línea de cochinilla tiene un periodo de maduración estimado de dieciséis meses, hasta la obtención de la primera cosecha de cochinilla, a través del diseño del huerto, planificación de plantíos, infestación, cultivo y por último cosecha.

La cochinilla adulta mide unos 2 mm de longitud es de color rojo, forma ovalada y cubierta de un polvo blanquecino; pesa aproximadamente 0.006 gr ( 150000 insectos pesan cerca de 1,000 g).

Las hembras de la cochinilla ovopositor<sup>27</sup> en promedio 415 huevos ( mínimo de 293 y máximo de 586) y se multiplican tres veces por año.

Los huevos contienen hasta el 22% de ácido Carmínico. La cochinilla está constituida por los cuerpos desecados del insecto hembra, normalmente es

---

<sup>27</sup> Ovopositar: depósito de huevos que en el tiempo se desarrollan en crías de cochinilla.

inodora cuando está libre de la capa cerúlea, de sabor amargo y tinte de un color rojo violáceo; es difícil de pulverizar debido al contenido de grasas y ceras.<sup>28</sup>

#### 3.4.1.4 Ciclo Biológico

El ciclo biológico de la cochinilla presenta las siguientes etapas:

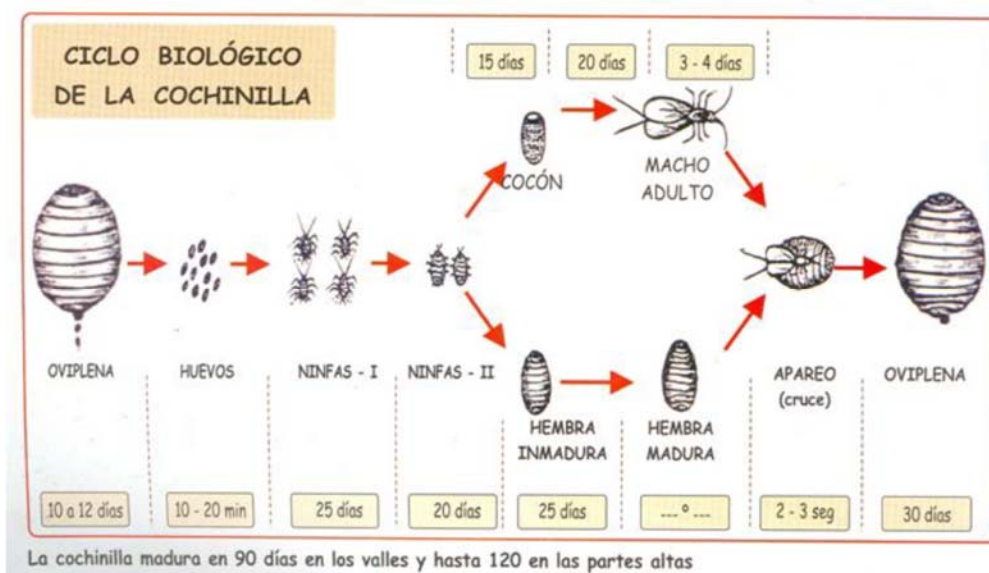
- a) Oviplena
- b) Huevos
- c) Ninfa I
- d) Ninfa II
- e) Hembra inmadura
- f) Hembra madura u oviplena

En el siguiente gráfico se puede observar dicho ciclo.

---

<sup>28</sup> Conociendo la Cadena Productiva de la Cochinilla, Ayacucho, Febrero 2008

**Ilustración 29 - Ciclo Biológico de la Cochinilla**



Fuente: IDESI, Cartilla de Tecnología Productiva de la Tuna y Cochinilla, 2003

Elaboración: Solid Perú, 2007

### 3.4.1.5 Usos

Este producto es empleado tradicionalmente en el Perú desde las civilizaciones preincaicas en estado acuoso utilizando alumbre como mordiente, para teñir pelos de alpaca y algodón.

Actualmente, el uso principal de la cochinilla es en la actualidad de carmín, el cual es un producto versátil de gran valor para muchas industrias, como por ejemplo farmacéutica, cosmética y alimentaria.

Es decir el 75% de los usos del carmín de cochinilla se concentran en la industria alimentaria, el 15% en la industria cosmética y el 10% en la industria farmacéutica y textil, principalmente en forma de laca.<sup>29</sup>

a) Industria Farmacéutica:

Carmín en polvo o solución empleada en preparación de grageas y tabletas. En solución alcalina se emplea en pastas dentífricas, enjuagues bucales, etc.

b) Industria Cosmética:

Se emplea en lápices, polvos faciales, lápices para ojos, etc. Desde el punto de vista de calidad, la industria cosmética es la más exigente, sólo acepta carmín de alta pureza que coincida en tonalidad con sus patrones de calidad y color.

Además, es el único colorante aprobado por la Food and Drug Administration (FDA) para su uso en la zona de los ojos.

---

<sup>29</sup> Planta de Carmín de Cochinilla para Exportación, Empresa Productora de Pigmentos Inorgánicos y Orgánicos S.A. Eppiosa Perú

c) Industria Alimentaria:

El consumidor de embutidos está acostumbrado a utilizar productos de cierta tonalidad de rojo. El fabricante emplea carmín para colorear sus embutidos cuando utiliza carne de cerdo y así poder teñir las tripas. Cuando el embutido es hervido por el consumidor se utiliza carmín en polvo.

También con carmín se colorean las bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas, jaleas, mermeladas, helados, yogurt, cerezas, sopas en polvo, etc. En general cualquier producto que deba tener una tonalidad rojo fresa.

Los colorantes para alimentos se utilizan en forma de tintes hidrosolubles, laca, emulsiones en seco y soluciones con características, tonalidades y aplicaciones diversas.

El colorante natural compite con ventajas respecto a los colorantes sintéticos por sus características de estabilidad al oxígeno, a la luz y al calor.

Una de las desventajas del carmín con respecto a otros colorantes naturales es que no tiene cualidades nutraceútics.<sup>30</sup>

Además de los usos arriba mencionados también se utilizan en dulces, goma de mascar, frutas, gelatinas, productos de panificación, aperitivos y jugos.

---

<sup>30</sup> Producto aislado o purificado de alimentos, con un efecto beneficioso comprobado sobre la fisiológica o que protege contra enfermedades crónicas. Canadá Health

### 3.4.1.6 Clasificación Comercial – Características

A continuación se muestran las principales características de la clasificación comercial del carmín de cochinilla.

**Tabla 11 - Características del Carmín de Cochinilla**

Características	Calidad	
	Primera	Segunda
Humedad	8 a 10%	11%
Ceniza	0%	0%
Acido Cármico	19 a 25%	12%
Tamaño de malla	1/16"	1/32"
Impurezas	máximo 3	8%

**Elaboración: La Joya Eximport E.I.R.L.**

### 3.4.2 Análisis de la Producción y la Tecnología

#### 3.4.2.1 Condiciones Agroecológicas

La cochinilla al ser un insecto de la tuna, crece en el hábitat de ella, en las regiones costa y sierra en temperaturas entre 14 y 27°C, humedad relativa de 55% a 85% y una precipitación pluvial de 400 a 800 mm/año.

La tuna como planta rústica crece y se desarrolla en zonas áridas y semiáridas con tierras pobres, calcáreas y desérticas. Necesita poco agua y la almacena en la época de lluvias.

Los principales factores que influyen en la producción de cochinilla son:

a) Altitud

No constituyen un factor determinante para la producción de tuna, la cual puede crecer desde el nivel de mar hasta los 3200 msnm.

En la actualidad los bosques de tunales que producen fruta y cochinilla se encuentran concentrados entre los 2000 a 2800 msnm.

En las zonas de menor altitud se producen problemas fitosanitarios y en las zonas muy altas se producen problemas de calidad.

b) Clima

Los tunales están concentrados en quebradas de clima templado seco, con temperatura entre 14 y 26°C en verano y 6 a 14°C en invierno.

Necesitan de 350 a 500 mm de precipitación anual; una luminosidad de 3500 horas/año.

c) Suelo

Los tunales en su mayoría ocupan suelos de ladera, reducen el proceso de erosión de los suelos, una labranza mínima mejora la conservación de los mismos.

d) Plagas y enfermedades

- La bacteriosis afecta principalmente a la penca debilitándola, reduciendo la calidad de la fruta y evitando la propagación de la cochinilla.
- La mancha plateada forma grietas y descascara las pencas dañadas, afecta a la penca y reduce la producción de cochinilla.

**Tabla 12 - Condiciones Agroecológicas para la Producción de Cochinilla**

FACTOR	FAVORABLE	DESFAVORABLE
Temperatura	Entre 14° a 26°C	A temperaturas mayores o menores de las indicadas se produce muerte de ninfas.
Humedad	Entre 50 y 75%	A humedad mayor a 75%, el ciclo de vida se alarga. Menor a 50% se acorta.
Vientos	-	Arrastra y mata a las ninfas y cochinillas en crecimiento.
Precipitación	-	Precipitaciones fuertes lavan los tunales, arrastrando a las ninfas antes de que se hayan fijado, durante los procesos de muda. Las lluvias torrenciales desprenden a las cochinillas de cualquier edad, mientras que las lluvias moderadas eliminan la capa de cera, lo cual deja expuestas a las cochinillas a sus enemigos naturales.
Insolación	-	La mayoría de las ninfas están establecidas en superficies sombreadas.
Altitud	1500 - 2500 msnm	Por la temperatura, a altitud mayor a 2500 msnm el ciclo de vida se alarga, menor a 1500 msnm, se acorta.

**Elaboración: Solid Perú 2007**

### 3.4.2.2 Proceso Productivo

#### Plantación

Se inicia con la obtención de las pencas de tuna, siendo necesario para cada hectárea la cantidad de 20000 a 25000; una vez planteadas deben permanecer entre 15-20 días sin regar para evitar que se pudran, posteriormente con un abonamiento y riego adecuados para alcanzar un buen porte a los ocho meses las plantas estarán en condiciones para ser infestadas con cochinilla.

#### Infestación o Propagación

**a) Natural:** las pencas son infestadas en forma natural inducidas por el viento y producida por las ninfas migrantes que se trasladan por sí solas entre planta y planta.

**b) Artificial:** para una infestación a gran escala se requiere hembras adultas en oviposición para colocarlas sobre las pencas de la tuna utilizando infestadores, siendo los más conocidos las cajitas de cartón, bolsitas de tul o el método de la gasa, método del tarrito de lata y método de la bandeja.

Se recomienda efectuarla durante los meses de menos calor para garantizar una buena infestación (diciembre-marzo).

En algunos casos se procede a la infestación con el polvo obtenido de la cochinilla fresca, para lo cual se utiliza infestadores o simplemente dejando un poco al pie de la planta, permitiendo a las crías que se encuentran en el polvo subir a las pencas; este método de infestación es muy económico pero no garantiza una óptima infestación ya que las crías son muy vulnerables al calor y almacenamiento.

### **Cosecha**

El proceso para la obtención del carmín incluye desde la cosecha de la cochinilla en adelante; se cosechan las hembras maduras y ovopositantes, que son las que poseen el pigmento de ácido carmínico en mayor cantidad ( 19 – 22%). Puede hacerse 3 o 4 veces al año, es una actividad manual y requiere tener cuidado de no romper el insecto y derramar el pigmento. Se realiza con pinceles, brochas finas o cucharas de modo de ir separando cuidadosamente el insecto de la planta y colocandolos en recipientes no muy profundos de modo que no se aplasten.

### **Muerte y Secado**

Se seleccionan las cochinillas maduras que tienen que ser sacrificadas, la mejor manera es dejarlas morir naturalmente o a la sombra, para que exista una

ovoposición completa, aunque también se han desarrollado técnicas de muerte y secado como:

- Matanza por asfixia
- Matanza utilizando insumos
- Matanza al sol

Con ello se llega a contenidos de ácido carmínico de hasta 26%; se prosigue con el secado natural, al sol durante 4 o 5 horas por 6 días o a la sombra por 20 o 30 días, o artificial ( sistema de agua caliente 50/70 °C durante 3 o 4 horas) hasta un contenido de humedad de 7 – 10%. Después del secado, la cochinilla se limpia, de modo de eliminar las impurezas como arena, espinas u otros elementos silíceos.

#### **Acopio de Cochinilla:**

A continuación, se clasifica en rangos de calidad, para lo cual se utiliza tamices con distintas aberturas de mallas, considerando como de primera a la que es retenida en mallas de orificios de 2 mm. La calidad está referida al contenido de ácido carmínico, humedad y metales pesados; con lo que se fija el precio por kilo de la cochinilla.

Se considera bueno un contenido superior a 22% de ácido carmínico. Se envasa en sacos de yute o plástico impermeable o en tambores de cartón prensado con aros metálicos y capacidad para 50 kg. Se almacena a temperaturas inferiores a

20°C y humedad relativa menor de 50%, quedando lista para su comercialización.<sup>31</sup>

**Tabla 13 - Flujo del Proceso Productivo de la Cochinilla**

1	PROPAGACION DE PLANTAS	Identificación de plantas madres. Selección y corte de pencas . Deshidratación de pencas
2	PLANTACION DE PENCAS	Preparación del terreno. Trazado a curva de nivel. Apertura de hoyos. Transporte de pencas y abono. Tratamiento de las pencas (desinfección). Plantación de pencas.
3	LABORES CULTURALES	Limpieza o deshierbo. Poda de formación y producción. Abonamiento. Riesgos. Eliminación de frutos. Control de plagas y enfermedades.

<sup>31</sup> Proyecto de Cooperación UE – Perú, Identificación de la demanda del mercado internacional para productos con potencial exportador agrícola, COPEME

4	INFESTACION CON COCHINILLA	Cosecha y selección de semilla (cochinilla oviplena). Preparado de materiales e insumos. Infestación.
5	COSECHA Y POST-COSECHA	Provisión de herramientas y materiales. Cosecha. Matanza. Secado. Limpieza. Selección y clasificación. Envasado. Almacenamiento. Comercialización.

**Elaboración: Solid Perú.**

Rendimiento:

- a) De 100 kg de cochinilla fresca sucia se obtiene 33.2 kg de cochinilla seca sucia.
- b) De 100 kg de cochinilla seca sucia se obtiene 85 a 90 kg. De cochinilla limpia y tamizada tipo exportación.
- c) La cochinilla fresca, con el secado a la sombra, experimenta una reducción de entre 3.28 kg y 1 kg.

d) En la clasificación de la cochinilla seca se obtiene en promedio: 73.58% de cochinilla de primera, 10.45% de cochinilla de segunda y 7.96% de tercera calidad; el resto que constituye el 8.01% son polvillos y otras impurezas.<sup>32</sup>

**Ilustración 30 - Costo aproximado de instalación y mantenimiento de 1 ha de cochinilla**

TABLA DE COSTOS POR HA DE COCHINILLA					
Rubro	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo S/.	Costo US\$
Semilla	Cladodios/ Pencas	25000	0.52	13000	5000
Sistema de Riego por goteo	Sistema	1	2500	2500	962
Fertilizantes	Bolsa (25kg.)	8	50	400	154
Guano de Corral	Toneladas	5	200	1000	385
Tubos de 1 1/2 pulgada	Tubos	60	6	360	138
Mallas de Tul	Metros	15	5	75	29
Mano de Obra (4 personas)	Jornales	120	70	33600	12923
<b>TOTAL</b>				<b>50935</b>	<b>19590</b>

<b>Producción por HA</b>	350	Kg
<b>Costo de Producción Unitario</b>	56	US\$

**Fuente: Elaboración Propia – Agrodata – Asociación de Productores de Cochinilla de la Irrigación de la La Cano en La Joya**

<sup>32</sup> Cadena productiva de la tuna y cochinilla, Ayacucho. Febrero 2008

### Ilustración 31 – Análisis de la Producción Nacional Anual

Producción Nacional Anual Promedio						
Perú	5128	ha	1538400	kg	300	kg x ha
Arequipa (400 agricultores)	4000	ha	1200000	kg	78%	
Demanda Mundial Anual			3600000	kg		
Demanda Anual Insatisfecha			2061600		57%	

**Fuente: Elaboración Propia – Agrodata – Asociación de Productores de Cochinilla de la Irrigación de la La Cano en La Joya**

Los precios que a continuación se presentan son referenciales, estos varían de acuerdo a la demanda internacional.

### Ilustración 32 - Precios Referenciales de la Cochinilla

Marzo 2012					
Costo de Producción Unitario	56	US\$			
Precio de Venta a Intermediarios	18	US\$	-38	US\$	-68%
Precio de Venta Exportación	87.4	US\$	69.4	US\$	79.41%

**Fuente: Elaboración Propia – Agrodata – Asociación de Productores de Cochinilla de la Irrigación de la La Cano en La Joya**

#### 3.4.2.3 Zonas de Producción Nacional

Las zonas de producción a nivel nacional se detallan a continuación:

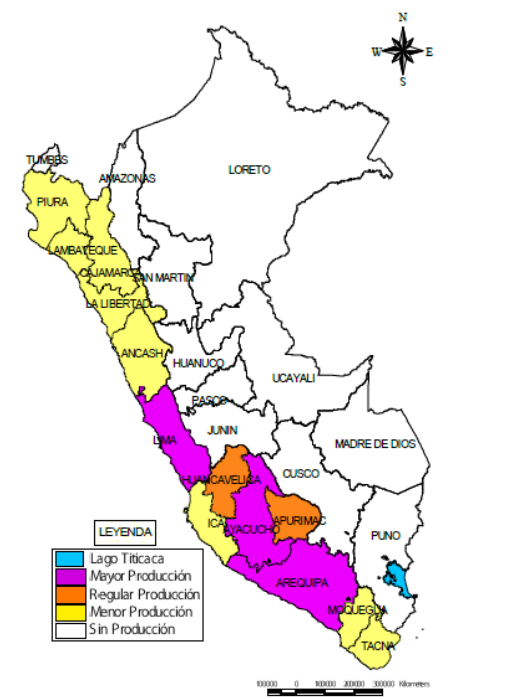
**Tabla 14 - Detalle de Producción de Cochinilla a Nivel Nacional**

<b>AREQUIPA</b>	La Joya, Santa Rita, Majes, San Camilo, La Cano, San Isidro Caravelí.
<b>AYACUCHO</b>	Huamanga, Huanta, Cangallo y Lucanas.
<b>HUANCAVELICA</b>	Acobamba, Tayacaja, Pampas y San Miguel
<b>LIMA</b>	Pativilca, Barranca, Supe, Huacho (Sta. Rosa) Chancay, Huaral, Papa León XXIII, Chiloca, San Bartolomé, Cuculí, Asia, Ayaviri, Yauyos, Mala Huarochirí, Cañete
<b>MOQUEGUA</b>	Moquegua y Omate
<b>APURIMAC</b>	Abancay, Andahuaylas, Carahuasi
<b>ANCASH</b>	Caraz, Siguas, Corongo, Chavín, Huari, Huasta, Canis, Chiquián
<b>LA LIBERTAD</b>	La Libertad, Santiago de Chuco
<b>CAJAMARCA</b>	Cajamarca, San Marcos
<b>PIURA</b>	Ayabaca, (sicchez, Jilili y Ayabaca), Sullana, Huancabamba, y Piura
<b>TACNA</b>	Tacna
<b>CUSCO</b>	Limatambo, Mollepata y Paruro
<b>HUANUCO</b>	Huánuco y La Unión
<b>ICA</b>	Chincha (hoja redonda), Ica, Nazca
<b>JUNIN</b>	Junín, Tarma y Jauja

**Fuente: Elaboración propia**

En el siguiente gráfico se muestran las zonas productoras actuales y potenciales para el desarrollo de la tuna y cochinilla en el Perú.

**Ilustración 33 - Zonas Productoras de Tuna y Cochinilla en el Perú**



**Fuente: Ministerio de Agricultura, 2011.**

Respecto a la tecnología utilizada, el Perú sigue siendo el primer productor de carmín a nivel mundial, aportando entre el 85 y 90% de la demanda internacional. Las zonas en las que se concentra la actividad productiva de cochinilla son principalmente: Arequipa, donde existe una producción tecnificada; Lima, con

producción semi tecnificada y Ayacucho, donde la recolección de los insectos es artesanal.

Hasta los años 90 nuestro país exportaba principalmente materia prima (cochinilla), a partir de entonces las empresas productoras de colorantes naturales dieron un salto llegando a transformar el 95% de la cochinilla para producir y exportar carmín de cochinilla y ácido Carmínico cubriendo la creciente demanda de colorantes naturales en el mundo.

Respecto al departamento de Arequipa es el primer productor nacional y exportador de cochinilla a nivel mundial existen 2,000 productores de cochinilla que cuidan este ejemplar en más de 4,000 hectáreas ubicadas, especialmente, en el distrito de La Joya y alrededores. En el valle del Colca, así como en las provincias de Condesuyos y Castilla, la producción también abarca numerosas hectáreas de cultivo.

Además cuenta con alrededor de 125,000 hectáreas destinadas al agro, de las cuales entre 12,000 y 15,000 hectáreas son dedicadas a productos de exportación, entre los que se cuentan la cochinilla, cebolla, páprika, aceitunas, pimientos, alcachofa, ajo, paltas, uvas, cítricos, tara, granos andinos (quinua, kiwicha), entre otros.

De esa manera se resalta que el Perú y sus regiones, entre ellas Arequipa, experimentan un gran despegue agroexportador, estimulado por la política de la apertura comercial.

#### **3.4.2.4 Colorantes Naturales a base de Carmín de Cochinilla**

Algunos de los productos derivados del Carmín de Cochinilla son:

- Acido Carmínico (Extracto de Cochinilla): es una línea de color, este color es especialmente diseñado para las aplicaciones en bebidas y alimentos donde un medio ácido es requerido, puede ser utilizado para dar un color brillante estable desde naranja hasta el rojo; se ofrece en varias formas ya sea líquido o polvo, entre ellos tenemos:

- Acido Carmínico puro: colorante derivado de la cochinilla en forma de polvo de color naranja, con una solubilidad rápida y total en agua y alcohol; estable en medio ácido que da una tonalidad naranja brillante.

**Tabla 15 - Características del Extracto de Cochinilla**

<b>CONCENTRACIONES</b>	De 50% a 98%
<b>ENVASADO</b>	1 kg. - 5kg. En bolsas de polietileno dentro de un tambor de fibra de cartón con 10 - 25 kg. neto
<b>DURABILIDAD</b>	2 años

**Fuente: La Joya Eximport**

**Ilustración 34 - Imagen Referencial Extracto de Cochinilla**



**Fuente: La Joya Eximport, productos**

- Carmín rojo ácido estable: producto de la mezcla de ácido Carmínico puro con amoníaco, es uno de los más importantes colorantes de color rojo estable en la industria alimentaria con un rango de PH 2-7,

se utiliza principalmente en bebidas y preparados de frutas, es resistente al calcio.

**Tabla 16 - Características del Carmín Rojo Estable**

<b>PRESENTACIONES</b>	Polvo oscuro o líquido, dependiendo de la concentración.
<b>CONCENTRACIONES</b>	De 5% (líquido) a 90% (polvo)
<b>ENVASADO</b>	Líquido: 5kg a 20kg netos en paletas plásticas Polvo: 1kg a 5kg bolsas de polietileno dentro de un tambor de fibra de cartón.
<b>DURABILIDAD</b>	2 años

Fuente: La Joya Eximport

**Ilustración 35 - Imagen Referencial Carmín rojo estable**



**Fuente: La Joya Eximport, productos**

- Carmín Naranja ácido estable: producto de la mezcla de pequeñas cantidades de aluminio con ácido Carmínico puro, este producto otorga un color naranja brillante a varios alimentos, incluido las bebidas y jugos de frutas, es muy estable en condiciones ácidas y también es resistente al calcio.

**Tabla 17 - Características del Carmín Naranja ácido estable**

<b>PRESENTACIONES</b>	Color naranja en polvo o líquido, dependiendo de la concentración.
<b>CONCENTRACIONES</b>	De 3% (líquido) a 80% (polvo)
<b>ENVASADO</b>	Líquido: 5kg a 20kg netos en paletas plásticas Polvo: 1kg a 5kg bolsas de polietileno dentro de un tambor de fibra de cartón.
<b>DURABILIDAD</b>	1 año

**Fuente: La Joya Eximport**

**Ilustración 36 - Imagen Referencial Carmín naranja ácido estable**



**Fuente: La Joya Eximport, productos**

- Línea de Carmín: llamado usualmente el rey de los ojos, es el color natural más popular utilizado especialmente en las industrias cárnica y láctea, su brillante tonalidad roja y su excelente estabilidad al calor y a la luz lo hace el tinte favorito de los formuladores de colores en alimentos, entre ellos tenemos:
  - o Carmín altamente dispersable: debido a su tamaño de partícula y condiciones especiales de producción, este carmín ha mejorado su dispersabilidad en un ambiente húmedo.

**Tabla 18 - Características del Carmín altamente dispersable**

<b>APARIENCIA</b>	Polvo fino
<b>CONCENTRACIONES</b>	De 20% a 55%
<b>ENVASADO</b>	Polvo: 1kg a 5kg bolsas de polietileno dentro de un tambor de fibra de cartón.
<b>DURABILIDAD</b>	2 años

**Fuente: La Joya Eximport**

**Ilustración 37 - Imagen referencial Carmín altamente dispersable**



**Fuente: La Joya Eximport, producto**

- Carmín con tono personalizado:

**Tabla 19 - Características del Carmín con tonos personalizados**

<b>APARIENCIA</b>	Polvo fino
<b>CONCENTRACIONES</b>	De 20% a 55%
<b>ENVASADO</b>	Polvo: 1kg a 5kg bolsas de polietileno dentro de un tambor de fibra de cartón.
<b>DURABILIDAD</b>	2 años

**Fuente: La Joya Eximport**

- Carmín Hidrosoluble: es una versión mejorada de polvo hidrosoluble, tiene la característica exclusiva de colorear mezclas secas tales como dextrinas, azúcar, polvos preparados, con un hermoso color rojo . rosa, frente al carmín hidrosoluble regular que cuando se mezcla con polvo blanco seco da una apariencia turbia/nublada.

**Tabla 20 - Características del Carmín Hidrosoluble**

<b>APARIENCIA</b>	Polvo fino
<b>CONCENTRACIONES</b>	De 20% a 55%
<b>ENVASADO</b>	Polvo: 1kg a 5kg bolsas de polietileno dentro de un tambor de fibra de cartón.
<b>DURABILIDAD</b>	2 años

Fuente: La Joya Eximport

### Ilustración 38 - Imagen Referencial Carmín Hidrosoluble



**Fuente: La Joya Eximport, productos**

- Carminez hidrosoluble extra rojo: también conocido como el sueño del carmín, presenta las sgtes. Características:
  - Es sustancialmente libre de proteínas
  - No usa gelatina en su preparación
  - Fácil para preparar una solución concentrada líquida, no viscoso.
  - Pureza de 75% o menos
  - Es 15% más rojo en comparación con carmines hidrosolubles comerciales, incluso con el mismo contenido de ácido Carmínico, es decir una dosificación menor del 15% para obtener el mismo color.

### Ilustración 39 - Carminez Hidrosoluble



**Fuente: La Joya Eximport, productos**

- Carmín de teñido altamente resistente: fino polvo rojo brillante que cuenta con la especial habilidad de dar color a mezclas secas, con un tono rojo intenso, pastas, dextrinas y en general cualquier masa sin tono azulado.
- Carminez Non Bleeding: carmín capaz de evitar la migración del color en los sistemas donde es aplicado.
- Carmín oleo soluble: diseñado para ser usado en medios de grasa, otorgado un excelente color rojo, incluso en aplicaciones transparentes.

### 3.4.3 Análisis Financiero

El mercado mundial de colorantes para alimentos equivale a U\$ 1450 millones y crece aproximadamente 5% anual, en el corto plazo se prevé que tendrán una participación cercana al 60%.

El Perú tiene un gran potencial para convertirse en el principal proveedor de colorantes naturales, engloba el 90% de la producción mundial de cochinilla, dejando atrás países como Chile, Bolivia, México, África y las Islas Canarias; solo se exporta el 5% como cochinilla, 95% en carmín y ácido Carmínico; generando valor agregado.

Respecto a nuestra región, La Joya produce ahora casi el 90% de la cochinilla que se consume en el mundo, está permitiendo los más altos salarios por el trabajo en el campo equivalente a S/. 60 soles diarios. El carmín y ácido Carmínico se encuentran por muy buen camino debido a que se han obtenido envíos a los mercados internacionales por US\$ 250 millones, equivalente a unas 2500 toneladas

El número de actores que participan del mercado de la cochinilla y el carmín de cochinilla ha crecido, principalmente por el ingreso de exportadores de carmín de cochinilla tanto nacionales como extranjeros, concretamente una transnacional especializada en colorantes.

Tres empresas acumulan el 53% de las exportaciones de cochinilla, estas son Colca Agroindustria Peruana de Exportación S.A., Consorcio Exportador S.A.C. y Pumacayo Eximport S.R.L.; con una menor participación destacaron CHR Hansen S.A., Fundo Santa Luisa S.A.C.

En el caso del carmín el mercado está mucho más concentrado, tres empresas concentraron el 90% de las exportaciones Productos Naturales de Exportación S.A., Globe Natural International S.A. y CHR Hansen S.A.

A nivel institucional, el Comité de Colorantes de la Asociación de Exportadores ADEX, es el ente que agrupa a los exportadores más representativos del producto.

Aparentemente, el precio no estaría determinado por la oferta, si no por factores externos, de la demanda. La regulación del uso de los colorantes sintéticos, la moda en cosméticos, y los alegatos que el carmín de cochinilla es alergénico (Tabar *et al.*, 2003), son factores que parecen haber afectado el comportamiento de la demanda. Si bien los consumidores finales del carmín son industrias muy diversas (75% industria alimentaria, 15% cosméticos, 10% farmacéuticos, textiles y otros), la comercialización internacional está sumamente concentrada (Alnicolsa, 2002). Dos transnacionales, Christian Hansen y Warner Jenkinson, comercializan cerca del 70% del carmín en el mundo. A pesar de la calidad de producto final que han logrado obtener varias empresas peruanas que producen lacas de carmín, les es muy difícil llegar a los consumidores finales sobrepasando a los grandes intermediarios. La razón del predominio de Christian Hansen y Warner Jenkinson

radica en que estas compañías ofrecen a sus clientes una amplia gama de colorantes (naturales y sintéticos), saborizantes, y aditivos en general, lo que les permite brindar un servicio mucho más completo y confiable, simplificando la labor de abastecimiento de sus clientes. Un colorante tiene una participación muy pequeña en la estructura de costos de la mayoría de productos industriales que los emplean, y les resulta muy complicado a las compañías fabricantes comprar un insumo menor, directamente de un proveedor lejano y desconocido.

Por el lado de la oferta, la respuesta a la variación de precios es, aparentemente muy lenta este comportamiento denotaría el carácter perenne del cultivo, y que desde 1980 el origen de la cochinilla ha evolucionado. De ser predominantemente extraída de tunales silvestres (Ayacucho, Apurímac, Huancavelica), la cochinilla ha pasado a provenir mayoritariamente de tunales cultivados, buena parte de ellos ubicados en el departamento de Arequipa, donde a la fecha se obtienen los mayores rendimientos y la mejor calidad de cochinilla por concentración de carmín.

#### **3.4.3.1 Promoción de la Pequeña y Micro Empresa**

Se estima que las mypes peruanas representan el 98% de las unidades empresariales del país, aportan con el 42% del PBI y dan empleo al 75% de la PEA. Pero su participación en las exportaciones llega apenas al 3.2%.

Los principales problemas que afrontan las mypes son la elevada informalidad, su baja productividad y calidad, limitadas capacidades técnicas y gerenciales, el bajo nivel de acumulación de capital, muy poco acceso al financiamiento, un escaso nivel de información de mercados y un limitado capital social.

El Gobierno promueve medidas orientadas a dar sostenibilidad a las micro y pequeñas empresas (mypes), para que alrededor de dos millones de negocios informales ingresen cuanto antes a la legalidad y así puedan acceder a créditos promocionales y a mercados organizados.

Una de las últimas iniciativas son los talleres “Aprende a venderle al Estado” y el programa “Gestionando mi empresa” ambos programas de capacitación y sensibilización para mypes, que serán dictadas en 17 regiones con la finalidad de impulsar a más de 56 mil mypes.

Respecto a “Gestionando mi Empresa”, se dictarán seminarios semanales en donde se desarrollaran temas de formalización, capacitación, producción, innovación, entre otros.

Mientras que en “Aprende a venderle al Estado”, se les brinda las herramientas necesarias para participar en las compras estatales y la información sobre las oportunidades de negocio.

Adicionalmente se presentó el programa Cooperera Perú, que busca integrar a los pequeños productores del país a las grandes cadenas productivas; busca consolidar el mercado nacional a través del fortalecimiento y encadenamiento de

cadena productiva, en donde inicialmente el Ministerio de la Producción va a articular las demandas que tienen 19 empresas del sector privado para conectarlos con MYPES que están en las distintas regiones del país.

Por último, contamos con PROMPYME, organismo público descentralizado que promueve la ampliación y el dinamismo de los mercados de las mypes.

#### **3.4.4 Marketing**

##### **3.4.4.1 Tendencias en el mercado**

La tendencia actual de las diversas industrias que utilizan colorantes en sus procesos productivos, ya sean farmacéuticos, cosméticos, textiles, es la de utilizar colorantes naturales, debido a las restricciones sanitarias que existen para los colorantes sintéticos, especialmente los de color rojo, debido a que algunos son considerados nocivos para la salud ya que provocan alergias e incluso cáncer en el ser humano.

Dicha tendencia mundial hace que la demanda de carmín de cochinilla en los mercados internacionales se haya incrementado haciendo de su cultivo una opción altamente competitiva.

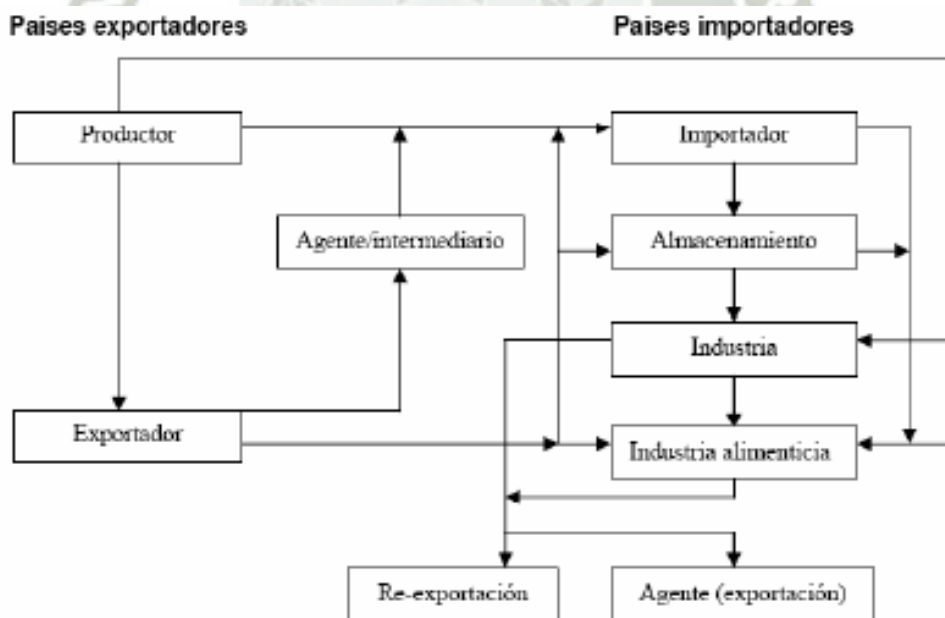
### 3.4.4.2 Tendencias en la industria

El número de compradores de importancia es alto, la mayoría de ámbito internacional, los colorantes para alimentos se ocupan en su mayoría en forma de tintes hidrosolubles, lacas, emulsiones en seco y en soluciones con características, tonalidades y aplicaciones diversas.

### 3.4.4.3 Tendencias en la Distribución

La principal estructura de comercialización y los canales de distribución utilizados por los colorantes naturales es la siguiente:

**Ilustración 40 - Canales de Comercialización de Cochinilla**



**Fuente: Sondeo del mercado mundial de Cochinilla**

Del productor al exportador, mediante un agente que entra en contacto con el importador; en donde el producto se almacena, luego a la industria y ya procesado se reexporta con valor agregado.

Otro canal puede ser del productor al importador, o sino del importador a la industria alimenticia, también se puede dar desde el exportador directamente a la industria alimenticia.

#### **3.4.4.4 Tendencia en los segmentos**

La Cochinilla es una fuente de extracción del carmín rojo, actualmente ha tomado mucha importancia debido a sus múltiples usos, los segmentos a los cuales se dirige este producto son varios entre los que se encuentran:

Industria Textil: utilizado en teñido artesanal, se tiñe lana, seda, cuero y algodón.

Industria Farmacéutica: en la medicina homeopática, como colorante natural en la elaboración de jarabes, pastillas, grageas, tabletas, pasta dentífrica, enjuagues bucales, etc.

Industria Alimenticia: se utiliza en yogures de fresa, postres lácteos, caramelos, gomas y bebidas alcohólicas, para colorear embutidos, etc.

Industria Cosmética: en la elaboración de lápices labiales, polvos faciales, lápices para los ojos, etc.

#### **3.4.4.5 Desarrollo de los precios**

Los precios de los colorantes naturales varían dependiendo de las materias primas, por lo que el precio de un colorante específico puede fluctuar enormemente de acuerdo a su origen, clima, cosecha, aroma y condiciones de cultivo.

En cuanto a la formación de precios se diría que en el caso de la cochinilla, depende exclusivamente del mercado.

#### **3.4.4.6 Tendencias del producto**

El poder colorante del carmín de cochinilla se mide por la concentración de ácido Carmínico y el precio pagado es directamente proporcional al porcentaje de ácido Carmínico.

El carmín es comúnmente comercializado en polvo con un contenido de ácido Carmínico de 40 a 60%. Las formas líquido acuosas alcalinas también están disponibles con un contenido de ácido Carmínico de 2 a 7%.

El ácido Carmínico y el extracto de cochinilla debe ser pasteurizados o sino tratados para destruir todos los microorganismos de la salmonella. El carmín y el extracto de cochinilla pueden ser usados de forma segura para dar color a los alimentos generalmente en cantidades consistentes con las buenas prácticas manufactureras, excepto que no pueden ser usados para dar color a los alimentos para los cuales los estándares de identidad no lo hayan autorizado.<sup>33</sup>

#### **3.4.4.7 Acceso a Mercados**

Para el sector de alimentos, los requerimientos más importantes son la Trazabilidad y el Análisis de Peligros de Puntos Críticos de Control conocido por sus siglas en inglés como HACCP. Este sistema tiene fundamentos científicos y carácter sistemático, permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos; es un instrumento que permite evaluar los peligros y establecer sistemas de control, medidas de higiene necesarias para garantizar la seguridad y la confiabilidad de los alimentos durante su preparación, procesamiento, tratamiento, empaquetado, transporte, distribución y mercadeo.

Mientras que la Trazabilidad significa rastrear los alimentos a través de la cadena de producción y distribución para identificar y dirigirse a los riesgos con el objetivo de proteger la salud pública.

---

<sup>33</sup> Perfil de Mercado de Colorantes Naturales Cochinilla, Situación Actual y Perspectivas, 2009

Para productores de cochinilla en países en desarrollo como el nuestro es difícil poder cumplir con los requerimientos de calidad y en particular con el procesamiento de colorantes; en su mayoría esta es comercializada a nivel mundial en forma de insectos secos y extractos de cochinilla, generalmente los países desarrollados la importan como materia prima para posteriormente poder industrializarla.

El carmín de cochinilla se encuentra permitido por la mayoría de las legislaciones alimentarias en diversos países, por ejemplo lo incluye la Food and Drug Administration de Estados Unidos, la Unión Europea le ha otorgado el código de identificación E-120 y también está incluido en el listado del Comité Mixto FAO/OMS de Expertos en Aditivos Alimentarios

### **3.5 ANALISIS DE LOS FACTORES DE INVESTIGACION Y DESARROLLO**

#### **3.5.1 Centros de Innovación Tecnológica**

El gobierno, está impulsando el diseño de una política de Estado a favor de las unidades productivas de menor tamaño cuyas prioridades son los temas de

tecnología e innovación, generación de valor agregado, desarrollo de clusters e impulso a la competitividad, entre otros.

Además se cuenta con las siguientes asociaciones cuyo objetivo principal es el apoyo en el cultivo y desarrollo del Carmín de Cochinilla y su desarrollo en los diversos mercados internacionales:

### **3.5.2 Asociación de Productores de Cochinilla**

La Asociación de Productores de Cochinilla de la Irrigación La Cano en La Joya, compuesta por más de 400 agricultores; los cuales comercializan la Cochinilla a través de intermediarios, procesadoras y empresas que se dedican a la exportación. Según sus cifras oficiales a nivel nacional se produce Cochinilla en 5 mil 128 hectáreas obteniendo un total de 1 millón 538 mil 400 kilos de producción siendo la demanda de 3 millones 600 mil kilos.

En nuestra región los principales países a los cuales se exporta son Alemania, Dinamarca y Brasil, aunque en los últimos años las naciones asiáticas como China y Corea han empezado a demandar este producto.

### 3.5.3 Comité de Colorantes Naturales de Adex

Comité refrendado por la Asociación de Exportadores también llamada ADEX, permite realizar una serie de estrategias para la mejora en el proceso de exportaciones, promueve las prácticas responsables en la producción de Cochinilla, evalúa la situación actual de la producción de Cochinilla y su proyección, establece políticas de trabajo y un manejo adecuado de la oferta.

### 3.5.4 Asociación de Exportadores ADEX

Se encarga de promover la competitividad de sus asociaciones en el mercado mundial a través de la defensa gremial, asesoría, capacitación e innovación, formulando permanentes propuestas para el desarrollo del comercio exterior peruano.

Se encargan de contribuir a la competitividad de las empresas, promover las exportaciones, desarrollar la oferta exportable, contribuir al desarrollo nacional. A continuación se realiza un detalle de sus actividades:

#### ***Acción Gremial***

- Defensa y coordinación gremial con organismos del sector público y privado.

- Coordinación con organizaciones internacionales ligadas al sector.

### ***Asesoría empresarial***

- Asesoría en Comercio Exterior
- Asesoría Legal, aduanera y tributaria
- Comercio Exterior - Procedimientos y trámites de exportación e importación (Contratos de Exportación, Drawback, etc.)
- Clasificación de partidas arancelarias
- Normativas
- Elaboración de perfiles de mercados y productos

### ***Información Comercial***

- ADEX Data Trade: El Sistema de Inteligencia Comercial más completo del mercado
- Estudios Económicos: Avance de negociaciones, análisis de temas de interés sectorial y macroeconómico.
- Publicaciones, revistas, directorio de exportadores y boletines sectoriales e informativos.

### ***Actualización y Capacitación***

- Talleres de capacitación
- Seminarios, Convenciones y Foros Internacionales
- Programas de actualización y especialización

### ***Promoción Comercial***

- Participación en ferias y misiones internacionales
- Agenda de Negocios – Organización de agendas de negocios en el Perú y el extranjero

### ***Gestión Gremial***

- Defensoría del Exportador
- Defensoría Gremial – Defensa y coordinación gremial con organismos del sector público y privado
- Apoyo institucional y facilitación de contacto con instituciones
- Representación y defensa de los intereses sectoriales
- Coordinación con organizaciones internacionales ligadas al sector

### ***Servicios empresariales***

- Visa empresarial APEC
- Certificados de Origen
- Asistencia Técnica

### ***Centro de Certificaciones y Visas Textiles***

- Gestionamos y emitimos Certificados y Visas Textiles para los productos de exportación producidos en el Perú, con la finalidad de asegurar que estos cumplan con los sistemas legales y administrativos nacionales e internacionales.

### **3.5.5 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - PROMPEX**

El MINCETUR a través de PROMPEX, ha diseñado una serie de estrategias para promover la cultura exportadora en nuestro país, es así que se cuenta con el Plan Estratégico Nacional Exportador también llamado PENX; cuyo uno de sus objetivos estratégicos es el de desarrollar una cultura exportadora con visión

global estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.

Algunas de las estrategias están basadas en un sistema educativo articulado, buenas prácticas, políticas de Estado con visión de largo plazo, fortalecer las organizaciones para la competitividad empresarial.

Algunas de sus estrategias de difusión de la cultura exportadora es la adaptación de metodologías y mensajes de acuerdo al reconocimiento de diferentes públicos y actores, estrategia mixta y material de difusión. Algunas de las actividades desarrolladas en PROMPEX para la pequeña y mediana empresa son;

Programa Exporta Perú; es una confluencia de los siguientes programas detallados a continuación en donde se realiza una evaluación a través de programas de sensibilización, capacitación, prospección de mercado, promoción comercial e información comercial especializada.

Programa de Comercio Exterior y Comercio Electrónico; a través de programas anuales de capacitación en regiones para PYMES, Miércoles del Exportador, Eventos Internacionales, etc.

Planes Exportadores; análisis del potencial exportador, análisis del producto en el mercado objetivo mercado y análisis de competitividad.

Programa de Descentralización de la Cultura Exportadora; formación de promotores de comercio exterior, capacitación de capacitadores en comercio exterior y desarrollo de una nueva oferta exportable en base a la biodiversidad.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior SIICEX: busca proporcionar la información estratégica para mejorar la inserción competitiva, acciones de promoción comercial, favorecer la descentralización de la información y la difusión de la cultura exportadora.

### **3.6 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

#### **3.6.1 Fortalezas**

- a. Materia prima, primer productor y exportador de Carmín de Cochinilla en el mundo  
Nuestro país es el principal exportador de cochinilla del mundo produce el 95% de la producción mundial de Carmín de Cochinilla. Alcanza los U\$ 22.2 millones a un precio de 72.35 dólares por kilo.
- b. Existencia de un plan operativo exportador del Carmín de Cochinilla

Se tienen diversos Planes Operativos de Desarrollo de Mercados así como los Planes Estratégicos Regionales de Exportación.

- c. Aprobación de ingreso del Carmín de Cochinilla en la mayoría de mercados internacionales.

El carmín de cochinilla ha obtenido tal reconocimiento a nivel internacional que ha logrado su ingreso a diversos mercados internacionales.

- d. Preferencia por los colorantes de origen natural

Creciente demanda de colorantes naturales, ya que algunos sintéticos muestran propiedades cancerígenas, hizo que la industria volteara nuevamente los ojos al Carmín de Cochinilla.

- e. Zonas altamente productivas y destinadas al cultivo de Carmín de Cochinilla

El Perú cuenta con 84 de los 108 climas que existen en el mundo, lo que permite la diversidad de cultivos, crianzas y explotación forestal; buena ubicación geográfica para la producción de cochinilla y se puede exportar en contra estación.

- f. Creciente participación de mercado y mayor preferencia por el Carmín de Cochinilla peruano

A nivel internacional tenemos a Alemania que compra un 22%, Dinamarca con 9% y Brasil con 9%; estos son nuestros principales consumidores a nivel internacional, pero gracias a diversas acciones de nuestro gobierno tenemos al mercado asiático como un nuevo reto, mercado en el cual tenemos grandes oportunidades de crecimiento y de incremento de la demanda.<sup>34</sup>

### 3.6.2 Debilidades

#### a. Productores renuentes a asociarse

La producción de carmín de cochinilla esta principalmente concentrada en pequeños y micro productores, los cuales comercializan sus productos a empresas intermediadoras, siendo las ultimas las más beneficiadas.

#### b. Bajo nivel tecnológico de los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla

La mayor parte de la producción peruana proviene de tunales naturales, debido a la carencia de buenas prácticas la ocurrencia de

---

<sup>34</sup> Agrodata, Reporte de datos de Agronegocios del Perú, Junio 2012

infestaciones naturales afecta la calidad y el cumplimiento de los requerimientos del mercado.

c. Falta de difusión de buenas prácticas agrícolas

La producción en su mayoría se realiza de forma empírica, para los pequeños productores su costo de producción es cero, puesto que no le dan más que un valor marginal a la producción de cochinilla referido con su contacto con el intermediario.

d. Falta de información actualizada con respecto a la producción de Carmín de Cochinilla

Carencia de información acerca de las cifras de producción de carmín de cochinilla, así como la demanda internacional del mismo.

e. Uniformidad de técnicas de producción

Al no contar con técnicas de producción uniformes se corre el riesgo que la cochinilla se convierta en plaga afectando a los cultivos, también puede ocasionar la pérdida de requerimientos de calidad por parte de los principales compradores.

f. Concentración de la producción en pocas empresas comercializadoras.

Renuencia a la asociatividad por parte de los pequeños y micro productores de carmín de cochinilla.

- g. Alta informalidad e intermediación en la comercialización del Carmín de Cochinilla

Desconfianza entre los actores de la cadena, escasa cultura de asociatividad, alta valorización de las costumbres y preferencia por el trabajo individual, lo cual limita el desarrollo de la cadena impulsando la intermediación en la comercialización del producto.

- h. Desconocimiento de los costos de producción, precios, tendencias y perspectivas del mercado del Carmín de Cochinilla por parte de los productores.

Además de la escasa conciencia de los actores sobre la importancia de la calidad de los productos y falta de transparencia en las transacciones relacionadas con peso, calidad, precio, entre otros.

### 3.6.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

**Tabla 21 - Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI**

EFI	PESO	VALOR	PONDERACION
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Primer productor y exportador de Carmín de Cochinilla en el mundo.	0.11	2.4	0.264
2. Existencia de un Plan Operativo exportador de Carmín de Cochinilla	0.09	1.7	0.153
3. Aprobación de ingreso del Carmín de Cochinilla en la mayoría de mercados internacionales.	0.11	2.2	0.242
4. Preferencia por los colorantes de origen natural.	0.08	1.4	0.112
5. Zonas altamente productivas y destinadas al cultivo de Carmín de Cochinilla.	0.05	1.0	0.050
6. Creciente participación de mercado y mayor preferencia por el Carmín de Cochinilla peruano.	0.06	1.3	0.078
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Productores de Carmín de Cochinilla renuentes a asociarse.	0.09	2.2	0.198
2. Bajo nivel tecnológico de los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla.	0.07	2.1	0.147
3. Falta de difusión de buenas prácticas agrícolas.	0.06	1.9	0.114
4. Falta de información actualizada con respecto a la producción de Carmín de Cochinilla.	0.06	1.8	0.108
5. Uniformidad de técnicas de producción.	0.08	2	0.160
6. Alta informalidad e intermediación en la comercialización del Carmín de Cochinilla.	0.08	3	0.240
7. Desconocimiento de los costos de producción, precios, tendencias y perspectivas del mercado del Carmín de Cochinilla por parte de los productores.	0.06	3	0.180
<b>PONDERADO</b>			<b>1.866</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

De acuerdo a análisis realizado obtenemos un promedio ponderado de 1.86, por lo que se infiere que este sector se caracteriza por ser débil internamente, en donde una de sus mayores fortalezas es ser el primer país productor y exportador de Carmín de Cochinilla y tener la aprobación de ingresos de este producto en la mayoría de mercados internacionales, pero a pesar de esto tenemos grandes debilidades como la renuencia de los productores a asociarse lo que hace que el mercado se encuentre en manos de pocas comercializadoras las cuales afectan la rentabilidad de los productores y a su vez ocasionan los bajos niveles de tecnología utilizada en el proceso productivos que afecta directamente la competitividad de nuestro producto.

### **3.7 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

Un enfoque muy popular para la planificación de estrategias que en nuestro caso constituyen base principal para el éxito de nuestra red empresarial ha sido propuesto por Michael Porter en el año 1980 en su libro titulado Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

A continuación se emplea este análisis para determinar la situación actual de estas fuerzas en el sector de producción de Carmín de Cochinilla.

## 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

De acuerdo a Porter, el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En nuestra investigación la implementación de una red empresarial de pequeños y micro productores de carmín de cochinilla, podría generar una barrera de economía de escala a nuevos competidores, debido a que esta integración permitiría reducir costos en etapas como la producción y distribución del producto final. Respecto a la identificación, el carmín de cochinilla que se produce en nuestro país cuenta con gran reconocimiento a nivel internacional debido a la gran oferta y calidad del mismo, aun así no constituye una barrera frente a otro competidor.

En cuanto a la inversión al iniciarse en el principio de asociatividad de los productores podría convertirse en una barrera para posibles competidores; por ultimo al hablar de costos el hecho de tener una red empresarial conformada nos permitiría reducir de manera eficiente costos de producción y distribución como se menciona anteriormente.

A pesar de tener algunas barreras en este punto, es importante recalcar que existe riesgo de ingreso de nuevos participantes productores de carmín de cochinilla a nivel nacional que podrían constituir competidores importantes.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Modelo de las 5 fuerzas de Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors

## 2. Rivalidad entre competidores

Para una organización será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados.

En el sector del carmín de cochinilla, como se ha mencionado anteriormente nuestro país constituye el primer productor y exportador a nivel mundial, cuya problemática esencial es la existencia de empresas intermediarias que comercializan el carmín de cochinilla proveniente de pequeños y micro productores, cuyo margen de ganancia es menor, lo cual desencadena la falta de estandarización en métodos de cultivo, implementación de tecnología en la producción y por ende la maximización de la productividad.

## 3. Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos potenciales en cuanto a tecnología, precios bajos, etc.

Para el sector del carmín de cochinilla, existen productos sustitutos como colorantes artificiales, que en los últimos años se han visto desacreditados debido a diversos estudios que afirman que presentan propiedades cancerígenas haciendo que el carmín de cochinilla se constituya como uno de los colorantes naturales más importantes y de mayor demanda a nivel internacional. Se debe tener en cuenta el ingreso de colorantes artificiales

sustitutos como el achote, el aji paprika, etc. así como su potencialidad de ser un cultivo alternativo que afecte la oferta de la Cochinilla.

4. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

En nuestro caso el proceso productivo hace que esta no sea una barrera importante, al no depender de productos que puedan afectar la productividad.

5. Poder de negociación de los compradores

Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tenga varios sustitutos, no esté bien diferenciado o sea de bajo costo para el cliente.

Cuando los compradores están bien organizados pueden efectuar mayores exigencias en materia de reducción de precios, calidad, etc.

Si bien existe una gran concentración de compradores de grandes volúmenes de carmín de cochinilla es importante recalcar que la diversidad de mercados a los que se exporta y en los que se emplea es tal que la dependencia de la negociación por parte de los compradores disminuye, así mismo por lo general

este tipo de colorante no constituye parte considerable de los costos finales de los productos a desarrollar.

**Ilustración 41 - Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial**



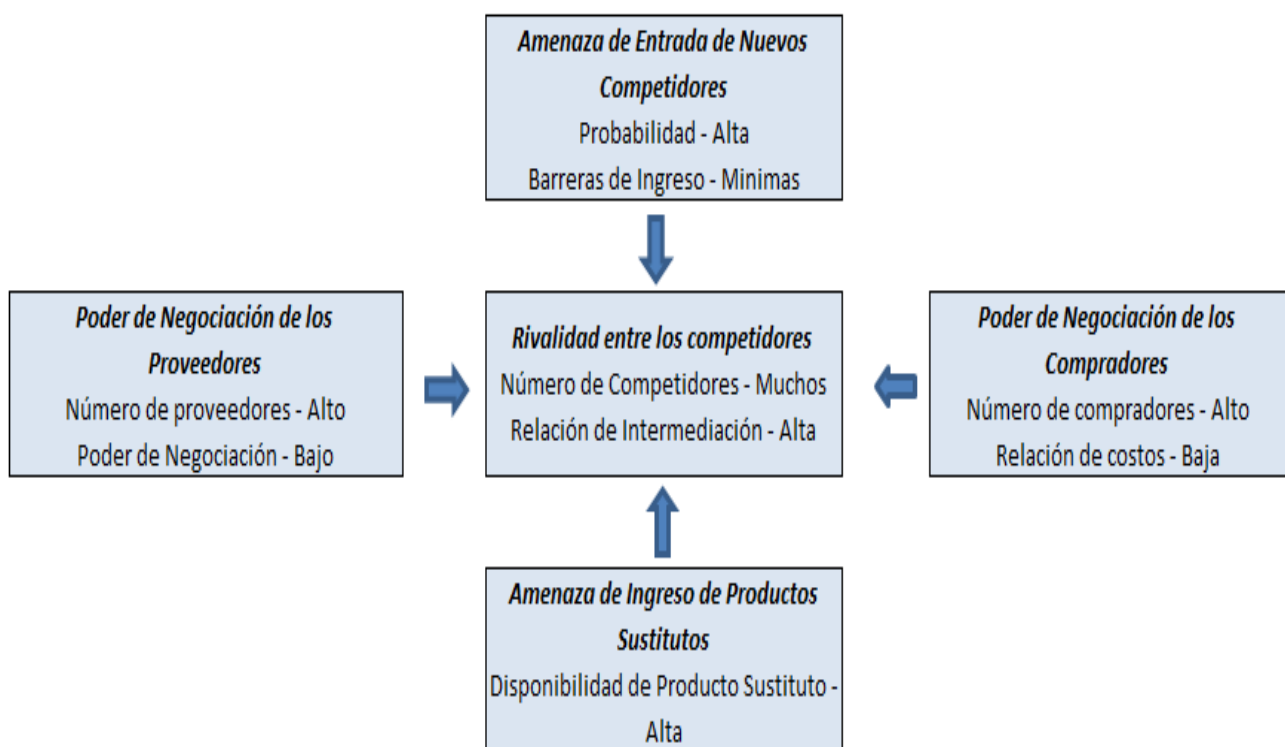
**Fuente: Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

De acuerdo al análisis, se concluye que las fuerzas que más influyen en la competitividad del sector del carmín de cochinilla producida por pequeños y micro productores de la región Arequipa, se presentan de la siguiente manera:

- a. La probabilidad de ingreso de nuevos competidores en el sector de la agro exportación de Carmín de Cochinilla es alta, debido a que no existen barreras contundentes contra su ingreso.
- b. Respecto a la intensidad de la competencia, a nivel internacional es baja debido a que somos el primer país productor y exportador de Carmín de Cochinilla, pero al realizar el análisis nacional se observa que existe una arraigada competencia en varias zonas productoras del país.
- c. Sin bien es cierto existe una alta disponibilidad de productos sustitutos, estos no representan una fuerte amenaza debido a su baja demanda
- d. Bajo poder de negociación de los proveedores, debido a que no constituyen puntos críticos en el proceso productivo del Carmín de Cochinilla.
- e. Bajo poder de negociación de los compradores, debido a que el Carmín de Cochinilla esta diversificado en distintos sectores industriales y no constituye un factor importante para la determinación de los costos en sus procesos.

A continuación se muestra el diagrama resumen de las cinco fuerzas competitivas de los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla de la región Arequipa.

**Ilustración 42 - Aplicación de las cinco fuerzas competitivas al Carmín de Cochinilla**



**Fuente: Elaboración Propia**

Una vez planteado este análisis sobre las cinco fuerzas competitivas de Porter es importante resaltar la importancia de las micro y pequeñas empresas.

La economía y desarrollo de las pequeña empresas se desenvuelven en relación al número, tamaño, facilidad de multiplicarse, crecimiento y disolución que muestran por cada línea industrial; así como el papel que desempeña en la introducción de nuevos productos, modernización industrial, nivel de interrelación gremial versus las variables macroeconómicas, en este caso con especial interés, la producción y el empleo; en el Perú; estas producen el 49% del PBI nacional y emplean al 88% de la población económicamente activa del sector privado; sin embargo dados los niveles de informalidad, el nivel de empleo presenta una baja calidad, lo que conlleva a los bajos niveles salariales, mayores índices de subempleo y baja productividad.

De acuerdo a nuestra legislación, una Pyme es una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios que cuenten con las siguientes características:

Una microempresa cuenta con un número máximo de 10 trabajadores y sus niveles de ventas anuales no deberán ser mayores a 150 UIT.

Una pequeña empresa cuenta con un máximo de 50 trabajadores y sus niveles de ventas anuales no deberán ser mayores a 850 UIT.

La importancia de las MYPES para nuestro país es indiscutible tanto por su implicancia numérica como por su capacidad de absorción de empleo, este sector ha sido el más dinámico en relación a la creación de nuevos puestos de trabajo; en nuestro país la mayoría de las PYMES presenta serias limitaciones en su desempeño trayendo como consecuencia baja productividad, productos de baja calidad, altos niveles de desperdicio, lo que finalmente se traduce en altos niveles de subempleo, informalidad y pobreza para los trabajadores de este sector; sin embargo, y a pesar de estas circunstancias las PYMES presentan algunas ventajas como la capacidad de adaptación y flexibilidad, facilidad para adaptar sistemas de calidad, el contacto directo con el empresario y el cliente y entre el empresario y los trabajadores.<sup>36</sup>

Cabe recalcar que ha habido importantes cambios con respecto al apoyo del estado a las PYMES nacionales como las grandes posibilidades de obtener financiamiento de las entidades formales, la renovación de la tecnología presenta precios competitivos que hace que tengan gran potencialidad de adquisición por parte de las PYMES, diversos mecanismos de promoción por parte del estado que le otorga mayor énfasis a los aspectos tributarios. Además de la creación de

---

<sup>36</sup> Características e Importancia de la PYME en nuestra economía, Jorge Aramburu – José Juan Otoya

organismos cuyo objetivo es el desarrollo y promoción de las PYMES a nivel nacional e internacional<sup>37</sup>

### 3.7 CONCLUSIONES

- i. Nuestro gobierno tiene un rol importante debido a que cumple funciones de control, regulación y supervisión de todas las actividades, actualmente se caracteriza por tener un comportamiento moderado en materia económica, por la aplicación de un conjunto de reformas sociales que permitan reducir la proporción de la pobreza de manera significativa actualmente nos encontramos entre los países que han reducido más aceleradamente la pobreza. Uno de los pilares de este gobierno es el incremento de los índices de competitividad ,la atracción de la inversión privada, la diversificación de la oferta exportable y de nuevos mercados de destino.

---

<sup>37</sup> Importancia y Contribución de la Pequeña Empresa, Walter Castro Mateo

- ii. Nuestro país se encuentra en el primer lugar en cuanto a producción y exportación de Carmín de Cochinilla a nivel mundial, nuestros principales destinos son Alemania, Brasil y Dinamarca seguidos muy de cerca por España y Estados Unidos. Al realizar el análisis del sector de exportación de este producto, se infiere que nuestro país no está capitalizando las oportunidades que se presentan evitando las amenazas externas, es decir actualmente tenemos la oportunidad de diversificar el mercado encontrando nuevos nichos y contrarrestando la inestabilidad de precios y de la demanda actual. Por otra parte somos débiles internamente y una de nuestras mayores fortalezas es la aprobación de ingreso de este producto en la mayoría de mercados internacionales siendo nuestra principal amenaza la renuencia por la asociatividad y la falta de tecnología que afecta directamente a la competitividad del sector.
- iii. Actualmente el gobierno promueve medidas orientadas a dar sostenibilidad a las micro y pequeñas empresas, cuyos desventajas principales son su elevada informalidad, baja productividad y calidad así como capacidad técnica y gerencial limitada. Se está impulsando a los Centros de Innovación Tecnológica haciendo un trabajo conjunto en este caso en específico con la Asociación de Productores de Cochinilla de Arequipa. Además de estos organismos

se cuenta con el Comité de Colorantes Naturales de Adex, regido por la Asociación de Exportadores de Adex que promueven la competitividad de dichos productos en el mercado mundial a través de asesoría, capacitación e innovación.

- iv. La tendencia del mercado mundial de colorantes está orientada por aquellos de origen natural lo que hace que el Carmín de Cochinilla sea una opción altamente competitiva, el número de compradores de importancia es alto y la mayoría de ellos es de ámbito internacional debido a que este producto se encuentra en diversos segmentos ya sea en la industria textil, farmacéutica, alimenticia, etc.
- v. Es importante mencionar que de generar una barrera de economía de escala esta haría frente a la entrada de nuevos competidores en este mercado, así mismo influiría en la disminución de la intermediación de este producto, obteniendo mayores márgenes de ganancia, desencadenando la estandarización de métodos de cultivo e implementación de nueva tecnología; debiendo a provechar estas ventajas debido a la posición privilegiada en la que se encuentra este producto a nivel internacional.

## CAPITULO IV

### PROCESO ESTRATEGICO

#### 4.1 MATRIZ FODA

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las fuerzas y debilidades de la institución u organización, así como también las oportunidades y amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Se utiliza para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando el impacto de las debilidades y amenazas.

Definitivamente el FODA se ha convertido en una alternativa disponible para el pequeño y mediano empresario, atractiva por sus múltiples beneficios, especialmente de gran apoyo para la planificación estratégica y cuyo único requisito consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo, llegando de esta manera a contar con la información que permita determinar las alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito.

Si bien el proceso de planeación tiene como resultado la propuesta formalizada de una serie de acciones a realizar, también es parte de este la continuidad de su

evaluación, ya que en todos los niveles de la organización es conveniente verificar permanentemente los cambios que se presentan en el contexto externo y hacer los ajustes necesarios para que el proceso de planeación sea realmente un ejercicio de eficiencia.<sup>38</sup>El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún Grado de Control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

A través del análisis FODA se puede:

- a) Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente
- b) Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar

---

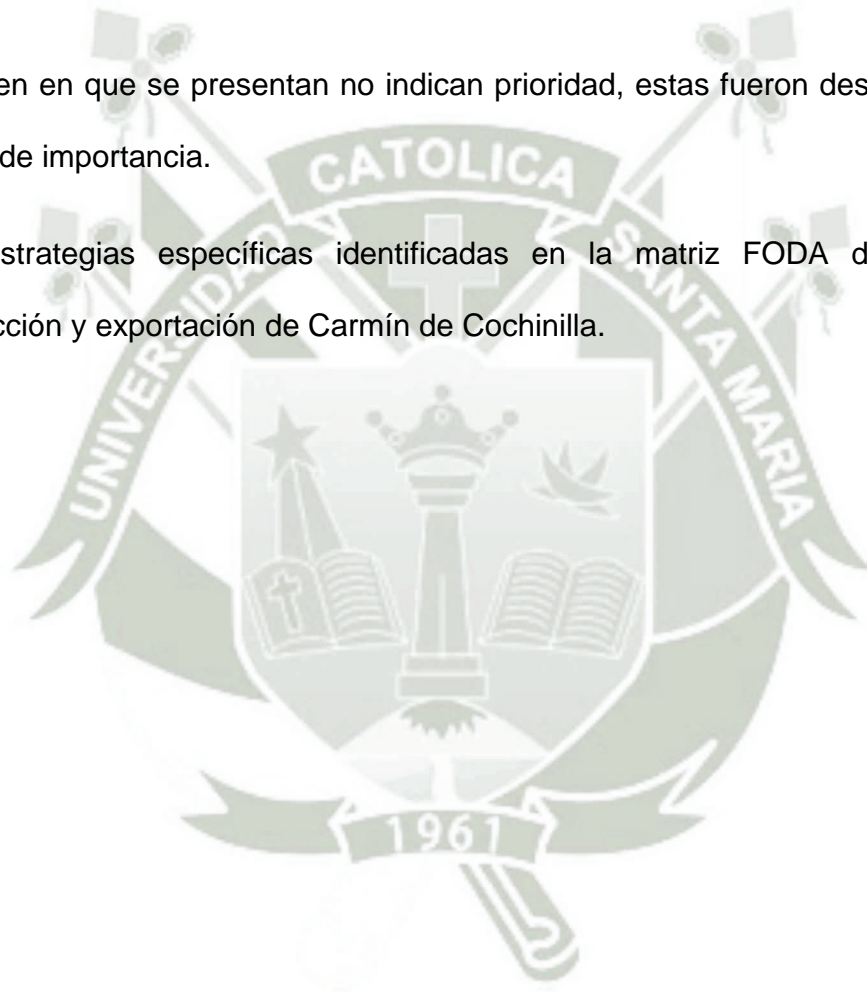
<sup>38</sup> La importancia del Análisis FODA, Gestipolis

c) Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.<sup>39</sup>

A través del análisis realizado con la matriz EFE y EFI se ha construido la matriz FODA, de la cual se desprenden una serie de estrategias que posteriormente se analizarán.

El orden en que se presentan no indican prioridad, estas fueron desarrolladas sin orden de importancia.

Las estrategias específicas identificadas en la matriz FODA del sector de producción y exportación de Carmín de Cochinilla.



---

<sup>39</sup> Alcances, Repercusiones, Usos y Ventajas del análisis FODA, Gestipolis

**Tabla 22 - Matriz FODA de la Producción y Exportación de Carmin de Cochinilla**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p align="center"><b>FODA</b></p> <p align="center"><b>PRODUCCION Y</b></p> <p align="center"><b>EXPORTACION DE</b></p> <p align="center"><b>CARMIN DE COCHINILLA</b></p>	<p>1. Primer productor y exportador de Carmin de Cochinilla en el mundo.</p> <p>2. Existencia de un Plan Operativo exportador de Carmin de Cochinilla</p> <p>3. Aprobación de ingreso del Carmin de Cochinilla en la mayoría de mercados internacionales.</p> <p>4. Preferencia por los colorantes de origen natural.</p> <p>5. Zonas altamente productivas y destinadas al cultivo de Carmin de Cochinilla.</p>	<p>1. Productores de Carmin de Cochinilla renuentes a asociarse.</p> <p>2. Bajo nivel tecnológico de los pequeños y micro productores de Carmin de Cochinilla.</p> <p>3. Falta de difusión de buenas prácticas agrícolas.</p> <p>4. Falta de información actualizada con respecto a la producción de Carmin de Cochinilla.</p> <p>5. Uniformidad de técnicas de producción.</p> <p>6. Alta informalidad e intermediación en la comercialización del Carmin de Cochinilla que limita el desarrollo de redes empresariales.</p> <p>7. Desconocimiento de los costos de producción, precios, tendencias y perspectivas del mercado del Carmin de Cochinilla por parte de los productores.</p>
	<p>6. Creciente participación de mercado y mayor preferencia por el Carmin de Cochinilla peruano.</p>	

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Crecimiento de la demanda del Carmín de Cochinilla Peruano.	1. Aumentar los niveles de producción de Carmín de Cochinilla a precios competitivos.	1. Promover e informar a los micro y pequeños productores de Carmín de Cochinilla sobre las ventajas de la asociatividad a través de la formación de redes empresariales.
2. Ingreso a nuevos mercados internacionales	2. Utilización del Plan Operativo exportador para ingresar a nuevos mercados a través de la identificación de nichos en el mismo.	2. Aprovechar el apoyo de instituciones gubernamentales para acceder a financiamiento que permitan desarrollar técnicas estandarizadas de producción con un alto nivel tecnológico.
3. Disponibilidad de Materia Prima.	3. Impulso y promoción de los diversos usos del Carmín de Cochinilla en nuevos mercados internacionales.	3. Promover la asociatividad como única forma de responder al incremento de demanda a nivel internacional a través del ingreso a nuevos mercados.
4. Apoyo brindado por parte del Estado	4. Elaboración de un plan de desarrollo dirigido a los micro y pequeños productores de Carmín de Cochinilla para potenciar la estandarización de sus procesos, y así obtener mejores niveles competitivos.	4. Promoción de programas de capacitación e impulso de los pequeños y micro productores..
5. Crecimiento del Producto a Nivel Internacional	5. Búsqueda y análisis de nuevos mercados potenciales para el ingreso del Carmín de Cochinilla peruano.	
6. Preferencia por colorantes naturales como el Carmín de Cochinilla	6. Utilización del plan de desarrollo para potenciar la producción de Carmín de Cochinilla como una herramienta de desarrollo sostenido a través de la creación de redes empresariales.	
7. Instrumento de Desarrollo Sostenido		

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Precio internacional variable	1. Desarrollo de nuevos mercados internacionales, en especial el asiático para hacer frente a la inestabilidad del mercado actual.	1. Realizar un análisis de la demanda actual para evitar la posible sobreoferta del Carmín de Cochinilla peruano en el mercado internacional.
2. Mercado del Carmín de Cochinilla inestable		
3. Inestabilidad Política y Económica que afectan las inversiones	2. Desarrollo de métodos estandarizados para incrementar la producción de calidad elevando la competitividad y el posicionamiento del Carmín de Cochinilla peruano a nivel internacional.	2. Diversificación del Carmín de Cochinilla en el mercado internacional para disminuir los riesgos de sobre oferta, inestabilidad económica, etc.
4. Mayor capacidad de respuesta de los países competidores.		
5. Surgimiento de nuevos competidores.	3. Desarrollo de fuertes lazos con los principales agentes importadores de Carmín de Cochinilla.	3. Promover lazos de confianza entre los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla a través de la asociatividad.
6. Disminución de la demanda por parte de la Unión Europea (Principal Mercado)		

**Fuente: Elaboración Propia**

#### 4.1.1 Estrategias FO

Las estrategias FO se caracterizan por utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

- a. Aumentar los niveles de producción de Carmín de Cochinilla a precios competitivos.
- b. Utilización del Plan Operativo exportador para ingresar a nuevos mercados a través de la identificación de nichos en el mismo.
- c. Impulso y promoción de los diversos usos del Carmín de Cochinilla en nuevos mercados internacionales.
- d. Elaboración de un plan de desarrollo dirigido a los micro y pequeños productores de Carmín de Cochinilla para potenciar la estandarización de sus procesos y así obtener mejores niveles competitivos.
- e. Búsqueda y análisis de nuevos mercados potenciales para el ingreso del Carmín de Cochinilla peruano.
- f. Utilización del plan de desarrollo para potenciar la producción de Carmín de Cochinilla como una herramienta de desarrollo sostenido a través de la creación de redes empresariales.

#### 4.1.2 Estrategias DO

Las estrategias DO se caracterizan porque su objetivo es mejorar las debilidades internas a través del aprovechamiento de las oportunidades externas.

- a. Promover e informar a los micro y pequeños productores de Carmín de Cochinilla sobre las ventajas de la asociatividad a través de la formación de redes empresariales.
- b. Aprovechar el apoyo de instituciones gubernamentales para acceder a financiamiento que permitan desarrollar técnicas estandarizadas de producción con un alto nivel tecnológico.
- c. Promover la asociatividad como única forma de responder al incremento de demanda a nivel internacional a través del ingreso a nuevos mercados.
- d. Promoción de programas de capacitación e impulso a pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla en términos de perspectiva de demanda mundial, precios, innovación, etc.

#### 4.1.3 Estrategias FA

Las estrategias FA se caracterizan debido a que usan las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

- a. Desarrollo de nuevos mercados internacionales, en especial el asiático para hacer frente a la inestabilidad del mercado actual.

- b. Desarrollo de métodos estandarizados para incrementar la producción de calidad elevando la competitividad y el posicionamiento del Carmín de Cochinilla peruano a nivel internacional.
- c. Desarrollo de fuertes lazos con los principales agentes importadores de Carmín de Cochinilla

#### **4.1.4 Estrategias DA**

Las estrategias DA se caracterizan porque son consideradas como tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

- a. Realizar un análisis de la demanda actual para evitar la posible sobreoferta del Carmín de Cochinilla peruano en el mercado internacional.
- b. Diversificación del Carmín de Cochinilla en el mercado internacional para disminuir los riesgos de sobre oferta, inestabilidad económica de países compradores habituales, etc.
- c. Promover lazos de confianza entre los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla a través de la asociatividad.

## 4.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEYEA

La matriz PEYEA es otro instrumento importante, está representada por un marco de cuatro cuadrantes, los cuales indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y si esta a su vez es la más adecuada para la organización en análisis.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera FF y ventaja competitiva VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente EA y fuerza de la industria FI). Los cuatro factores descritos son determinantes importantes de la posición estratégica de una organización.

Para el desarrollo de la Matriz de la Posición Estratégica se ha tomado en consideración diversas variables correspondientes a los cuatro factores antes descritos.

- Para el factor de Fortaleza Financiera (FF) y la Fortaleza de la Industria (FI), se asigna un valor numérico que oscile entre +1 ( el peor) y +6 ( el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones.
- Para la Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC), se asigna un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.

- Se calcula un resultado promedio para los factores de Fortaleza Financiera, Ventaja Competitiva, Fortaleza Industrial y Estabilidad Ambiental, sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiéndolo entre el número de variables incluida en la respectiva dimensión.<sup>40</sup>

**Tabla 23 - Matriz de la Posición Estratégica**

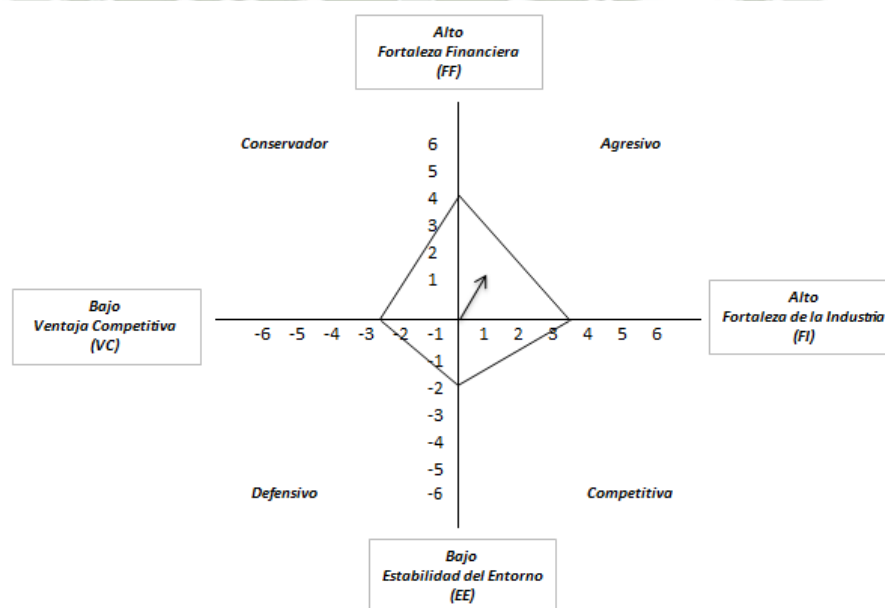
<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>		<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	
<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>	
Rendimiento sobre la inversión	+5	Cambios tecnológicos	-5
Capital de trabajo	+3	Régimen de inflación	-1
Liquidez	+3	Crecimiento de la demanda de Carmín	-2
Flujo de efectivo	+5	Rango de precios de los productos que compiten	-3
Facilidad de salida del mercado	+4	Barreras de entrada al mercado	-2
Riesgo implicado en el negocio	+3	Presión competitiva y rivalidad	-1
Economías de escala y experiencia	+2	Apoyo del gobierno al desarrollo del sector	-3
<b>Total Fortaleza Financiera</b>	<b>3.6</b>	<b>Total Estabilidad Ambiental</b>	<b>-2.4</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fortaleza Industrial (FI)</b>	
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	+5
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	+5
Lealtad del consumidor	-2	Estabilidad financiera	+3
Conocimiento de la tecnología	-4	Conocimiento tecnológico	+1
Integración vertical	-3	Intensidad de capital	+4
		Facilidad de entrada al mercado	+4
		Poder de negociación de los productores	+1
<b>Total Ventaja Competitiva</b>	<b>-2.4</b>	<b>Total Fortaleza Industrial</b>	<b>3.3</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

<sup>40</sup> Matriz PEEA, UNAL

Una vez obtenidos los valores promedios, se procede a hallar el valor de las abscisas ( $3.3 - 2.4 = 0.9$ ) y de las ordenadas ( $-2.4 + 3.6 = 1.2$ ) y a graficar la matriz PEYEA. Por último se dibuja un vector direccional desde el origen de la matriz pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias más apropiadas para el sector.

**Tabla 24 - Matriz de la Posición Estratégica PEYEA**



**Fuente: Elaboración Propia**

En la figura se muestra la ubicación del vector resultante del análisis de las posiciones estratégicas tanto internas como externas.

De acuerdo a esta matriz, cuyo vector es vertical con dirección al norte, lo que indica que el Carmín de Cochinilla cuenta con una fortaleza financiera como fortaleza de la industria tanto por las ventajas competitivas como por las ventajas comparativas, por lo que las estrategias a tomar en cuenta deben ser agresivas, tales como:

a. Estrategia de Integración: algunas de las acciones son:

- Planificación de la producción de Carmín de Cochinilla
- Desarrollo de nuevos mercados, en especial el asiático
- Difusión y consolidación de las buenas prácticas para la producción de Carmín de Cochinilla
- Desarrollo de asociatividad entre los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla
- Consolidar alianzas estratégicas para atraer nuevos inversionistas
- Inversión en investigación y tecnología que permitan mejorar la competitividad del sector
- Gestión de alianzas a largo plazo con agentes importadores internacionales

- b. Estrategias de Penetración: introducir el Carmín de Cochinilla en países en donde se demande y se reconozca las propiedades de este producto.

#### 4.3 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

Esta matriz está diseñada para tomar decisiones de carácter estratégico particulares de carteras de negocios, muestra de forma gráfica las diferencias existentes entre las diversas divisiones que presenta, provee de información crítica del negocio para la correcta toma de decisiones, sirve de análisis, diagnóstico y direccionamiento, por último permite analizar la cartera de negocios de una organización desde dos dimensiones.

Para esta matriz se posicionan los valores obtenidos de las matrices EFI y EFE. Se basa en dos dimensiones claves: sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se le considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte.

Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 es considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se le considera mediano y entre 3.0 a 4.0 alto.<sup>41</sup>

**Tabla 25 - Matriz Interna y Externa**

		Totales Ponderados de la Matriz EFI			
		Sólido	Promedio	Débil	
Totales Ponderados de la Matriz EFE	Alto	4 I	3 II	2 III	1
	Medio	3 IV	2 V	1 VI	
	Bajo	2 VII	1 VIII		
		1			
					IX ● EFE 1.68 EFI 1.87

**Fuente: Elaboración Propia**

El análisis de los resultados obtenidos en la matriz interna y externa aplicada al sector del Carmín de Cochinilla se ha posicionado en el cuadrante IX, que recomienda “Cosechar o desinvertir”, las organizaciones o los sectores ubicados

<sup>41</sup> Matriz Interna y Externa, UNAL

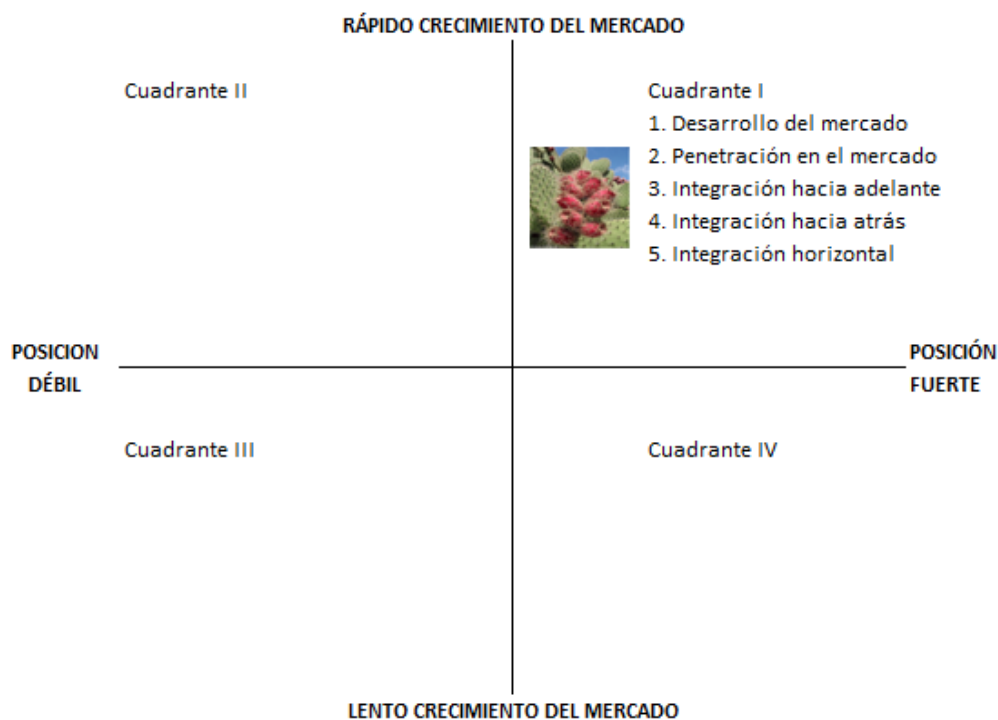
en este cuadrante son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o entorno a la celda I en la matriz IE.

#### **4.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)**

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas.

Cualquier organización o sector por analizar se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz, esta se basa en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

**Tabla 26 - Matriz de la Gran Estrategia GE**



**Fuente: Elaboración Propia**

De acuerdo al análisis realizado el sector del Carmín de Cochinilla destinado a la exportación se encuentra en el primer cuadrante, debido a que tiene grandes ventajas aun por desarrollar además del continuo crecimiento de este sector.

Las estrategias recomendadas son el desarrollo de mercados, penetración en los mismos y por último la integración hacia adelante, atrás y horizontal.

Debemos aprovechar las diversas oportunidades de ingreso a nuevos mercados internacionales y así diversificar el riesgo de una demanda inestable.

Si bien en los últimos reportes se ha visto que la demanda externa de carmín de cochinilla ha disminuido en el periodo de enero a junio, debido a la crisis económica internacional que sufren países europeos entre los cuales se encuentra Alemania, Dinamarca, Brasil y Estados Unidos los cuales son nuestros actuales principales compradores; es allí en donde radica la importancia de desarrollar nuevos mercados con el fin de obtener una mayor participación en el mismo; uno de los mercados que se muestra sumamente atrayente es el asiático, como el de Corea del Sur el cual presenta grandes oportunidades para colorantes de origen natural como la cochinilla y el achiote, ya que Corea del Sur no los produce y ambas materias se utilizan en las industrias farmacéuticas, alimentarias y cosmética; se encuentra en el puesto 16 de 183 países en el Índice de Facilidad para Hacer Negocios.

A continuación se presenta una tabla con los aranceles equivalentes establecidos en diversos mercados.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Guía Práctica para Corea del Sur, Mincetur

### Ilustración 43 - Aranceles equivalentes establecidos en diversos mercados

Partida	Descripción	Mundo (%)	Perú (%)	Competidores
160590	Pota preparada	20.0	20.0	China(26), Perú(17), Reino Unido(13)
030749	Pota congelada	10.0	10.0	Vietnam(59), Perú(13), China(10)
030429	Filete congelado de pescado	12.4	12.4	Rusia(28), Taiwan(13), China(12)
760200	Restos de aluminio	0.0	0.0	EEUU(28), Reino Unido(9), México(6)
510820	Hilados de pelo fino	8.0	8.0	Perú(73), China(18), Italia(9)
511290	Tejidos de alpaca	13.0	13.0	Italia(43), China(30), Japón(11)
030380	Huevera de pescado congelado	10.0	10.0	Rusia(77), EEUU(16), N. Zelanda(3)
320300	Carmín de cochinilla	6.5	6.5	China(38), Japón(25), Perú(9)
281000	Ácido ortobórico	5.5	5.5	EEUU(83), Japón(3), Rusia(3)
030520	Huevera de pescado seco salado	20.0	20.0	R. Unido(78), China(18), Taiwán(3)
610510	Camisas de algodón	13.0	13.0	China(59), Perú(5), Vietnam(5)
790500	Chapas de zinc	8.0	8.0	Francia(46), Alemania(23), Países Bajos (14)
510539	Pelo fino de alpaca	0.0	0.0	Sudáfrica(55), Perú(24), China(13)
051199	Cochinilla y similares	7.4	7.4	China(66), Canadá(11), Alemania(7)

Fuente: World Trade Atlas. Aduana de Corea del Sur.

#### Fuente: Guía Práctica para Corea del Sur, Mincetur

También se prevé que las exportaciones a China crecerían más de 10% a fines de año, a Julio de este año China ha concentrado el 16.5% del total de todas nuestras exportaciones globales, desde hace tres años se ha constituido como el segundo destino más importante para las exportaciones peruanas, ocupa el puesto 79 de 183 países en el índice de Facilidad para Hacer Negocios.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Guía Práctica para China, Mincetur

Otro mercado sumamente atrayente es el japonés, el cual se encuentra en el puesto 18 de 183 países en el Índice de Facilidad para Hacer Negocios, fue el segundo país más importante para las exportaciones peruanas en Asia.<sup>44</sup>

Por último se recalca la realización de alianzas con proveedores, asociaciones o cadenas de distribución, con la finalidad de integrar a los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla de la región Arequipa para mejorar la calidad, estandarizar el producto exportable y diseñar nuevas formas de ofertar dicho producto.

#### 4.5 MATRIZ DE DECISIÓN

La matriz de decisión es una de las dos herramientas básicas del modelo general de decisión, considerando que la otra es el árbol de decisión.

Esta consiste en un cuadro de doble entrada donde se ordenan los resultados que pueden surgir de la implementación de una estrategia. Esta matriz se construirá tomando en consideración el análisis de la matriz FODA, PEYEA, IE y GE, ubicando las estrategias resultantes de las matrices antes descritas de acuerdo a los siguientes factores: Desarrollo de Mercados, Integración hacia atrás, Integración hacia adelante, Integración Horizontal, Penetración de Mercados y Desarrollo de productos.

---

<sup>44</sup> Guía Práctica para Japón, Mincetur

**Tabla 27 - Matriz de Decisión**

<b>Estrategias Específicas</b>	
<b>Código</b>	<b>Desarrollo de Mercados</b>
	Desarrollo de nuevos mercados internacionales, en especial el asiático para hacer frente a la inestabilidad del mercado actual.
	Diversificación del Carmín de Cochinilla en el mercado internacional para disminuir los riesgos de sobre oferta, inestabilidad económica, etc.
	Utilización del Plan Operativo exportador para ingresar a nuevos mercados a través de la identificación de nichos en el mismo.
	Búsqueda y análisis de nuevos mercados potenciales para el ingreso del Carmín de Cochinilla peruano.
	Impulso y promoción de los diversos usos del Carmín de Cochinilla en nuevos mercados internacionales.
	Desarrollo de nuevos mercados, en especial el asiático
Desarrollo del mercado	
<b>EA1</b>	<b>Integración hacia atrás</b>
	Realizar un análisis de la demanda actual para evitar la posible sobreoferta del Carmín de Cochinilla peruano en el mercado internacional.
	Aumentar los niveles de producción de Carmín de Cochinilla a precios competitivos.
	Aprovechar el apoyo de instituciones gubernamentales para acceder a financiamiento que permitan desarrollar
<b>EA2</b>	

	técnicas estandarizadas de producción con un alto nivel tecnológico.
	Inversión en investigación y tecnología que permitan mejorar la competitividad del sector integración hacia atrás
	<b>Integración hacia adelante</b>
	Desarrollo de fuertes lazos con los principales agentes importadores de Carmin de Cochinilla.
	Consolidar alianzas estratégicas para atraer nuevos inversionistas
	Gestión de alianzas a largo plazo con agentes importadores internacionales
	Integración hacia adelante
	<b>Integración Horizontal</b>
	Desarrollo de métodos estandarizados para incrementar la producción de calidad elevando la competitividad y el posicionamiento del Carmin de Cochinilla peruano a nivel internacional.
	Promover lazos de confianza entre los pequeños y micro productores de Carmin de Cochinilla a través de la asociatividad.
	Elaboración de un plan de desarrollo dirigido a los micro y pequeños productores de Carmin de Cochinilla para potenciar la estandarización de sus procesos, y así obtener mejores niveles competitivos.
	Utilización del plan de desarrollo para potenciar la producción de Carmin de Cochinilla como una herramienta de desarrollo sostenido a través de la creación de redes empresariales.
	Promover e informar a los micro y pequeños productores de Carmin de Cochinilla sobre las ventajas de la asociatividad a través de la formación de redes empresariales.
<b>EA3</b>	
<b>EA4</b>	

	<p>Promover la asociatividad como única forma de responder al incremento de demanda a nivel internacional a través del ingreso a nuevos mercados.</p> <p>Promoción de programas de capacitación e impulso de los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla.</p> <p>Planificación de la producción de Carmín de Cochinilla</p> <p>Difusión y consolidación de las buenas prácticas para la producción de Carmín de Cochinilla</p> <p>Desarrollo de asociatividad entre los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla</p> <p>integración horizontal</p>
<b>EA5</b>	<p><b>Penetración de mercados</b></p> <p>Estrategias de Penetración:</p> <p>Penetración en el mercado</p>
<b>EA6</b>	<p><b>Desarrollo de productos</b></p> <p>“Cosechar o desinvertir”, las organizaciones o los sectores ubicados en este cuadrante son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o entorno a la celda I en la matriz IE.</p>

**Fuente: Elaboración Propia**

En el siguiente cuadro se hace un recuento de las estrategias obtenidas de acuerdo al tipo de factor y la matriz de la cual proviene, de esta manera obtendremos las estrategias que se repiten en cada una de las matrices desarrolladas determinando las que serán seleccionadas.

**Tabla 28 - Cuadro de Estrategias Simplificadas**

Cuadro de Estrategias Simplificadas		FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
EA1	Desarrollo de mercados					7
	Desarrollo de nuevos mercados especialmente asiáticos	5	1		1	
EA2	Integración hacia atrás					5
	Inversión en investigación y tecnología	3	1		1	
EA3	Integración hacia adelante					4
	Gestionar convenios a largo plazo con los agentes importantes	1	2	1		
EA4	Integración Horizontal					11
	Alianzas estratégicas para atraer inversionistas					
	Desarrollar una mayor asociatividad a través de redes empresariales	4	1		1	6
	Difundir y consolidar las buenas prácticas agrícolas	3	2			5
EA5	Penetración de mercados					2
	Penetración en nuevos mercados			1	1	
EA6	Desarrollo de productos					1

**Fuente: Elaboración Propia**

Las estrategias seleccionadas, luego de considerar la totalidad de las matrices, son las siguientes:

### 1. Desarrollo de mercados

Desarrollo de nuevos mercados internacionales, en especial el asiático para hacer frente a la inestabilidad del mercado actual.
Diversificación del Carmín de Cochinilla en el mercado internacional para disminuir los riesgos de sobre oferta, inestabilidad económica, etc.
Utilización del Plan Operativo exportador para ingresar a nuevos mercados a través de la identificación de nichos en el mismo.
Búsqueda y análisis de nuevos mercados potenciales para el ingreso del Carmín de Cochinilla peruano.
Impulso y promoción de los diversos usos del Carmín de Cochinilla en nuevos mercados internacionales.

## 2. Integración Horizontal

Desarrollo de métodos estandarizados para incrementar la producción de calidad elevando la competitividad y el posicionamiento del Carmín de Cochinilla peruano a nivel internacional.
Promover lazos de confianza entre los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla a través de la asociatividad.
Elaboración de un plan de desarrollo dirigido a los micro y pequeños productores de Carmín de Cochinilla para potenciar la estandarización de sus procesos, y así obtener mejores niveles competitivos.
Utilización del plan de desarrollo para potenciar la producción de Carmín de Cochinilla como una herramienta de desarrollo sostenido a través de la creación de redes empresariales.
Promover e informar a los micro y pequeños productores de Carmín de Cochinilla sobre las ventajas de la asociatividad a través de la formación de redes empresariales.
Promover la asociatividad como única forma de responder al incremento de demanda a nivel internacional a través del ingreso a nuevos mercados.
Promoción de programas de capacitación e impulso de los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla.
Planificación de la producción de Carmín de Cochinilla
Difusión y consolidación de las buenas prácticas para la producción de Carmín de Cochinilla
Desarrollo de asociatividad entre los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla

### 3. Integración Hacia atrás

Realizar un análisis de la demanda actual para evitar la posible sobreoferta del Carmín de Cochinilla peruano en el mercado internacional.
Aumentar los niveles de producción de Carmín de Cochinilla a precios competitivos.
Aprovechar el apoyo de instituciones gubernamentales para acceder a financiamiento que permitan desarrollar técnicas estandarizadas de producción con un alto nivel tecnológico.
Inversión en investigación y tecnología que permitan mejorar la competitividad del sector

### 4. Integración Hacia adelante

Desarrollo de fuertes lazos con los principales agentes importadores de Carmín de Cochinilla.
Consolidar alianzas estratégicas para atraer nuevos inversionistas
Gestión de alianzas a largo plazo con agentes importadores internacionales

#### 4.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

Mediante la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, se van a evaluarán las estrategias específicas antes seleccionadas; esta matriz consiste en confrontar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con dichas estrategias.

Para ello, consideraremos los pesos ya asignados en las matrices EFE y EFI, asignando a cada una de las estrategias un valor de 1 a 4, que indican el grado relativo de atracción entre la estrategia y el factor. Para realizar esta puntuación es importante realizar la siguiente pregunta ¿Afecta este factor la selección de las estrategias?, para representar esta escala tenemos puntaje 1 sin atractivo, puntaje 2 algo atractivo, puntaje 3 atractivo y por ultimo puntaje muy atractivo.

A continuación se muestra el resumen de estrategias específicas a tomar en cuenta en el desarrollo de la matriz.

**Tabla 29 - Tabla de Estrategias Específicas**

<b>Estrategias Específicas</b>	
<b>I</b>	Desarrollo de nuevos mercados internacionales para disminuir los riesgos de sobre oferta, inestabilidad económica, etc.
<b>II</b>	Desarrollo de métodos estandarizados para incrementar la producción de calidad elevando la competitividad y el posicionamiento del Carmín de Cochinilla a nivel internacional
<b>III</b>	Promover e informar a los micro y pequeños productores de Carmín de Cochinilla sobre las ventajas de la asociatividad a través de la formación de redes empresariales.
<b>IV</b>	Difusión y consolidación de las buenas prácticas para la producción de Carmín de Cochinilla.
<b>V</b>	Promover la asociatividad como única forma de responder al incremento de demanda a nivel internacional a través del ingreso a nuevos mercados.
<b>VI</b>	Aprovechar el apoyo de instituciones gubernamentales para acceder a financiamiento que permitan desarrollar técnicas estandarizadas de producción con un alto nivel tecnológico.
<b>VII</b>	Inversión en investigación y tecnología que permitan mejorar la competitividad del sector.
<b>VIII</b>	Gestión de alianzas a largo plazo con agentes importadores internacionales.
<b>IX</b>	Realizar análisis de la demanda actual para evitar la posible sobreoferta del Carmín de Cochinilla en el mercado internacional.
<b>X</b>	Utilización del plan de desarrollo para potenciar la producción de Carmín de Cochinilla como una herramienta de desarrollo sostenido a través de la creación de redes empresariales.

**Fuente: Elaboración Propia**

Para la realización de esta matriz se ha listado las oportunidades y amenazas, junto con las fortalezas y debilidades internas del sector de Carmán de Cochinilla obtenidas en la matriz EFI y EFE. Asimismo se obtuvo los pesos para cada factor tanto interno como externo obteniendo una suma de pesos de 2.0.

Una vez que se ha determinado los factores del éxito, se examina la matriz a través de la comparación de estos con las estrategias específicas antes seleccionadas; así determinaremos la calificación de atractividad que puede ser:

- 1 = No Atractiva – No Aceptable
- 2 = Algo Atractiva – Algo Aceptable
- 3 = Razonablemente Atractiva – Aceptable
- 4 = Altamente Atractiva – Muy Aceptable

Teniendo las calificaciones de atractividad se obtienen las ponderaciones y un orden de valores obtenidos por cada estrategia.

**Tabla 30 - Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico MCPE**

Factores Determinantes de Éxito	Estrategias Específicas																				
	Peso	I		II		III		IV		V		VI		VII		VIII		IX		X	
		CA	PCA	CA	PCA	CA	PCA	CA	PCA	CA	PCA	CA	PCA	CA	PCA	CA	PCA	CA	PCA		
<b>Oportunidades</b>																					
1. Crecimiento de la demanda del Carmín de Cochinilla Peruano.	0.11	3.00	0.33	2.00	0.22	3.00	0.33	2.00	0.22	3.00	0.33	2.00	0.22	3.00	0.33	3.00	0.33	4.00	0.44	3.00	0.33
2. Ingreso a nuevos mercados internacionales	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20
3. Disponibilidad de Materia Prima.	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10
4. Apoyo brindado por parte del Estado	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16
5. Crecimiento del Producto a Nivel Internacional	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	4.00	0.36	3.00	0.27
6. Preferencia por colorantes naturales como el Carmín de Cochinilla	0.07	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14
7. Instrumento de Desarrollo Sostenido	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40
<b>Amenazas</b>																					
1. Precio internacional variable	0.1	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20
2. Mercado del Carmín de Cochinilla inestable	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21
3. Inestabilidad Política y Económica que afectan las inversiones	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	3.00	0.18	2.00	0.12	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18
4. Mayor capacidad de respuesta de los países competidores.	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	3.00	0.12	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12
5. Surgimiento de nuevos competidores.	0.06	2.00	0.12	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	4.00	0.24	4.00	0.24

6. Disminución de la demanda por parte de la Unión Europea ( Principal Mercado)	0.07	4.00	0.28	2.00	0.14	2.00	0.14	4.00	0.28	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14	4.00	0.28	2.00	0.14	2.69	
<b>Sub Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.22</b>	<b>2.78</b>	<b>3.08</b>	<b>2.54</b>	<b>3.09</b>	<b>2.74</b>	<b>2.65</b>	<b>2.60</b>	<b>3.37</b>										
<b>Fortalezas</b>																					
1. Primer productor y exportador de Carmin de Cochinilla en el mundo.	0.11	3.00	0.33	4.00	0.44	3.00	0.33	3.00	0.33	3.00	0.33	3.00	0.22	3.00	0.33	3.00	0.33	3.00	0.33	3.00	0.33
2. Existencia de un Plan Operativo de exportador de Carmin de Cochinilla	0.09	3.00	0.27	3.00	0.27	4.00	0.36	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36
3. Aprobación de ingreso del Carmin de Cochinilla en la mayoría de mercados internacionales.	0.11	4.00	0.44	4.00	0.44	4.00	0.44	4.00	0.44	4.00	0.44	4.00	0.44	3.00	0.33	3.00	0.33	4.00	0.44	4.00	0.44
4. Preferencia por los colorantes de origen natural.	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24
5. Zonas altamente productivas y destinadas al cultivo de Carmin de Cochinilla.	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10
6. Creciente participación de mercado y mayor preferencia por el Carmin de Cochinilla peruano.	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	4.00	0.24	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18
<b>Debilidades</b>																					
1. Productores de Carmin de Cochinilla renuentes a asociarse.	0.09	3.00	0.27	2.00	0.18	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	4.00	0.36
2. Bajo nivel tecnológico de los pequeños y micro productores de Carmin de Cochinilla.	0.07	3.00	0.21	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	2.00	0.14	2.00	0.14	4.00	0.28	4.00	0.28
3. Falta de difusión de buenas prácticas	0.06	2.00	0.12	4.00	0.24	3.00	0.18	4.00	0.24	4.00	0.24	3.00	0.18	4.00	0.24	3.00	0.18	2.00	0.12	4.00	0.24



De acuerdo al análisis realizado, se infiere que existe una alta dispersión en los puntajes obtenidos por cada una de las estrategias planteadas, por lo tanto se seleccionan las estrategias que obtuvieron puntajes mayores a 6, con lo cual se continúa con siete estrategias.

#### 4.7 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Por último, se procede a una última evaluación de las estrategias de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico MCPE, tomando como referentes los siguientes ítems:

- Consistencia: propiedad de una estrategia de ser estable y duradera en el tiempo. No debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.
- Consonancia: propiedad de una estrategia que nos indica si tiene igualdad o conformidad con la situación. La estrategia debe representar una respuesta adaptable al entorno externo y a los cambios críticos que pueden ocurrir en él.
- Factibilidad: propiedad de una estrategia que mide el grado de realización de esta. No debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear problemas colaterales que no tengan solución.

- Ventaja: nos indica si una estrategia es útil o conveniente y si además se obtendrá algún beneficio de su aplicación. Debe proveer la creación o mantenimiento de las ventajas competitivas.
- Viabilidad: nos indica la posibilidad de llevar a cabo la estrategia planteada.

Se muestra a continuación las estrategias a considerar para la evaluación:



**Tabla 31 - Matriz de Estrategias Específicas**

<b>Estrategias Específicas</b>	
<b>I</b>	Desarrollo de nuevos mercados internacionales para disminuir los riesgos de sobre oferta, inestabilidad económica, etc.
<b>II</b>	Desarrollo de métodos estandarizados para incrementar la producción de calidad elevando la competitividad y el posicionamiento del Carmín de Cochinilla a nivel internacional
<b>III</b>	Promover e informar a los micro y pequeños productores de Carmín de Cochinilla sobre las ventajas de la asociatividad a través de la formación de redes empresariales.
<b>IV</b>	Difusión y consolidación de las buenas prácticas para la producción de Carmín de Cochinilla.
<b>V</b>	Promover la asociatividad como única forma de responder al incremento de demanda a nivel internacional a través del ingreso a nuevos mercados.
<b>VI</b>	Realizar análisis de la demanda actual para evitar la posible sobreoferta del Carmín de Cochinilla en el mercado internacional.
<b>VII</b>	Utilización del plan de desarrollo para potenciar la producción de Carmín de Cochinilla como una herramienta de desarrollo sostenido a través de la creación de redes empresariales.

**Fuente: Elaboración Propia**

Para la realización del siguiente cuadro de Evaluación de Estrategias se utiliza los siguientes criterios:

- Consistencia: se refiere a si esta estrategia es duradera, coherente, estable y sólida. La estrategia no debe presentar metas inconsistentes entre si
- Consonancia: se refiere a si la estrategia presenta una respuesta adaptativa, es decir una respuesta que se adapte al medio externo así como a los cambios relevantes que en ellos ocurren.
- Factibilidad: se refiere a la capacidad de emprendimiento de la estrategia.
- Ventaja: se refiere a si la estrategia da la facilidad de conseguir o preservar una superioridad competitiva.
- Viabilidad: se refiere a la posibilidad de llevar a cabo la estrategia planteada.

**Tabla 32 - Cuadro de Evaluación de Estrategias**

<b>EVALUACION DE ESTRATEGIAS</b>					
Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Viabilidad
Estrategia I	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategia II	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategia III	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategia IV	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategia V	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategia VI	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategia VII	Si	Si	Si	Si	Si

**Fuente: Elaboración Propia**

Como se puede apreciar las siete estrategias planteadas anteriormente cumplen con las cinco propiedades.

#### **4.7.1 Importancia de las Redes Empresariales como Estrategia Principal**

Como hemos podido apreciar, de acuerdo a los diversos análisis planteados con la finalidad de seleccionar estrategias prioritarias para el sector del Carmín de Cochinilla, a pre ponderado a lo largo de la investigación el establecimiento e impulso de la asociatividad de los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla a través de la creación de redes empresariales.

A continuación se detallará la implicancia e importancia de las redes empresariales.

El concepto de red es hoy una vía para explicar el funcionamiento de la sociedad, de allí la importancia que se le confiere para comprender fenómenos sociales y económicos donde están inmersos distintos agentes interrelacionados.

Una red es un mecanismo o estrategia de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura.

En las actuales circunstancias del comercio internacional, las empresas encaran una serie de nuevos retos entre los que pueden mencionarse la volatilidad de la demanda, segmentación del mercado, incertidumbre estratégica asociada al

nuevo escenario mundial, ambiente altamente competitivo lo que implica un considerable incremento de la presión competitiva para los agentes económicos, esta situación requiere explorar el potencial de nuevos modelos para el desarrollo empresarial.<sup>45</sup>

Uno de estos modelos es la red empresarial, considerada una forma para llevar a cabo una estrategia asociativa, cuyo esquema se ha convertido en una experiencia exitosa en Latinoamérica, ya que busca que las PYMES tengan una proyección en los mercados internacionales; es una modalidad de cooperación entre empresas independientes, entendiendo que estas empresas participan de manera voluntaria.

El elemento primordial en una red empresarial es el trabajo en conjunto, con el fin de mejorar la productividad y competitividad de los actores.

Está conformada por un grupo de unidades productivas que tienen objetivos comunes y desarrollan acciones de manera conjunta, por ello cada uno de ellos cumple con una función específica, buscando la conquista de mercados a los que no se pueden acceder de manera individual, la incorporación de estrategias de innovación o la compra de maquinaria entre otros.

Es importante recalcar que en este esquema asociativo las empresas no pierden su independencia jurídica y su inserción en el ejercicio es voluntaria.

---

<sup>45</sup> Revista Innovar, Redes empresariales y la dinámica de la empresa, 2008

Mediante una red empresarial se busca minimizar el proceso de intermediación desde el proveedor hasta llegar al cliente final.<sup>46</sup>

#### Ilustración 44 . Caracterización de una Red Empresarial



**Fuente: Revista Innovar, Redes empresariales y la dinámica de la empresa**

Considerando todo lo antes mencionado, se propone la aplicación de la teoría de redes empresariales bajo el principio de asociatividad que ha sido recogida en el marco teórico, formulando la creación de una red empresarial que implique la puesta en marcha de las estrategias antes mencionadas que permitan la integración de pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla de la región Arequipa, con el objetivo principal de superar las actuales limitaciones que tiene este sector mediante el desarrollo de su competitividad productiva, en base a sus

<sup>46</sup> Redes Empresariales para la Internacionalización, Fundes

fortalezas y oportunidades logrando de esta manera un mejor posicionamiento del sector.

#### 4.8 CONCLUSIONES

- i. A través de la realización de la matriz FODA, en base a las matrices iniciales EFI y EFE, se obtuvo el planteamiento de estrategias primarias; luego con la realización de la matriz PEYEA se infiere que las estrategias a en cuenta son las de integración y de penetración ya que el escenario en que se presenta el sector es agresivo, lo cual se vio ratificado en los resultados de la matriz de la gran estrategia en donde el sector de Carmín de Cochinilla se ve posicionado en el primer cuadrante en donde las principales estrategias son el desarrollo de mercados, integración hacia adelante, atrás y horizontal.
- iii. Posteriormente una vez que obtuvimos las principales estrategias extraídas de las matrices antes descritas, se realizó un proceso de decisión, en donde se obtuvieron 22 estrategias compiladas en cuatro grupos principales, los cuales se desprendieron en 10 estrategias finales debidamente planteadas ,

las cuales fueron analizadas como último paso en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico dándonos como resultado siete estrategias a tomar en cuenta en el proceso de planificación.

- iii. Finalmente, producto de estas siete estrategias finales, se dedujo que la más importante de acuerdo con los puntajes obtenidos, propone el impulso y la creación de una red empresarial de pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla de la región de Arequipa como estrategia de competitividad para el desarrollo del sector.



## CAPITULO V

### PROPUESTA DE RED EMPRESARIAL PARA LOS MICRO Y PEQUEÑOS PRODUCTORES DE COCHINILLA DE LA REGION AREQUIPA

#### 5.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA RED EMPRESARIAL

Los sistemas productivos, tal y como se conocen hoy, implican la concentración de actividades comerciales, industriales, científicas, tecnológicas, financieras y urbanas dentro de espacios geográficos claramente definidos, de tal manera que se construyan en escenarios propicios para las interrelaciones entre empresas e instituciones, que pueden incidir positiva o negativamente en el comportamiento de una empresa en específico.<sup>47</sup>

Es así que cobra gran importancia los principios de asociatividad que surgen como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Este se logra construyendo confianza, compromiso, trabajando en equipo, identificando propósitos, objetivos, metas e intereses comunes; así como la

---

<sup>47</sup> Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Sistema de Información Científica, Redalyc

participación en cadena, integración local, cambio en la cultura empresarial e integrando una nueva forma de organización empresarial.

Algunos factores claves para el éxito de una red empresarial son la confianza, buenos mecanismos de control, transparencia absoluta, objetivo en común, planificación adecuada, etc. A través de ella se busca incrementar la producción y la productividad, obtener un mayor poder de negociación, obtener mayor acceso a tecnologías, procesos y financiamiento, compartir y diversificar los riesgos, reducir costos, mejorar la calidad del producto, mejorar la gestión de la cadena de valor y la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial.<sup>48</sup>

A lo largo de esta investigación, hemos visto constantemente las grandes oportunidades que se presentan para el sector de Carmín de Cochinilla, si bien tenemos fortalezas, resulta indispensable mejorar los procesos de producción, calidad, diversificación de la oferta ingresando a nuevos mercados con precios competitivos.

De acuerdo a lo antes mencionado, existe la alternativa a través de la creación de una red empresarial como parte de los principios de asociatividad de conseguir fortalecer este sector y obtener grandes ventajas competitivas en este mercado.

Para la implementación de la red empresarial propuesta por esta investigación, se utilizará la metodología utilizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID),

---

<sup>48</sup> Proyecto de Cooperación UE- Perú/PENX, Mincetur, Juan Carlos Vegas Rodríguez

plasmada en la guía práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomento de clusters a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

Los proyectos considerados por el FOMIN, están orientados a la promoción de la competitividad de los clusters, las distintas modalidades de asociación pueden ser agrupadas en dos categorías una de ellas son las redes o grupos empresariales, estas pueden ser horizontales o verticales, según el tipo de relación existente entre las empresas participantes. Cabe recalcar que si predominan las relaciones entre empresas de un mismo rubro, se hablará de asociaciones horizontales; mientras que si predominan asociaciones entre empresas de distintos eslabones de la cadena de valor, se hablará de asociaciones verticales.<sup>49</sup>

Para fines de nuestra investigación primero se ha optado por la modalidad de red horizontal para los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla, el cual es un conjunto reducido de empresas que operan en el mismo ámbito productivo y que generalmente están ubicadas en la misma localidad. Estas empresas se reunirán para alcanzar economías de escala que les permitan reducir el costo de los insumos, justificar la incorporación de tecnologías más productivas o atacar mercados de grandes volúmenes. La modalidad de coordinación en estos casos, irá desde la unión informal entre las empresas que conforman al grupo, hasta la constitución de una empresa común que se encarga de coordinar los negocios asociativos.

---

<sup>49</sup> Guía Práctica para la puesta en Marcha de Proyectos de Fomento de Clusters, FOMIN, BID

De la misma manera se propone formar una red vertical entre las empresas proveedoras del material complementario necesario para poner en el mercado la oferta exportable, estas redes se refieren al encadenamiento de proveedores, clientes y distribuidores; al desarrollo de relaciones de cooperación entre eslabones adyacentes de la cadena de valor, apunta a mejorar la eficiencia de los mecanismos de distribución y de proveedores. A continuación se presenta un cuadro resumen de las principales características de los tipos de actividad descritas anteriormente.

**Tabla 33 - Características y Modalidades de la Red Empresarial**

<b>Características</b>	<b>Red Horizontal</b>	<b>Red Vertical</b>
Características de los resultados esperados	Para ajustarse a los requerimiento de las estrategias colectivas, las empresas emprenden un proceso profundo de transformación de su tecnología y organización.	
Principales ítems de costos	Articulador del grupo	Diagnóstico de clientes y proveedores
	Estudios de factibilidad económica de los proyectos colectivos	Talleres para analizar los resultados del diagnóstico y consensuar un plan de mejora
	Cofinanciamiento de las actividades mancomunadas definidas por el grupo.	Asistencia técnicas a las empresas proveedoras / distribuidoras
Elementos críticos	La rentabilidad del negocio colectivo	Tipo de gobierno de la cadena

**Fuente: Elaboración Propia**

Para el establecimiento de esta propuesta, se empezará definiendo la misión, visión y los valores que regirán a la red empresarial propuesta.

### **5.1.1 Determinación de la Misión, Visión y Valores**

#### **Misión**

Ser una organización exportadora de Carmín de Cochinilla competitiva, integrada por micro y pequeños productores de la región Arequipa, con una alta visión de desarrollo del sector a través de la especialización e implementación de tecnología que permita ofrecer al mercado internacional un producto con altos estándares de producción, calidad y oportunidad de entrega.

#### **Visión**

Ser una organización líder en la producción y exportación de Carmín de Cochinilla logrando satisfacer los requerimientos de cada uno de nuestros mercados y contribuyendo al desarrollo integral de cada uno de nuestros socios.

#### **Valores**

Honestidad: Trabajar de manera honesta y comprometida para poder alcanzar los objetivos propuestos por la red empresarial.

Igualdad de Oportunidades: se realizará a través de la rectitud en los procesos y el desarrollo del personal potenciando sus habilidades y destrezas.

Trabajo en Equipo: A través de la confianza se van a integrar los esfuerzos de cada integrante para poder ejecutar el trabajo de manera conjunta que permita un mayor desarrollo de la red empresarial.

Confianza: Establecer y desarrollar lazos de confianza es uno de los pilares de nuestra red empresarial, en los cuales se fundamenta el trabajo en equipo y la productividad de los procesos.

Responsabilidad: Uno de los pilares del éxito en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural de la red empresarial.

Eficiencia: Se constituye como la capacidad de conseguir los objetivos planteados en cuanto a calidad, producción y entrega de nuestros productos a los destinos correspondientes.

En la medida en que estos valores se practiquen en la red empresarial, nuestros colaboradores tenderán a trabajar en un ambiente confortable y para que este ambiente sea el más adecuado se requiere del mejoramiento continuo y desarrollo de los colaboradores; es especialmente importante el desarrollo de la confianza para lograr el éxito de la red empresarial y su buen funcionamiento.

### 5.1.2 Determinación del tipo de red empresarial

Nuestra propuesta para la implementación de la red empresarial, es su constitución principalmente en su modalidad horizontal y como estructura de apoyo se implementará una red vertical cuya función complementaria consiste en la interrelación con agentes de la cadena de valor: agentes financieros, comercializadores, etc.

#### **Red Empresarial Horizontal**

Esta red estará orientada principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación, estará compuesta por grupos de micro y pequeñas empresas productoras de Cochinilla de la región Arequipa, los cuales se encuentran excluidos por el predominio del individualismo y la informalidad.

En la actualidad es preponderante el papel que tienen las exportaciones de productos agroindustriales, siendo esta llamada a ser el componente esencial en el desarrollo de las regiones de la Sierra de nuestro país, en nuestro caso, el desarrollo de la región Arequipa, como parte importante del desarrollo rural, la cual guiada por métodos estandarizados y tecnificados promoverá la evolución de este sector.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Información Base para la Elaboración de un Programa para la Agroindustria Rural, MINAG

El agricultor de Cochinilla es un simple recolector, no realiza trabajos de manejos, entendiéndose este por la limpieza del área, poda, raleo e infestación, por lo que la producción es muy baja con un contenido de carmín de 10 a 16%.

Por ejemplo es lamentable que en muchas zonas se utilice para el proceso pos cosecha que consiste básicamente en matar e inmediatamente secar a la Cochinilla agua hervida, kerosene, alcohol o gasolina lo que a la larga desmerece la calidad del producto, cuando lo ideal es matarla introduciéndola en una bolsa para después sumergirla en agua hirviendo por 30 segundos a un minuto.

Otro ejemplo se encuentra en el proceso de secado, este se debe realizar bajo sombra, pero la gran mayoría lo hace a pleno sol por el menor tiempo que requiere.

A nivel de la sierra, el pequeño agricultor recolecta la cochinilla y la vende húmeda o seca a un intermediario del pueblo o localidad. Este generalmente acumula una cierta cantidad y la vende a otro intermediario o transportista, que la lleva a otro centro poblado mayor y de allí se comercializa directamente o a través de terceros a la industria o a los exportadores ubicados en Lima.

Esta interminable cadena de intermediarios se mantiene solo en los lugares más alejados. En las cercanías de los centros poblados mayores, un intermediario de cierto nivel financiero se dedica a recorrer las zonas acopiando el producto para colocarlo directamente a los industriales y/o exportadores en Lima o Arequipa.

Si bien estas son algunas de las principales condiciones actuales en las que se produce el Carmín de Cochinilla, es importante considerar que la implementación de una red empresarial va a permitir realizar un trabajo coordinado obteniendo una producción de mayor calidad y el ingreso a nuevos mercados.

Además permitirá reducir los costos que actualmente asumen los micro y pequeños productores de Carmín, se tendrá una mayor posibilidad de lograr una escala productiva para exportar.

Para seguir con el proceso de implementación de la red empresarial se plantea la creación de una unidad articuladora.

### **5.1.3 Establecimiento de la Unidad Articuladora**

Esta unidad es un grupo de profesionales cuyo propósito es propiciar la construcción de relaciones de confianza entre los empresarios que integran la red de PYMES.<sup>51</sup>

Es importante reconocer que las pequeñas y micro empresas en el Perú tienen grandes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo de nuestra nación, constituyen más del 98% del total de empresas a nivel nacional, crean alrededor del 75% de la PEA y son las generadoras de la riqueza en más de 45% del PBI. Una vez analizada su real importancia se debe inferir en la dificultad

---

<sup>51</sup> Experiencias de Articulación de Redes Empresariales en la Región Andina, Carlos López Cerdán Ripoll, Minka

existente en la cultura de las mismas, que tienden al individualismo y la desconfianza haciendo que la implementación de una propuesta de red empresarial sea más difícil de concretar.

Para remediar esta situación es de vital importancia que las funciones de promoción y desarrollo de la red empresarial se haga de manera autónoma por una entidad articuladora.

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que, a pesar de los beneficios que representan las redes de PYMES, en América Latina y en nuestro caso en Perú estas no se van a generar de manera espontánea, a causa de los costos que los empresarios tienen que enfrentar para desarrollar estos procesos, especialmente de transacción y de aprendizaje.

De esta manera si no existe un agente profesional que impulse el proceso de promoción y desarrollo de redes de PYMES no va a suceder nada, no es un problema de dinero, más bien es un problema de experiencia, organización y conocimiento de dichos procesos; siendo el primer paso el diseño y creación de una unidad de articulación.

Los objetivos de esta unidad articuladora en la implementación de la red empresarial serán:

- Eliminar los obstáculos que se interponen para la construcción de la red empresarial como la desconfianza entre los miembros y su poca predisposición al intercambio de información y el trabajo en equipo, como al desconocimiento de procedimientos, etc.
- Estimular y guiar el proceso de construcción de la red empresarial.
- Absorber los costos de transacción y acelerar los procesos de aprendizaje de las pymes productoras de Carmín de Cochinilla.

Sus características serán:

- Autonomía: la función debe ser desarrollada por un equipo técnico autónomo que a través del respeto por la institución que los respalda, desarrolle su acción de manera independiente de los intereses particulares de dicha institución, si no cumple esta condición el articulador corre el riesgo de ver seriamente comprometida su credibilidad entre los empresarios, que es una condición imprescindible para desarrollar su acción de promoción.
- Permanencia en el tiempo y estabilidad: dado que las principales fuentes de formación y capacitación de los recursos humanos son la práctica y el trabajo en terreno, es muy aconsejable que, para mejorar la eficiencia de la

acción de apoyo, se limite lo más posible la rotación de los profesionales involucrados.

- Dedicación exclusiva: dada la complejidad de la acción a realizar, los articuladores deberán dedicar atención exclusiva a esta tarea.
- Auto sostenibilidad: la participación financiera del organismo promotor está limitada en el tiempo a un periodo aproximado de 3 años, al término del cual deberá haber demostrado su auto sostenibilidad, logrando cubrir el 100% de sus costos a través de la venta de servicios a las empresas.<sup>52</sup>

La estructura de la Unidad Autónoma estará compuesta por:

- Comité Ejecutivo: será el órgano de gobierno de la UA, su misión será guiar a la UA de tal manera que pueda articular eficazmente la acción conjunta entre las PYMES productoras de Carmín de Cochinilla de la región Arequipa, así como fortalecer la vinculación con los principales actores del sector. Algunas de sus funciones serán:
  - o Generar relaciones, convenios y alianzas con instituciones del sector ya sea en el ámbito financiero, como en el de comercio exterior, etc.

---

<sup>52</sup> Experiencias de Articulación de Redes Empresariales en la Región Andina, Carlos López Cerdán Ripoll, Minka

- Promover contactos con fuentes cooperantes internacionales o redes de negocios que se encuentren en los mercados potenciales antes mencionados.
  - Movilizar recursos de terceros (prestamos, fondo común, etc.)
  - Evaluar el funcionamiento de la Unidad Autónoma, la cual estará conformada por un presidente, un secretario, un tesorero y un vocal los cuales estarán integrados por lo menos por dos representantes de la institución promotora.
- Unidad Articuladora: será el instrumento de ejecución del proyecto de redes de PYMES productoras de Carmín de Cochinilla de la región Arequipa, su misión será multiplicar la promoción y desarrollo de la red empresarial, algunas de sus funciones específicas serán el sensibilizar a empresarios de la región Arequipa, autoridades del gobierno regional y alcaldes de las diversas localidades de Arequipa e instituciones de apoyo como PROMPYME (Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa), PROMPEX (Comisión para la Promoción de Exportaciones), Ministerio de la Producción (Emprende Perú – Sierra Exportadora), Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, de acuerdo a las necesidades, obstáculos y oportunidades locales, adaptar la metodología para la promoción y desarrollo de redes empresariales a la realidad de las PYMES del sector, definir y promover los criterios de selección de los micro y pequeños productores de Carmín de

Cochinilla que participaran en el proyecto, valorando especialmente la aportación financiera para los gastos del mismo, elaborar una estrategia para realizar alianzas con otras instituciones de apoyo que operan en el mismo entorno, entrenar y apoyar la labor de los articuladores, etc. Estará conformada por un director, tres técnicos de apoyo y una secretaria ejecutiva.

Además de la Unidad Articuladora, para lograr la verdadera articulación es necesario la participación de:

- Alianzas con Instituciones Locales: como Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, asociaciones empresariales ( ADEPIA Asociación de Empresas del Parque Industrial de Arequipa – ASBANC Asociación de Bancos – ADEX Asociación de Exportadores – COMEX PERU Sociedad de Comercio Exterior, etc.), Centros de Desarrollo Empresarial(Centros de Desarrollo Empresarial INNOVER de la Universidad Tecnológica del Perú Sede Arequipa – Organización Innovadora en Capacitación Empresarial – BS Consultores – COFIDE), Instituciones de Financiamiento, Organizaciones No Gubernamentales, etc.
- Participación de Agentes Económicos como el Gobierno.

Una vez establecidos los agentes que complementarán nuestra red, el objetivo primordial será el logro de la articulación de la red en un plazo máximo de 3 años, al término de los cuales la red empresarial de pequeños y micro productores de

Carmín de Cochinilla será capaz de mantener sus funciones de manera autónoma y sostenida en el tiempo.

La estrategia a seguir por la Unidad Articuladora para el logro de este objetivo será:

- Desarrollo de la Nueva Red

A través de esta primera estrategia se proporcionará servicios de asesoría y asistencia técnica a los productores para la estandarización de los procesos de cultivo en cuanto a riego, fertilización, cosecha, etc. asimismo también se asesorará al personal administrativo encargado de la dirección de las PYMES en temas de mejoramiento continuo de procesos, gestión de costos, marketing empresarial, comercio exterior, entre otros.

La Unidad Articuladora elaborará los términos de referencia ( descriptor de puesto, funciones, competencias) para la selección y reclutamiento del gerente quien acompañara a la red en gestiones futuras. En términos económicos la UA financiará los honorarios del gerente por un 50% el primer año, 25% el segundo año, mientras que el tercer año la red solventara el integro de dichos honorarios así como la devolución de los invertido por parte de la UA.

- Apoyo a la red ya conformada

El apoyo a la UA, consiste en cubrir los siguientes gastos:

- a. Gastos de Estructura: estudios de viabilidad para la implementación de la red empresarial de micro y pequeños productores de Carmín de Cochinilla, gastos de constitución, alquileres, seguros, asesoría. Excluyendo la adquisición de activos fijos y vehículos.
- b. Gastos de Promoción: investigación de mercados, material de promoción, publicidad, marcas, ferias, etc.

Para el caso de nuestra investigación se propone contar con la asesoría y asistencia técnica de representantes de organizaciones que tienen experiencia en el desarrollo de Unidades Articuladoras, estas organizaciones pueden ser:

- APOMIPE, organización que presenta un programa de apoyo a la Micro y Pequeña Empresa del Perú, de cooperación bilateral de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE y el Ministerio de la Producción PRODUCE; su finalidad ha sido contribuir a superar los obstáculos que limitan el desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible de los peruanos, tienen dos estrategias principales una de ellas es la promoción de redes empresariales y la contribución a la mejora del entorno de las cadenas correspondientes a los negocios de las redes empresariales dentro de un enfoque de desarrollo económico territorial concertado.

- MINKA, organización que ha desarrollado cientos de proyectos de desarrollo económico mejorando en la práctica la calidad de vida de miles de personas, cuenta con un equipo de profesionales encargado de transmitir conocimientos prácticos que ayudan a aprender cómo construir los proyectos y ejecutarlos con éxito.

#### 5.1.4 Establecimiento de la Estrategia de Promoción Local

Una vez formada la Unidad Articuladora, se procede a establecer la estrategia de promoción local con el fin de ejecutar alianzas con instituciones locales, esta estrategia se divide en 3 fases detalladas a continuación:

- Fase Piloto: se considera una fase de entrenamiento a través de la cual los miembros de la Unidad Articuladora realizarán las siguientes funciones:
  - Selección, entrenamiento y formación de Promotores Locales (el número de promotores a reclutar y entrenar será definido en el consejo mensual de acuerdo a las condiciones y oportunidades de la red)
  - Promoción y Desarrollo de la red empresarial los cuales serán los encargados del cumplimiento de las siguientes funciones:

- Identificación de oportunidades de negocio colectivo.  
(nuevos mercados, nuevas líneas de productos, etc.)
  - Conducir a las micro y pequeñas empresas al sistema de incentivos administrado por la Unidad Articuladora (rentabilidad, sistema de incentivos y pagos)
  - Gestionar la vinculación de redes constituidas.  
(integración con redes verticales)
  - Promover y desarrollar nuestra red proporcionándoles asistencia técnica, estimulando la confianza, etc.
  - Perfeccionamiento de la metodología para la generación de la red empresarial de productores de Carmín de Cochinilla.
- Fase de Institucionalización: esta fase incluye que la Unidad Articuladora atenderá de manera directa a la red empresarial y realizarán la promoción y desarrollo de la misma, a través de los integrantes de las promotoras locales, los cuales se encontrarán ya capacitados y listos para el inicio de sus funciones.
- Fase de Consolidación: esta fase se caracteriza porque los promotores locales estarán listos para desplegar todo su potencial de articulación y la Unidad Articuladora sólo actuara como supervisora.

En conclusión las promotoras locales serán creadas por nuestra unidad articuladora y cumplirán una función de articulación a un segundo nivel, es decir directamente con las empresas que conformarán la red.

Una de las mayores limitantes de las micro y pequeñas empresas no es su tamaño de producción sino que no tienen la suficiente capacidad de negociar con proveedores, ingresar a nuevos mercados y enfrentar a la competencia existente, por ello resulta importante reconocer los beneficios de la asociatividad, que para nuestro caso a través de la implementación de una red empresarial estas micro y pequeñas empresas podrán acceder a nuevas oportunidades que de manera individual estarían fuera de su alcance.

Una de las bases primordiales para el desarrollo e implementación de una red empresarial, es la confianza, debido a que permite que la red se cohesione, constituye el mecanismo para regular el comportamiento entre todos sus integrantes; constituye el desarrollo de la capacidad de formular acuerdos y hacerlos cumplir siempre, lograr identidad por parte de los miembros del grupo.

#### **5.1.5 Promoción y Selección de los integrantes de la Red Empresarial**

Nuestro objetivo es despertar el interés de los empresarios para desarrollar proyectos de acción conjunta y cooperación inter empresarial, seleccionando a las

empresas con mayor potencial a través de nuestros promotores locales a través de la presentación de las ventajas y beneficios de la cooperación , presentación de testimonios de proyectos de negocios exitosos y de la oportunidad de negocios, para lograrlo se realizarán las siguientes acciones:

- Promoción masiva en la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa y en el Comité de Colorantes Naturales de la Asociación de Exportadores ADEX en donde primero se “vendería la idea” a los dirigentes de estas organizaciones para poder contar con su apoyo en la promoción de la red empresarial.
- Una vez establecido el apoyo de las instituciones arriba mencionadas, se buscará lograr el interés de diferentes grupos de pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla de la región de Arequipa ubicados en las principales zonas productoras como La Joya, Chivay, Cabanaconde Y Pampacolca a través de un ciclo de reuniones de promoción con contenidos referentes al tema.
- Posteriormente se interactuará con los productores afiliados a través de foros, charlas, presentaciones, etc. con frecuencia quincenal en donde se presentará la idea de la red empresarial así como los beneficios de la misma en donde se utilizará invitaciones personalizadas, recordatorios telefónicos y los promotores se asegurarán de confirmar la asistencia a las reuniones.

- De manera simultánea se realizará promoción directa a través del contacto individual empresario por empresario “ tocando puertas” para ello los miembros de la entidad promotora local sensibilizará individualmente a empresarios y de esta manera se integrará un pequeño grupo. En donde se les presentaría las ventajas y beneficios de formar una red empresarial tanto de manera individual a través del crecimiento personal como de manera conjunta mediante el desarrollo y crecimiento del sector de la agro exportación del Carmín de Cochinilla, también se les presentaría testimonios de proyectos de redes empresariales exitosas no solo en nuestro país sino alrededor del mundo y por último se les mostraría las grandes oportunidades de negocios que tendrían al realizar este trabajo en conjunto en el corto y mediano plazo.

Estas reuniones van a contener la siguiente agenda tentativa:

- Bienvenida a los participantes
- Presentación de la Unidad Articuladora y de las funciones que realiza .
- Presentación de la red empresarial, sus ventajas y oportunidades.
- Presentación de ejemplos de casos éxitos de redes empresariales peruanas.
- Preguntas y respuestas.

Una vez terminadas las reuniones se llevará un registro de los asistentes para identificar a los productores que repitan su asistencia, lo cual nos indicaría su

interés por nuestro proyecto, además a todos los asistentes se les brindará un trifoliado con material informativo y formularios para el registro de los productores interesados en ser parte de nuestra red empresarial.

Una vez identificados los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla potenciales pasaran a ser seleccionados por la Unidad Articuladora a través de una serie de criterios para formar parte de la red empresarial; estos criterios serán: generación de empleo, distribución geográfica, complementación con otras redes, consideraciones socio ambientales, liderazgo, entre otros. Otros criterios de selección serían la no existencia de asimetrías en tamaño, capacidad de inversión, calidad, tecnología, que busquen crecer, pero sobre todo que estén dispuestos a invertir tiempo y recursos en el diseño y desarrollo de la red empresarial.

Al término de la selección se procederá a realizar un análisis preliminar de los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla, en donde se obtendrá datos básicos como su nombre, razón social ( si la tuviera), número de trabajadores, nivel de ventas, nivel de exportación, etc. conformando una base de datos inicial.

Teniendo esta base de datos se evaluará que los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla se encuentren libres de algunos factores considerados críticos como niveles de deuda, problemas legales, problemas laborales, problemas ambientales y mala reputación con clientes u otros productores debido

a que estos pueden dificultar el desarrollo de una base de confianza o puede afectar a que la red empresarial tenga la tranquilidad y el tiempo para gestar su desarrollo integral.

Al término de esta evaluación se determinará cuales serán los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla que presentan las características más adecuadas para trabajar en la articulación de la red empresarial.

Es importante recalcar que respecto al número de integrantes de una red empresarial, no se especifica un número mínimo, considerándose cualquier acuerdo que involucre a más de una empresa; en la práctica de fomento productivo, sin embargo, se considera generalmente un número mínimo de cuatro o cinco empresas. Tampoco se fija un número máximo, en la práctica este es el resultado de decisiones y ajustes que varían de caso a caso, un número más grande acrecienta indudablemente el potencial de las redes, pero multiplica también los costos asociados a su gestión.

Un factor que seguramente incide es el factor de pertenencia: generalmente en los sectores manufactureros, las redes están compuestas por un número reducido de integrantes; al contrario, en los sectores agrícolas y agroindustriales hay muchos casos de redes compuestas por decenas y hasta centenares de socios.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial, Gestión Pública, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social.

### 5.1.6 Desarrollo de una base inicial de confianza

El objetivo de esta etapa es el establecimiento de los cimientos de la red empresarial para lograr la confianza de los integrantes del grupo, consiste en propiciar que el grupo se conozca, se identifique y sea capaz de realizar acuerdos, para lo cual se realizarán las siguientes acciones:

- Se abordará el tema de confianza con las siguientes interrogantes: ¿Tienen elaborado su reglamento interno? ¿Cuentan con un fondo común de aportaciones financieras?; si las respuestas son negativas se debe continuar con esta fase con todos los medio posibles para desarrollarla y poder pasar a la acción.
- Se realizarán reuniones de convivencia, es decir reuniones colectivas entre los integrantes de la red empresarial de Carmín de Cochinilla, en donde se presentará a cada uno de ellos, se visitará sus sembríos, se coordinarán visitas a redes que se encuentren en operación o empresas modelo en el sector de la agro exportación como por ejemplo Tambolac ubicada a 40 minutos de la ciudad del Cuzco, distrito de Zurite, provincia de Anta en la comunidad de Tambo Real, Red Empresarial productores de Cuy “ Los Laureles de Colpon” ubicada en Cajamarca, etc.

- Se realizará una reunión social para celebrar la formación de la red empresarial de Carmín de Cochinilla.
- Se realizará un programa de desayunos y almuerzos de trabajo con los miembros de la red empresarial de Carmín de Cochinilla.
- Reuniones colectivas las cuales no durarán más de 90 minutos, constarán de una agenda definida como: objetivos de la reunión, expectativas de los empresarios, estudio del sector y de las instituciones de apoyo, etc.
- Reuniones de presentación de los socios, en donde cada empresarios realizará un exposición con frecuencia semanal, en donde transmita datos como su razón social, teléfono, bienes que produce, materias primas que utiliza, cantidad de empleados, canales de comercialización, historia de su empresa, interés por formar parte de la red empresarial de Carmín de Cochinilla.

Esta propuesta de actividades para iniciar la base de confianza se realizarán en el inicio de operaciones; sin embargo se considerará realizarlas en todo momento en que se requiera reforzar la confianza del grupo de productores arequipeños.

Una vez culminada la primera etapa del inicio de la base de confianza, se procederá a:

- Identificar entre el grupo a los líderes internos para su desarrollo el cual los impulse y guíe.
- Elección de la mesa directiva la cual representará al grupo y distribuirá el trabajo, estará constituida por un presidente (representación ante instituciones y eventos), secretario (elaboración de actas de reuniones de grupo y responsable de las mismas) y tesorero (custodia de las aportaciones de la red y de las entidades donantes).
- Establecimiento y desarrollo de un reglamento interno de trabajo contenedor de la normatividad reguladora de las relaciones al interior de la red empresarial. Algunas de las premisas que debe contener serán los mecanismos para la toma de decisiones, compromisos y obligaciones, procedimiento para la admisión de nuevos miembros, causas que originen el retiro de miembros, sistemas de cuotas y causas de disolución de la red empresarial.
- Establecimiento de un fondo común de aportaciones financieras también llamados fondos de ahorros consistente en la unión de pequeños y medianos capitales de los cuales todos participan. Respecto a la asignación de recursos, como se mencionó anteriormente el fondo que se logre recaudar será utilizado para promover la capacitación y la tecnología en el proceso productivo; mientras que se propone que los recursos que hagan falta para el inicio de operaciones provengan de alguna entidad financiera, inversionistas privados o entidades de apoyo del Gobierno. En esta etapa

no tiene gran relevancia el monto de aportaciones, lo importante es el aporte que se traduce en la verificación del nivel de confianza logrado. Este fondo irá evolucionando en el transcurso del primer año y su propósito financiero será financiar los gastos pre operativos, los gastos de puesta en operación de la red empresarial de Carmín de Cochinilla, devolución del financiamiento recibido, etc.

#### **5.1.7 Desarrollo de acciones piloto**

El objetivo de esta fase es generar un mayor nivel de confianza entre los productores con el propósito de prepararlos para mayores retos. Es una fase importante porque en ella entran en acción y obtienen pequeños beneficios de la acción conjunta, estas acciones serán de corto plazo, bajo costo y riesgo. Las acciones pilotos a implementar serán:

- Elaboración de un portal de internet, en el cual se presente a la red empresarial, sus productos y los medios de contacto.
- Análisis de mercados nuevos especialmente los nichos de mercados potenciales y sus oportunidades de desarrollo.
- Contratación de servicios de asistencia técnica para el mejoramiento y optimización de los procesos de obtención de Carmín de Cochinilla.

-Contratación de servicios de capacitación en comercio exterior en donde presenten las condiciones admisibles para la exportación de Carmín de Cochinilla, forma de exportación y requisitos, etc.

-Compra de insumos para el proceso productivo que permitirán a través de la acción conjunta y el volumen de compras obtener mejores precios y condiciones con los proveedores.

#### **5.1.8 Diseño del Proyecto Estratégico**

El objetivo de esta fase es definir el proyecto de la red empresarial de mediano a largo plazo que represente una oportunidad de negocios promisoras para los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla de la región Arequipa.

A continuación se presentan objetivos a largo plazo con sus respectivas estrategias.

##### **5.1.8.1 Objetivo a Largo Plazo N° 1**

**Obtener reconocimiento y crecimiento en el mercado de exportación de Carmín de Cochinilla.**

Objetivo a Corto Plazo N° 1

Exportar Carmín de Cochinilla hacia nuevos mercados internacionales

Acciones a realizar:

- Obtención de asesoría que oriente a la red empresarial en mecanismos de exportación, la forma de lograr ingresar a nuevos mercados, etc.
- Crear un agenda para que los miembros de nuestra red empresarial asistan al servicio de los días del exportador brindado por Prompex; en donde se especialicen en el uso estratégico de la información comercial y la facilitación comercial.
- Utilización del PROMO por parte del Comité Ejecutivo y el Gerente Administrador, este es un instrumento de inteligencia de mercados proporcionado por PROMPEX, que les permita tomar decisiones efectivas y eficaces para la internacionalización de nuestro Carmín de Cochinilla.
- Realizar reuniones personalizadas con los empresarios con potencial comprador de nuestro Carmín de Cochinilla, asimismo establecer mesas de trabajo con los mismos en donde se establezcan relaciones comerciales.
- Participar en ferias internacionales que nos permitan incrementar las capacidades de negociación de nuestra red empresarial.
- Además de utilizar los mecanismos tradicionales de exportación, se utilizará el sistema Exporta Fácil, siendo un mecanismo promotor de exportaciones de facilitación logística mediante el cual se podrá acceder a mercados internacionales de una manera simple y económica.

- Realizar estudios de mercado para identificar los principales problemas en nuestros mercados de destino, asimismo identificar los factores críticos de éxito en los mercados de acceso reciente y en mercados potenciales.
- Gestionar la utilización de brokers internacionales que nos permitan ingresar a nuevos mercados asegurando la continuidad de la demanda para la red empresarial.

#### Objetivo a Corto Plazo N° 2

Obtener reconocimiento por ser una red empresarial modelo en el sector de la agro exportación de Carmín de Cochinilla.

#### Acciones a realizar:

- Creación de una imagen corporativa, que nos identifique ante el mercado y facilite la venta de nuestro producto.
- Crear un PLANEX, es decir un plan estratégico elaborado por el Comité Ejecutivo, el Gerente Administrador bajo la asesoría de la Unidad articuladora, en donde se plasme las actividades y metas de exportación de Carmín de Cochinilla el cual sirva para atraer a nuevas micro y pequeñas empresas, sea una guía de seguimiento y autoevaluación de nuestra red.

- Implantar un programa de calidad, el cual fortalezca nuestra capacidad exportadora y nos brinde la capacidad de entregar nuestro producto conforme a las expectativas del cliente a través de la estandarización del proceso de cultivo, cosecha y pos cosecha de cada uno de los miembros de la red.
- Elaboración de propuestas de desarrollo de empaques y embalajes ética y ecológicamente correctos para la exportación del Carmín de Cochinilla, los cuales ahorren recursos para que nuestro producto llegue bien protegido y de una forma totalmente segura con la finalidad de adaptarlo al mercado internacional.
- Establecimiento de indicadores que nos permitan medir el nivel de satisfacción de nuestro clientes como número de entregas perfectas (aquellas que lleguen a tiempo a sus destinos y cumplan con las exigencias del cliente), número de reclamos por parte de los clientes en un periodo de tiempo, número de clientes fidelizados ( clientes que vuelvan a requerir de nuestros productos),etc.
- Capacitar a los miembros de la red empresarial en técnicas estandarizadas de riego, cosechas, infestación, entre otras que permitan obtener un mejor nivel competitivo a nivel nacional como internacional.
- Obtener financiamiento a través de la conformación de un fondo de aportes mutuos y préstamos de instituciones financieras locales para lograr el buen funcionamiento y el potenciamiento de la red empresarial.

### 5.1.8.2 Objetivo a Largo Plazo N° 2

**Ser reconocidos como una red empresarial altamente competitiva a nivel nacional e internacional.**

### Objetivo a Corto Plazo N° 3

Implementar técnicas que contribuyan a mejorar el rendimiento del Carmín de Cochinilla por hectárea cultivada.

Acciones a realizar:

- Establecimiento de técnicas de riego por goteo para aumentar la rentabilidad del cultivo debido a que esto permite plantar altas densidades de cochinilla por hectárea.
- Estandarización de técnicas de infestación, cosecha y post cosecha de Cochinilla para la obtención de mejores niveles de calidad y rendimiento por kg. de Cochinilla a través de asesoría técnica a los miembros participantes de la red empresarial.
- Capacitación en técnicas fitosanitarias para evitar plagas en los cultivos de cochinilla de los miembros de la red empresarial contribuyendo al incremento de su competitividad.

#### Objetivo a Corto Plazo N° 4

Lograr convenios con diversas instituciones que contribuyan al crecimiento integral de la red empresarial

Acciones a realizar:

- Utilización de la herramienta PerúMarketplaces.com, la cual nos permitirá tener presencia en mercados generadores de demanda, contar con una plataforma única para el seguimiento de nuestros contactos, promocionar nuestra oferta de Carmín de Cochinilla a través de sus vitrinas virtuales, etc.
- Utilización de los servicios de Crece Pyme, refrendada por el Ministerio de la Producción; la cual es una web que orienta al empresario Mype en las mejores prácticas de gestión, así como programas de financiamiento y redes de contactos.
- Establecimiento de redes de cooperación con La Red de CITES (Centro de innovación tecnológica), con las cuales fomentaremos la innovación tecnológica de nuestra red empresarial, coordinando estrechamente con otros organismos como INIA, SENASA, INRENA, etc. Interactuando directamente con el CITE agroindustrial CEPORUI, ubicado en nuestra ciudad.
- Establecer mesas de trabajo entre los miembros de la red empresarial, para realizar planes de acción con diversas instituciones que contribuyan al crecimiento de la misma, entre estas instituciones se encuentran

PRODUCE, la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, Instituciones Financieras, entre otras.

- Realizar convenios con las Universidad de la Región entre ellas la Universidad Nacional de San Agustín, Universidad Católica de Santa María, Universidad Católica San Pablo, etc. para que a través de sus centros de investigación contribuyan al incremento de la competitividad de la red empresarial.
- Impulsar el establecimiento de relaciones con asociaciones como ADEX y su Sociedad de Colorantes Naturales para el aprovechamiento de sus conocimientos en la gestión de la red empresarial.

#### **5.1.8.3 Objetivo a Largo Plazo N° 4**

**Promover la integración de más pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla a nuestra red empresarial.**

#### **Objetivo a Corto Plazo N° 7**

Desarrollar mecanismos de asociación de pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla

Acciones a realizar:

- Promocionar diversos eventos para informar a los pequeños y micro productores sobre los beneficios de la asociatividad y de formar parte de nuestra red, para ello se continuará con las reuniones quincenales de promoción y captación de nuevos socios de manera paralela con el desarrollo de las actividades de la red, y de ser el caso este se integraría habiendo pasado todas las etapas del proceso regular.
- Fomentar el trabajo en conjunto del sector privado con los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla, se buscará apoyo de las diferentes instituciones financieras, una de ellas es el Banco de Crédito del Perú a través de su iniciativas Para Quitarse el Sombrero,; para conseguir financiamiento, apoyo o asesoría, etc.
- Difundir las ventajas de la asociatividad en su modalidad de red empresarial entre los pequeños y micro productores de las zonas potenciales de la región Arequipa a través de charlas, foros, seminarios y del trabajo individual productor a productor, se buscará el apoyo del gobierno regional de Arequipa para la obtención de información actualizada, nos puedan brindar salas audiovisuales en donde se realicen las reuniones de promoción y nos ayuden a promover la red empresarial, asimismo se buscará firmar convenios de cooperación con las universidades regionales a través de sus centros de investigación.
- Difundir la cultura de la agro exportación como herramienta de desarrollo integral de los participantes de la red empresarial, presentando a

productores interesados los logros que se irán alcanzando con la conformación de la red en las diferentes charlas de promoción que se implementarán.

#### 5.1.8.4 Objetivo a Largo Plazo N° 5

**Implementar en la red empresarial una planta que permita la elaboración de colorantes naturales a partir de Carmín de Cochinilla**

#### Objetivo a Corto Plazo N° 8

Implementación de una planta para la elaboración de colorantes a partir del Carmín de Cochinilla.

Acciones a realizar:

- Una vez que la red inicie sus operaciones de manera formal y que logre comercializar en el mercado nacional o internacional de manera continua ganando una mayor cuota de mercado objetivo, se presentarán los requisitos pertinentes a las principales entidades financieras de nuestra región, para que puedan corroborar nuestro perfil y nos brinden la posibilidad de especializar y diversificar nuestro negocio a través de la obtención de financiamiento para la compra de equipos.

- Implementar un laboratorio y demás áreas necesarias con equipos de última generación para la elaboración de Colorantes Naturales, pasando de ser sólo una red comercializadora de cochinilla a una de transformación de cochinilla en colorantes naturales.
- Capacitación al personal sobre las técnicas de transformación y uso correcto de los equipos, para lo cual se utilizará la asesoría de centros de investigación e innovación de las universidades regionales y de los CITE´S ubicados en la ciudad e Arequipa, los que nos permitirán obtener los conocimientos necesarios para la obtención de niveles estandarizados de calidad permitiéndonos competir y posicionarnos en el mercado.
- De manera simultánea al inicio de las operaciones de transformación de la cochinilla y habiendo preparado previamente un mapeo de los compradores potenciales de Carmín de Cochinilla que refrenden la puesta en marcha de nuestro proyecto de expansión, nuestro Gerente Administrador, iniciará el proceso de consolidación de clientes para el establecimiento de un plan concreto de pedidos y envíos de los mismos, así como su proceso de gestión.

#### Objetivo a Corto Plazo N° 9

Implementación de sistemas de gestión que permitan obtener un producto de alta calidad.

Acciones a realizar:

- Se seleccionará a un profesional especializado en Sistemas Integrales de Gestión, el cual se encargará de brindar los conocimientos adecuados que deberán ser interiorizados en la red para la obtención de certificaciones internacionales, asimismo será el encargado de dar seguimiento constante al cumplimiento de los mismos.
- Contar con personal altamente capacitado para la elaboración de colorantes naturales, para esto se asesorará de manera quincenal en técnicas que permitan el mejor desarrollo de las funciones, así como charlas de seguridad semanales y la implementación de los procedimientos otorgados por el departamento de Sistemas Integrados de Gestión.
- Capacitación constante al personal en materia de calidad y seguridad alimentaria.
- Obtención de certificaciones internacionales como el HACCP, ISO, etc. que demuestren las buenas condiciones tanto sanitarias como de seguridad en la planta de producción.

Objetivo a Corto Plazo N° 10

Desarrollo e impulso de una cultura de innovación en toda la línea de nuestros productos.

Acciones a realizar:

- Desarrollo de técnicas especializadas para la obtención de productos como Acido Carmínico, Carmín rojo ácido estable, Carmín naranja ácido estable y nuevas líneas de color de carmín de cochinilla.
- Desarrollo de nuevas presentaciones para la exportación a mercados potenciales de acuerdo a los requerimientos del mercado (tonalidades, empaques, tamaños de presentación, etc.)
- Búsqueda de mercados y clientes potenciales para el ingreso de esta línea de productos a cargo del Gerente – Administrador.
- Promoción de la cultura emprendedora, para incentivar la innovación y la competitividad del sector de agro exportación de Cochinilla, a través de la presentación de resultados y logros obtenidos en ferias, exposiciones, programas de emprendurismo como los presentados por las Universidades de Lima (Emprende Ahora) y la del Pacífico (Emprende UP), etc.

**Tabla 34 - Matriz Principal de Planeamiento Estratégico**

Objetivos a Largo Plazo	Estrategias	Objetivos de Corto Plazo	Acciones
<p>Obtener reconocimiento y crecimiento en el mercado de exportación de Carmín de Cochinilla.</p>	<p>Desarrollo de nuevos mercados internacionales para disminuir los riesgos de sobre oferta, inestabilidad económica, etc.</p>	<p>Exportar Carmín de Cochinilla hacia nuevos mercados internacionales</p>	<p>Obtención de asesoría que oriente a la red empresarial en mecanismos de exportación, la forma de lograr ingresar a nuevos mercados, etc.</p> <p>Crear un agenda para que los miembros de nuestra red empresarial asistan al servicio de los días del exportador brindado por Prompex; en donde se especialicen en el uso estratégico de la información comercial y la facilitación comercial.</p> <p>Utilización del PROMO por parte del Comité Ejecutivo y el Gerente Administrador, este es un instrumento de inteligencia de mercados proporcionado por PROMPEX, que les permita tomar decisiones efectivas y eficaces para la internacionalización de nuestro Carmín de Cochinilla.</p> <p>Realizar reuniones personalizadas con los empresarios con potencial comprador de nuestro Carmín de Cochinilla, asimismo establecer mesas de trabajo con los mismos en donde se establezcan relaciones comerciales.</p> <p>Además de utilizar los mecanismos tradicionales de exportación, se utilizará el sistema Exporta Fácil, siendo un mecanismo promotor de exportaciones de facilitación logística mediante el cual se podrá acceder a mercados internacionales de una manera simple y económica.</p> <p>Realizar estudios de mercado para identificar los principales problemas en nuestros mercados de destino, asimismo identificar los factores críticos de éxito en los mercados de acceso reciente y en mercados potenciales.</p>

<p>Gestionar la utilización de brokers internacionales que nos permitan ingresar a nuevos mercados asegurando la continuidad de la demanda para la red empresarial.</p>			
<p>Participar en ferias internacionales que nos permitan incrementar las capacidades de negociación de nuestra red empresarial.</p>			
<p>Creación de una imagen corporativa, que nos identifique ante el mercado y facilite la venta de nuestro producto.</p>			
<p>Crear un PLANEX, es decir un plan estratégico elaborado por el Comité Ejecutivo, el Gerente Administrador bajo la asesoría de la Unidad articuladora, en donde se plasme las actividades y metas de exportación de Carmín de Cochinilla el cual sirva para atraer a nuevas micro y pequeñas empresas, sea una guía de seguimiento y autoevaluación de nuestra red.</p>		<p>Realizar análisis de la demanda actual para evitar la posible sobreoferta del Carmín de Cochinilla en el mercado internacional.</p>	
<p>Implantar un programa de calidad, el cual fortalezca nuestra capacidad exportadora y nos brinde la capacidad de entregar nuestro producto conforme a las expectativas del cliente a través de la estandarización del proceso de cultivo, cosecha y pos cosecha de cada uno de los miembros de la red.</p>	<p>Obtener reconocimiento por ser una red empresarial modelo en el sector de la agro exportación de Carmín Cochinilla.</p>		
<p>Establecimiento de indicadores que nos permitan medir el nivel de satisfacción de nuestro clientes como número de entregas perfectas (aquellas que lleguen a tiempo a sus destinos y cumplan con las exigencias del cliente), número de reclamos por parte de los clientes en un periodo de tiempo, número de clientes fidelizados ( clientes que vuelvan a requerir de nuestros productos),etc.</p>			
<p>Capacitar a los miembros de la red empresarial en técnicas estandarizadas de riego, cosechas, infestación, entre otras que permitan obtener un mejor</p>			

	<p>nivel competitivo a nivel nacional como internacional.</p> <p>Obtener financiamiento a través de la conformación de un fondo de aportes mutuos y préstamos de instituciones financieras locales para lograr el buen funcionamiento y el fortalecimiento de la red empresarial.</p> <p>Elaboración de propuestas de desarrollo de empaques y embalajes ética y ecológicamente correctos para la exportación del Carmín de Cochinilla, los cuales ahorren recursos para que nuestro producto llegue bien protegido y de una forma totalmente segura con la finalidad de adaptarlo al mercado internacional.</p>			<p>Implementar técnicas que contribuyan a mejorar el rendimiento del Carmín de Cochinilla por hectárea cultivada.</p> <p>Lograr convenios con diversas instituciones que contribuyan al crecimiento integral de la red empresarial</p>
		<p>Desarrollo de métodos estandarizados para incrementar la producción de calidad elevando la competitividad y el posicionamiento del Carmín de Cochinilla a nivel internacional</p>		
<p><i>Ser reconocidos como una red empresarial altamente competitiva a nivel nacional e internacional.</i></p>			<p>Establecimiento de técnicas de riego por goteo para aumentar la rentabilidad del cultivo debido a que esto permite plantar altas densidades de cochinilla por hectárea.</p> <p>Estandarización de técnicas de infestación, cosecha y post cosecha de Cochinilla para la obtención de mejores niveles de calidad y rendimiento por kg. de Cochinilla a través de asesoría técnica a los miembros participantes de la red empresarial.</p> <p>Capacitación en técnicas fitosanitarias para evitar plagas en los cultivos de cochinilla de los miembros de la red empresarial contribuyendo al incremento de su competitividad.</p>	<p>Establecer mesas de trabajo entre los miembros de la red empresarial, para realizar planes de acción con diversas instituciones que contribuyan al crecimiento de la misma.</p> <p>Utilización de la herramienta PerúMarketplaces.com, la cual nos permitirá tener presencia en mercados generadores de demanda, contar con una plataforma única para el seguimiento de nuestros contactos, promocionar</p>

<p>nuestra oferta de Carmín de Cochinilla a través de sus vitrinas virtuales, etc.</p>	<p>Utilización de los servicios de Crece Pyme, refrendada por el Ministerio de la Producción; la cual es una web que orienta al empresario Mype en las mejores prácticas de gestión, así como programas de financiamiento y redes de contactos.</p>	<p>Establecimiento de redes de cooperación con La Red de CITES (Centro de innovación tecnológica), con las cuales fomentaremos la innovación tecnológica de nuestra red empresarial, coordinando estrechamente con otros organismos como INIA, SENASA, INRENA, etc. Interactuando directamente con el CITE agroindustrial CEPORU, ubicado en nuestra ciudad.</p>	<p>Establecer mesas de trabajo entre los miembros de la red empresarial, para realizar planes de acción con diversas instituciones que contribuyan al crecimiento de la misma, entre estas instituciones se encuentran PRODUCE, la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, Instituciones Financieras, entre otras.</p>	<p>Realizar convenios con las Universidades de la Región entre ellas la Universidad Nacional de San Agustín, Universidad Católica de Santa María, Universidad Católica San Pablo, etc. para que a través de sus centros de investigación contribuyan al incremento de la competitividad de la red empresarial.</p>	<p>Impulsar el establecimiento de relaciones con asociaciones como ADEX y su Sociedad de Colorantes Naturales para el aprovechamiento de sus conocimientos en la gestión de la red empresarial.</p>

<p>Promover e informar a los micro y pequeños productores de Carmín de Cochinilla sobre las ventajas de la asociatividad a través de la formación de redes empresariales.</p>	<p>Desarrollar mecanismos de asociación de pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla</p>	<p>Promover la asociatividad como única forma de responder al incremento de demanda a nivel internacional a través del ingreso a nuevos mercados.</p>
<p>Promocionar diversos eventos para informar a los pequeños y micro productores sobre los beneficios de la asociatividad y de formar parte de nuestra red, para ello se continuará con las reuniones quincenales de promoción y captación de nuevos socios de manera paralela con el desarrollo de las actividades de la red, y de ser el caso este se integraría habiendo pasado todas las etapas del proceso regular.</p>	<p>Fomentar el trabajo en conjunto del sector privado con los pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla, se buscará apoyo de las diferentes instituciones financieras, una de ellas es el Banco de Crédito del Perú a través de su iniciativas Para Quitarse el Sombrero,; para conseguir financiamiento, apoyo o asesoría, etc.</p>	<p>Difundir las ventajas de la asociatividad en su modalidad de red empresarial entre los pequeños y micro productores de las zonas potenciales de la región Arequipa a través de charlas, foros, seminarios y del trabajo individual productor a productor, se buscará el apoyo del gobierno regional de Arequipa para la obtención de información actualizada, nos puedan brindar salas audiovisuales en donde se realicen las reuniones de promoción y nos ayuden a promover la red empresarial, asimismo se buscará firmar convenios de cooperación con las universidades regionales a través de sus centros de investigación.</p>
<p>Difundir la cultura de la agro exportación como herramienta de desarrollo integral de los participantes de la red empresarial, presentando a productores interesados los logros que se irán alcanzando con la conformación de la red en las diferentes charlas de promoción que se implementarán.</p>		

<p><i>Implementar en la red empresarial una planta que permita la elaboración de colorantes naturales a partir de Carmín de Cochinilla</i></p>	<p>Utilización del plan de desarrollo para potenciar la producción de Carmín de Cochinilla como una herramienta de desarrollo sostenido a través de la creación de redes empresariales.</p>	<p>Implementación de una planta para la elaboración de colorantes a partir del Carmín de Cochinilla.</p>	<p>Una vez que la red inicie sus operaciones de manera formal y que logre comercializar en el mercado nacional o internacional de manera continua ganando una mayor cuota de mercado objetivo, se presentarán los requisitos pertinentes a las principales entidades financieras de nuestra región, para que puedan corroborar nuestro perfil y nos brinden la posibilidad de especializar y diversificar nuestro negocio a través de la obtención de financiamiento para la compra de equipos.</p>
			<p>Implementar un laboratorio y demás áreas necesarias con equipos de última generación para la elaboración de Colorantes Naturales, pasando de ser sólo una red comercializadora de cochinilla a una de transformación de cochinilla en colorantes naturales.</p>
			<p>Capacitación al personal sobre las técnicas de transformación y uso correcto de los equipos, para lo cual se utilizará la asesoría de centros de investigación e innovación de las universidades regionales y de los CITE'S ubicados en la ciudad e Arequipa, los que nos permitirán obtener los conocimientos necesarios para la obtención de niveles estandarizados de calidad permitiéndonos competir y posicionarnos en el mercado.</p>
			<p>De manera simultánea al inicio de las operaciones de transformación de la cochinilla y habiendo preparado previamente un mapeo de los compradores potenciales de Carmín de Cochinilla que refrenden la puesta en marcha de nuestro proyecto de expansión, nuestro Gerente Administrador, iniciará el proceso de consolidación de clientes para el establecimiento de un pan concreto de pedidos y envíos de los mismos, así como su proceso de gestión.</p>

<p><i>Implementar en la red empresarial una planta que permita la elaboración de colorantes naturales a partir de Carmín de Cochinilla</i></p>	<p>Implementación de sistemas de gestión que permitan obtener un producto de alta calidad</p>	<p>Se seleccionará a un profesional especializado en Sistemas Integrales de Gestión, el cual se encargará de brindar los conocimientos adecuados que deberán ser interiorizados en la red para la obtención de certificaciones internacionales, asimismo será el encargado de dar seguimiento constante al cumplimiento de los mismos.</p> <p>Contar con personal altamente capacitado para la elaboración de colorantes naturales, para esto se asesorará de manera quincenal en técnicas que permitan el mejor desarrollo de las funciones, así como charlas de seguridad semanales y la implementación de los procedimientos otorgados por el departamento de Sistemas Integrados de Gestión.</p> <p>Capacitación constante al personal en materia de calidad y seguridad alimentaria.</p> <p>Obtención de certificaciones internacionales como el HACCP, ISO, etc. que demuestren las buenas condiciones tanto sanitarias como de seguridad en la planta de producción.</p> <p>Desarrollo de técnicas especializadas para la obtención de productos como Acido Carmínico, Carmín rojo ácido estable, Carmín naranja ácido estable y nuevas líneas de color de carmín de cochinilla.</p> <p>Desarrollo de nuevas presentaciones para la exportación a mercados potenciales de acuerdo a los requerimientos del mercado (tonalidades, empaques, tamaños de presentación, etc.)</p> <p>Búsqueda de mercados y clientes potenciales para el ingreso de esta línea de productos a cargo del Gerente – Administrador.</p> <p>Promoción de la cultura emprendedora, para incentivar la innovación y la competitividad del sector de agro exportación de Cochinilla, a través de la presentación de resultados y logros obtenidos en ferias, exposiciones.,</p>
--	---	---

Fuente: **Elaboración Propia**

En la fase anterior se definieron las estrategias para el funcionamiento integral de la red empresarial, la Unidad Articuladora intervendrá para que el grupo de empresarios formalice su operación. En esta etapa el rol de la Unidad Articuladora se convierte en complementario debido a que el grupo de productores empiezan a operar de manera independiente.

#### **5.1.9 Inicio de Operaciones de la Red Empresarial**

El objetivo de esta etapa es el inicio de las operaciones de la red empresarial de manera formal y controlada. En esta etapa el fondo de ahorro del grupo es importante porque permitirá enfrentar los gastos de esta etapa.

Se constituirán los siguientes pasos:

- Denominación de la sociedad

Esta figura jurídica debe estar constituida por todos los empresarios miembros de la red de manera independiente a sus negocios. La forma societaria elegida es la de Sociedad Anónima, la cual permite de dos participantes como mínimo y no tiene un número máximo; su denominación será seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de las siglas S.A.; como órganos principales tiene a la Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia; por último con respecto al capital social los aportes pueden ser en moneda nacional y/o extranjera. El capital es representado

por acciones y deberá estar suscrita completamente y cada acción pagada por lo menos en un 25%.

- Definición del objeto social

La determinación del objeto social es importante debido a que expresa la actividad o actividades a las que se va a dedicar la sociedad. Nuestro objeto social es “La producción, transformación y comercialización nacional e internacional de Carmín de Cochinilla”.

- Identificación de los socios

Bajo los conceptos antes descritos se identifican cuales serán los miembros participes de nuestra modalidad asociativa y se constituirán formalmente como tal.

- Especificación de aportaciones

El monto y número de aportaciones serán definidas en su momento por los órganos de gobiernos.

- Determinación del órgano de gobierno

Así como se tiene la presencia de la Unidad Articuladora y de un comité; es necesaria la elección de un gerente administrador, capaz de realizar lo que no han podido lograr los empresarios de manera individual.

- Otorgamiento de facultades y poderes al Gerente Administrador de la red empresarial de Carmín de Cochinilla.

Algunas de las funciones que le serán otorgadas son: la constitución jurídica de la red empresarial arequipeña, elaboración de un plan operativo para el primer año de funcionamiento de la red, contactar a proveedores y futuros clientes, incrementar el volumen de ventas, definición de políticas y procedimientos, entre otros.

- Elaboración y firma de acta constitutiva

En la cual se detallará los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas que constituyan la red empresarial, el objeto de la sociedad, su domicilio, nombramiento del administrador, razones para la disolución, etc.

- Protocolización de acta constitutiva ante notario público
- Registro de acta ante las oficinas del registro público de la propiedad

Una vez culminada esta etapa la Unidad Articuladora pasará a tener un rol complementario, la red empresarial de productores de Carmín de Cochinilla pasará a ser dirigida por el Gerente Administrador; por lo tanto las visitas de la Unidad Articuladora serán periódicas y de carácter de apoyo a la red.

A su vez en esta etapa se iniciará con la implementación de la red complementaria vertical; la cual se desarrollará durante el inicio formal de operaciones.

#### **5.1.10 Establecimiento de la Red Empresarial Vertical**

Una red empresarial vertical, se constituye como una modalidad de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual.

Nuestra red empresarial vertical permitirá integrarnos con otras Pymes, así como con grandes empresas a lo largo de la cadena de valor.

La implementación de esta red permitirá reducir los costos generados por la red horizontal, los principales objetivos a alcanzar serán:

- Facilitar las diversas negociaciones que se logren con la red horizontal, a través de la generación de convenios o alianzas estratégicas con empresas de operación logística, de embalaje, etc. ; facilitando la adquisición y la reducción de costos de bienes y servicios

Algunos agentes que participan en esta red son los proveedores de materia prima o en nuestro caso de insumos necesarios para el proceso productivo, proveedores de tecnología y servicios, instituciones de apoyo, etc.

Respecto a las instituciones de apoyo que pueden participar del proceso de articulación de la red empresarial, podemos considerar a :

- PROMPYME Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa.
- PROMPEX Comisión para la Promoción de Exportaciones
- Ministerio de la Producción (Emprende Perú, Sierra Exportadora)
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

Además de las instituciones de apoyo, tenemos a las entidades financieras, en la actualidad la mayoría cuenta con programas de financiamiento para otorgar capital a las Pymes.

Estas instituciones antes mencionadas cumplen roles importantes dentro de los cuales se destacan la capacitación de los miembros de la red empresarial, proveer el financiamiento para el inicio de sus actividades, difusión y promoción de los beneficios de la red empresarial.

Las opciones de las pequeñas y medianas empresas para operar dentro de las nuevas condiciones económicas y comerciales que prevalecen en la mayoría de los países de la región latinoamericana son:

- Contar con precios competitivos en el abastecimiento de materiales e insumos
- Tener acceso al financiamiento

- Adquirir tecnología
- Mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos
- Mejorar el servicio al cliente
- Mejorar la gestión empresarial

Alcanzar exitosamente los objetivos anteriores constituye un reto para las empresas ya establecidas, o en vías de creación; sin embargo constituye una de las pocas formas de sostenerse de manera competitiva en el entorno actual; es por esto que el enfoque de la red empresarial ha cobrado gran relevancia.<sup>54</sup>

Los principales beneficios asociados al desarrollo de sistemas de relaciones eficientes para el éxito de nuestra red empresarial son:

- Potenciar la capacidad de aprendizaje y de innovación:  
El intercambio de información y experiencia, la complementación del “know-how” específico y de las redes de contactos que cada empresa posee, nos permitirá establecer relaciones con otras, aumentar nuestra capacidad de captar, seleccionar y utilizar la información.  
En la medida en que nuestra red este basada en la confianza entre sus distintos miembros, podremos operar eficientemente como canal de transmisión de conocimientos específicos, acelerando la difusión de las innovaciones tecnológicas.

---

<sup>54</sup> Experiencias de Articulación de Redes Empresariales en la Región Andina, Carlos López Cerdán Ripoll, Minka

Nos permitirá generar un proceso de especialización y complementación productiva. Esta modalidad de organización permitirá que nuestra red logre mayor flexibilidad productiva, estándares de calidad más altos y acceso a nuevos conocimientos tecnológicos; aumentando el valor de la producción generada lo que favorecerá a cada uno de los miembros de la red.

Resultados esperados:

- Aumento de la capacidad de captar, seleccionar y utilizar eficientemente la información para mejorar el proceso de toma de decisiones y poder controlar el resultado de las mismas.
- Desarrollo de nuevos productos (modalidades de Carmín de Cochinilla) de acuerdo a las necesidades y oportunidades de nuestros mercados potenciales.
- Aumento de los estándares de calidad en los diversos procesos de obtención de cochinilla como los de transformación al Carmín.

Tipo de acción:

- Intercambiar experiencias e información con otras redes si las hubiera o con otras pymes proveedoras de insumos.
- Ampliar las redes de contactos a nivel nacional e internacional.

- Complementar y especializar las respectivas capacidades productivas, encontrando nuestros puntos débiles y trabajando en ellos.
- Mejorar la capacidad de tomar decisiones en un contexto turbulento acerca de nuestros objetivos y programas de mediano plazo, o de reorganizar nuestros recursos internos. Es por esta razón que se mejorará la gestión estratégica de la red empresarial a través de una correcta selección y análisis de la información, para la identificación de opciones alternativas que nuestra empresa debe evaluar y ponderar.

Tipo de acción:

- Se complementará las funciones individuales con funciones colectivas como rastreo de información, intercambio de información, certificación de calidad, etc.
- Se buscará lograr economías de escala y mejorar el poder de negociación con clientes, proveedores, bancos, etc. Es decir se buscará lograr volúmenes altos de producción o negociación con proveedores para obtener descuentos por volúmenes, por la compra de insumos en grandes cantidades.
- También se realizarán actividades conjuntas como la innovación tecnológica, apertura de un nuevo mercado, capacitación, etc.

Resultados esperados:

- Incorporación de tecnologías de alto impacto que nos permita transformar la cochinilla en carmín y obtener nuevas modalidades de las mismas.
- Reducción de costos de insumos o materias primas utilizados en el proceso.
- Contratos estables de subcontratación entre pequeñas y grandes empresas.
- Comercialización en mercados que demanden altos volúmenes de producción.
- Acceso a fuentes de financiamiento más convenientes.
- Apertura de mercados nuevos.

Tipo de acción:

- Se invertirá en forma mancomunada a través de los mecanismos antes expuestos.
- Se negociará con proveedores para obtener mejores condiciones de ventas
- Se comercializará en forma mancomunada permitiéndonos obtener mayor rentabilidad.
- Poner en marcha servicios comunes.

- Negociación con entidades financieras.

## 5.2 Establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación

Una vez conformada formalmente la red de Carmín de Cochinilla y de su inicio de operaciones, es de vital importancia evaluar los resultados que se van obteniendo para tener la capacidad de tomar decisiones y si es el caso corregirlas con el objetivo de mejorar continuamente nuestra gestión.

Nuestros niveles de evaluación se darán a través de:

- Productor individual: evolución de cada uno de los participantes de la red.
- Red Empresarial: evolución de la red a partir de su conformación.

Los indicadores que se proponen cumplen con ser precisos, observables, confiables, fáciles de obtener, tienen la capacidad de identificar tendencias sobre un periodo de tiempo pertinente; se proponen indicadores tanto de eficacia que nos darán el nivel de avance de los objetivos que hemos planteado; y de eficiencia que miden periódicamente el desarrollo de las acciones propuestas; estos serán expuestos en una reunión mensual de resultados ante la Unidad Articuladora, Comité ejecutivo, el gerente administrador y los miembros de la red empresarial.

Algunos de los indicadores tomados en cuenta son:

### Cochinilla

- Cantidad de Cochinilla vendida en el mercado local (Mensual – Comparación histórica)
- Cantidad de Cochinilla vendida en el mercado internacional (Mensual – Comparación histórica)
- Precio por kg. de Cochinilla (Mensual – Comparación histórica)

### Carmín de Cochinilla

- Cantidad de Carmín de Cochinilla exportado (Mensual – Comparación histórica)
- Cantidad de Carmín de Cochinilla vendida en el mercado internacional (Mensual – Comparación histórica)
- Precio por kg. de Carmín de Cochinilla (Mensual – Comparación histórica)
- Nivel de concentración de Carmín de Cochinilla por cosecha (Mensual – Comparación histórica)

### Red Empresarial

- Numero de productores asociados a la red empresarial (Trimestral)
- Crecimiento de las exportaciones de la red empresarial comparado en un periodo de tiempo (Mensual – Comparación histórica)

- Principales compradores a nivel nacional e internacional de Cochinilla y de Carmín de Cochinilla
- Rentabilidad del negocio (Mensual – Comparación histórica)
- Participación y cuota de participación en mercados internacionales (Mensual – Comparación histórica)
- Número de productores interesados en formar parte de nuestra red (Mensual)
- Número de ferias internacionales en las que la red empresarial ha participado.
- USD \$ generados a partir de la asistencia a ferias internacionales como resultado de la expectativa de negocio.
- Número de integrantes de la red capacitados en técnicas productivas (Mensual – Comparación histórica)
- Número de integrantes de la red capacitados en comercio exterior (Mensual – Comparación histórica)
- Comparación de costos fijos y variables (Mensual – Comparación histórica)
- Porcentaje de cumplimiento de los sistemas de calidad y estandarización por parte de cada miembro de la red empresarial (Mensual)
- Nivel de Productividad obtenido por cada miembro de la red empresarial
- Ventas: valor total y crecimiento anual de Carmín de Cochinilla
- Cobertura del Mercado - Empleo Generado - Valor Agregado - Volumen de Inter cambio entre las diversas mypes asociadas

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- Nuestro país es el principal proveedor de Colorantes Naturales a nivel mundial, engloba el 90% de esta producción, este mercado ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años principalmente por el ingreso de exportadores de Carmín de Cochinilla tanto nacionales como extranjeros; en la actualidad sólo tres empresas cumulan el 53% de las exportaciones de cochinilla estas son: Colca Agroindustria Peruana de Exportación S.A., Consorcio Exportador S.A.C. y Pumacayo Eximport S.R.L; mientras que el mercado de Carmín de Cochinilla se encuentra mucho más concentrado acumulando el 90% Productos Naturales de Exportación S.A., Globe Natural International S.A. y CHR Hansen S.A. A pesar que varias empresas peruanas han logrado obtener una gran calidad en el producto final les es muy difícil llegar a los consumidores finales sobrepasando a los grandes intermediarios debido a que no ofrecen una amplia gama de colorantes, saborizantes y aditivos en generales ocasionado por sus limitadas capacidades técnicas y gerenciales, su

elevada informalidad, su poco acceso al financiamiento, escaso nivel de información de mercados, etc; lo cual representa una desventaja para nuestro país debido a que se estima que las mypes peruanas representan el 98% de las unidades empresariales, aportan con el 42% del PBI y dan empleo al 75% de la población económicamente activa, pero su participación en las exportaciones llega apenas al 3.2%, teniendo aquí una oportunidad inigualable para el crecimiento y desarrollo de este sector.

- Los factores que condicionan el desarrollo exitoso de la red empresarial de Carmín de Cochinilla son principalmente la tendencia en el mercado debido a que la tendencia actual de las diversas industrias que utilizan colorantes en sus procesos ya sean farmacéuticas, cosméticas, textiles, etc. es la de utilizar colorantes naturales debido a diversas restricciones sanitarias lo que hace que la demanda de Carmín de Cochinilla se haya incrementado haciendo de su cultivo una opción altamente competitiva, respecto a las tendencias en la industria el número de compradores de importancia es alto, la mayoría de ámbito internacional, en cuanto al desarrollo de precios se afirma que en el caso de la Cochinilla depende exclusivamente del mercado, pues los precios de los colorantes naturales varían dependiendo de las materias primas, por lo que puede fluctuar enormemente de acuerdo a su origen, clima, cosecha, aroma y condiciones de cultivo; mientras que el precio pagado por el Carmín de Cochinilla se mide por la concentración de

Acido Carmínico y es establecido directamente proporcional al porcentaje de concentración. Para obtener acceso a mercados potenciales en el sector alimenticio resulta de vital importancia la obtención de requerimientos de Trazabilidad y el de Análisis de Peligros de Puntos Críticos de Control, lo cual para productores en países de desarrollo como el nuestro es difícil poder cumplir con estos requerimientos de calidad, por lo que en la actualidad la mayoría es comercializada a nivel mundial en forma de insectos secos y extractos de cochinilla desaprovechando una gran oportunidad de desarrollo y especialización en el negocio.

- Nuestro país cuenta ya con grandes fortalezas en este sector, debido a que somos el principal exportador de Carmín de Cochinilla del mundo, el gobierno a través de sus distintas propuestas ha logrado establecer un plan operativo exportador tanto de desarrollo de mercados como planes estratégicos regionales para su exportación, existe la aprobación de ingreso de Carmín de Cochinilla en la mayoría de mercados internacionales, una marcada tendencia por los colorantes de origen natural, asimismo contamos con zonas altamente productivas, creciente participación de mercado y preferencia por los cultivos originarios de nuestro país; para potenciar para potenciar y sostener este sector en el tiempo es importante superar nuestras debilidades una de ellas es nuestra cultura que marca una clara tendencia en los productores al estar renuentes a la asociación,

presentando un bajo nivel tecnológico debido a la carencia de buenas prácticas agrícolas y a su falta de difusión, la carencia de correctas técnicas de infestación y el incumplimiento de los requerimientos del mercado lo que ha hecho que se concentre la producción en pocas empresas comercializadoras, se incremente la informalidad e intermediación comercial y que exista una brecha de conocimiento en los productores respecto a los costos de producción, precios, tendencias y perspectivas del mercado.

- En este sector hemos identificado riesgos como la alta probabilidad de ingreso de nuevos competidores en la agro exportación de Carmín de Cochinilla debido a que no existen barreras contundentes contra su ingreso, a nivel interno existe una arraigada competencia en varias zonas productoras de nuestro país lo cual constituye una amenaza para el crecimiento de este sector en nuestra región, por otro lado si bien existe una alta disponibilidad de productos sustitutos, estos no representan una fuerte amenaza debido a su baja demanda, existe un bajo poder de negociación de los proveedores debido a que no constituyen puntos críticos en el proceso productivo del Carmín de Cochinilla y un bajo poder de negociación de los compradores debido a que esta diversificado en distintos sectores industriales y no constituye un factor importante para la determinación de los costos en sus procesos.

- Para el aprovechamiento de las oportunidades y el crecimiento del sector de Carmín de Cochinilla se ha establecido las siguientes estrategias y acciones a realizar:
  - o Nuestro primero objetivo a largo plazo será obtener reconocimiento y crecimiento en el mercado de exportación de Carmín de Cochinilla para esto primero se buscará desarrollar nuevos mercados internacionales para disminuir los riesgos de la sobre oferta e inestabilidad económica a través de la obtención de asesoría en mecanismos de exportación, conformación de la red empresarial, análisis de nuevos mercados potenciales, realización de estudios de mercados, utilización de brokers internacionales, etc. luego se buscará obtener reconocimiento por ser una red empresarial modelo en el sector de agro exportación , para lograrlo se capacitará a los miembros de la red de manera continua, se creará una imagen corporativa, implantación de programas de calidad, establecimiento de indicadores y de propuestas de especializados en nuevas líneas de productos a base de Cochinilla, etc.
  - o Nuestro segundo objetivo será ser reconocidos como una red empresarial altamente competitiva a nivel nacional e internacional, para esto se implementará técnicas que contribuyan a mejorar el rendimiento por hectárea cultivada a través del establecimiento de

técnicas de riego por goteo, de infestación, cosecha y post cosecha y la capacitación continua en técnicas fitosanitarias; asimismo se impulsará convenios con diversas instituciones que contribuyan al crecimiento integral de la red empresarial algunas de estas serán la utilización de herramientas como PerúMarketplaces.com, servicios de Crece Pyme, red de CITES, convenios con universidades, etc.

- Nuestro tercer objetivo será la promoción de la integración de más pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla, a través del desarrollo de mecanismos de asociación a partir de su promoción en diversos eventos, del fomento del trabajo en conjunto del sector privado, la difusión de las ventajas de la asociatividad y de la cultura de la agro exportación
- Nuestro cuarto objetivo es la implementación en la red empresarial de una planta que permita la elaboración de colorantes naturales a partir del Carmín de Cochinilla, para lograrlo se buscará la obtención de financiamiento de entidades de la región con lo cual se implementará un laboratorio, compra de equipos, se capacitará al personal y se buscará la obtención de certificaciones internacionales; por último se desarrollará e impulsará una cultura de innovación en toda la línea de nuestros productos a través del establecimiento de técnicas especializadas que nos permitan obtener nuevas

presentaciones y líneas de color de Carmín de Cochinilla, entre otros.

- Por último para poder poner en práctica las estrategias y objetivos trazados anteriormente, se ha propuesto la creación de una red empresarial de pequeños y micro productores de Carmín de Cochinilla, que en su etapa inicial se formará bajo la modalidad de una red horizontal para una vez iniciada su operación formal se complementará con una red vertical, inicialmente se contará con una Unidad Articuladora la cual operará por un periodo máximo de 3 años a partir de los cuales la red empresarial estará en condiciones de operar de manera independiente, esta Unidad Articuladora será la encargada de generar convenios, promover contactos, movilizar los recursos de la red, etc. Asimismo será la encargada de establecer la Unidad de Promoción Local que contará con 3 fases, fase piloto: selección y entrenamiento de personal encargado de la promoción local, fase de institucionalización: promoción y desarrollo de la red a través de los promotores locales y por último la fase de consolidación en donde se está lista para el despliegue del potencial de articulación. Una vez que se haya obtenido los productores potenciales para integrar a nuestra red se iniciará con una de las etapas más importantes constituida por el desarrollo de la base de confianza la cual estará integrada por diversas acciones pilotos cuyo objetivo será generar un mayor nivel de confianza entre los

productores con el propósito de prepararlos para mayores retos, una vez cumplida esta etapa se dará inicio al proceso formal de operaciones de la red estableciendo la denominación de la sociedad, su objeto social, especificación de aportaciones, etc. para el inicio del despliegue del proceso estratégico arriba descrito y el establecimiento de mecanismos de seguimiento y control a través de reuniones mensuales, procedimientos, seguimiento de indicadores, etc.

## 6.1 RECOMENDACIONES

Se recomiendan las siguientes acciones:

- i. Elaboración de informes con información actualizada sobre el sector de exportación de Carmín de Cochinilla que permita obtener datos estadísticos en cuanto a niveles de producción, costos de producción, precios y tendencias del mercado.
  
- ii. Promoción del uso del Plan Operativo Exportador y de los Planes Estratégicos Regionales de Exportación por parte de los micro y pequeños empresarios para

que obtengan información acorde al desarrollo de mercados, mercados potenciales, entre otros.

iii. Promoción de las ventajas de la asociatividad de los micro y pequeños empresarios, a través de la difusión de sus diversas modalidades.

Promoción y fomento de buenas prácticas agrícolas, para disminuir la utilización de prácticas empíricas y que estas sean reemplazadas por técnicas de producción y cultivo estandarizados.

iv. Promoción a través de incentivos tributarios para las micro y pequeñas empresas que se hayan formalizado y que cumplan con un buen historial financiero.

v. Crear un programa que otorgue una certificación refrendada por el Estado para aquellas micro y pequeñas empresas que cumplan con los requisitos de calidad e innovación en la obtención de Carmín de Cochinilla destinada al mercado internacional que permita generar un mayor índice de confianza entre los posibles compradores internacionales.

## BIBLIOGRAFIA

- Juan Carlos Vegas Rodriguez ; Cadenas Productivas; Proyecto de Cooperación UE-Perú/PENX – Consorcio Asecal Mercurio Consultores.
- Alan Fairlie; Políticas sectoriales y cadenas productivas en el Perú reciente; Ejecutado por la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL y financiado por la GTZ de Alemania.
- Solid Perú; Conociendo la Cadena Productiva de Tuna y Cochinilla en Ayacucho; Solid Perú
- Carlos Lozada García; Oportunidades de la Agroindustria de la Cochinilla; Fuente CID-AQP
- Colorantes Naturales de la Cochinilla; Perfil de Mercado correspondiente al Resultado 3 de la Consultoría "valuación del Impacto Comercial del Biocomercio en Bolivia- Situación actual y perspectivas"
- Edgar Del Aguila; Identificación de la demanda del mercado internacional para los productos con potencial exportador del sector agrícola; Proyecto de Cooperación UE- Perú en Materia de Asistencia Técnica Relativa al Comercio ALA
- Carlos Sánchez Silva- Miguel Suarez Bosa; Evolución de la Producción y el Comercio Mundial de la Grana Cochinilla, Siglos XVI-XIX; Instituto de Investigaciones en Humanidades de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca-Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

- José Andrés Díaz Merchán; Sondeo del Mercado Mundial de Cochinilla (Coccus CACTI); Biocomercio Sostenible Instituto de Investigación de Recursos Biológicos "Alexander von Humbolt"
- Javier Rebatta Nieto; ASEAN: Oportunidades para Exportar Productos Peruanos; Inteligencia de Mercados PromPerú
- Plan Sectorial 2012; Sector Agro y Agroindustria; PromPerú
- Proyecto de Planta de Carmín de Cochinilla para Exportación; Empresa Productora de Pigmentos Inorgánicos y Orgánicos "EPPIOSA" Perú
- Daniel Ernesto Vera Ballón; Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado 2003-2011; Gobierno Regional de Arequipa
- Sonia Arce Serpa; Asociatividad Empresarial y Competitividad; Miércoles del Exportador PROMPEX
- Eduardo Ferreyros; Vice Ministro de Comercio Exterior; Perú: Política de Comercio Exterior y Los Tratados de Libre Comercio; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Daniel Nakamura- Presidente Comité Colorantes Naturales; Conclusiones ADEX
- Compendio de Series Estadísticas de la Comunidad Andina 2011; Resumen Ejecutivo; Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú
- Exporta Fácil Perú; Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo; PromPerú [www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe) – [www.perumarketplaces.com](http://www.perumarketplaces.com)

- Ricardo Alcázar Viacava, Marketing de Exportaciones y Marketing Internacional; PROMPEX
- Plan Estratégico Regional de Exportaciones; PERX: Arequipa; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
- Proceso de Reformulación de Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Arequipa 2008-2021; Equipo Técnico de PRODÍN
- Síntesis Economía de Arequipa Febrero 2012; Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Arequipa; Departamento de Estudios Económicos
- Carlos Lozada García; Agroindustria y Agro exportación: Situación y Oportunidades para Arequipa; Competitividad, Innovación y Desarrollo Arequipa CID-AQP
- Renán Quispe Llanos; Perú: Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos; INEI Presidencia del Consejo de Ministros.
- Bernardo Sánchez Barraza; Las MYPES en Perú. Su importancia y Propuesta Tributaria.
- Jorge Arbulú – José Juan Otoy; La PYME en el Perú: Características e Importancia de la PYME en Nuestra Economía.
- Acuerdos y Tratados del Perú con otros países; Guía Exportación para PYMES en el Perú; PYME Emprende.
- Reporte Macroeconómico; Perú: Evolución de los Principales Indicadores Económicos en la Primera Década del Siglo XXI; Instituto de Estudios Económicos y Sociales Sociedad Nacional de Industrias.

- Redes Empresariales Alianzas productivas colaborar para competir; Cartilla Práctica; Cámara de Comercio de Bogotá.
- Salomón Chávez Tapia; “Capacitación de Productores en los Beneficios de la Asociatividad”; Proyecto de Cooperación UE-Perú/PENX
- Carlos López Cerdán Ripoll; Redes Empresariales- Experiencias en la Región Andina; MINKA
- Marco Dini; Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial; Gestión Pública; Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES)



## ANEXOS

## APENDICE A

## COLORANTES DE COCHINILLA

La cochinilla fresca pasa por un proceso de secado y puede ser vendida en esta presentación. La cochinilla se clasifica según su contenido de ácido Carmínico, en tres calidades: Premium (22.5% ácido Carmínico), primera (19.5%) y segunda (10%). Con el desarrollo tecnológico ha sido posible extraer mediante procesos químicos el ingrediente activo de la materia colorante.

El extracto colorante de cochinilla<sup>26</sup> tiene las siguientes especificaciones:

**Cuadro 1. Características del extracto colorante de cochinilla**

Características	Valor
pH	5.0 a 5.5
Proteínas	2.2%
Sólidos totales	5.7 a 6.3%
Ácido carmínico	2.0%
Metanol	ausente
Plomo	10 ppm
Arsénico	1 ppm

**Fuente: Gibaja, 1998. - Elaboración: Solid Perú, 2007.**

**Carmín**

El carmín, llamado usualmente "rey de los rojos" es el color natural más popular utilizado especialmente en la industria cárnica y láctea. Su brillante tonalidad roja y su excelente estabilidad al calor y a la luz lo hace el tinte favorito de los formuladores de colores en alimentos.

Tiene la apariencia de un polvo rojo fino usado para colorear productos lácteos, sopas en polvo, yogurt, bebidas alcohólicas, conservas de frutas, cosméticos, embutidos, salsas, sumos de fruta, chicles, licores, etc.

El ácido Carmínico tiene los mismos usos que el carmín, se obtiene a partir de la concentración del extracto acuoso ácido/básico del colorante de la cochinilla, a través de un proceso que se detalla a continuación.

**Gráfico 1. Flujo del proceso de obtención del carmín de cochinilla**



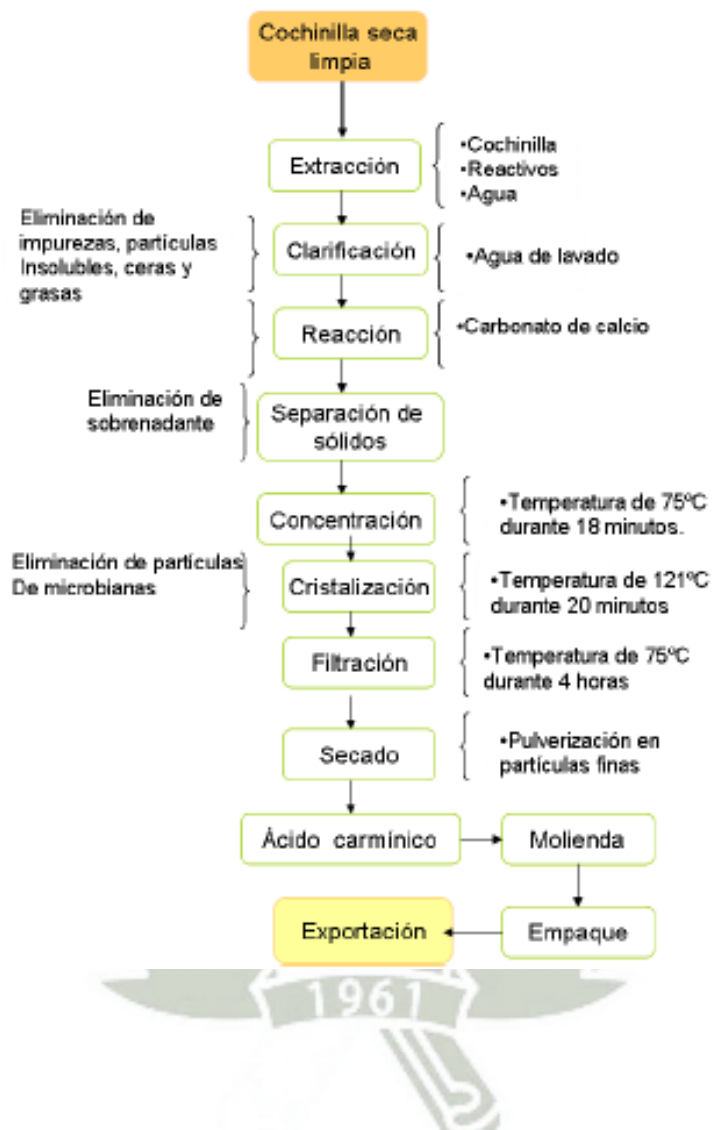
Fuente: Gibaja, 1998. - Elaboración: equipo Solid Perú.

## Ácido Carmínico

Es el principal colorante contenido en el insecto hembra *dactylopius coccus costa*, conocido como cochinilla, obtenido de un proceso de tratamiento técnico de la cochinilla.

La transformación de cochinilla seca al ácido Carmínico es aproximadamente un proceso secuencial, como se detalla en flujograma siguiente:

Diagrama 7. Flujo del proceso productivo de ácido Carmínico

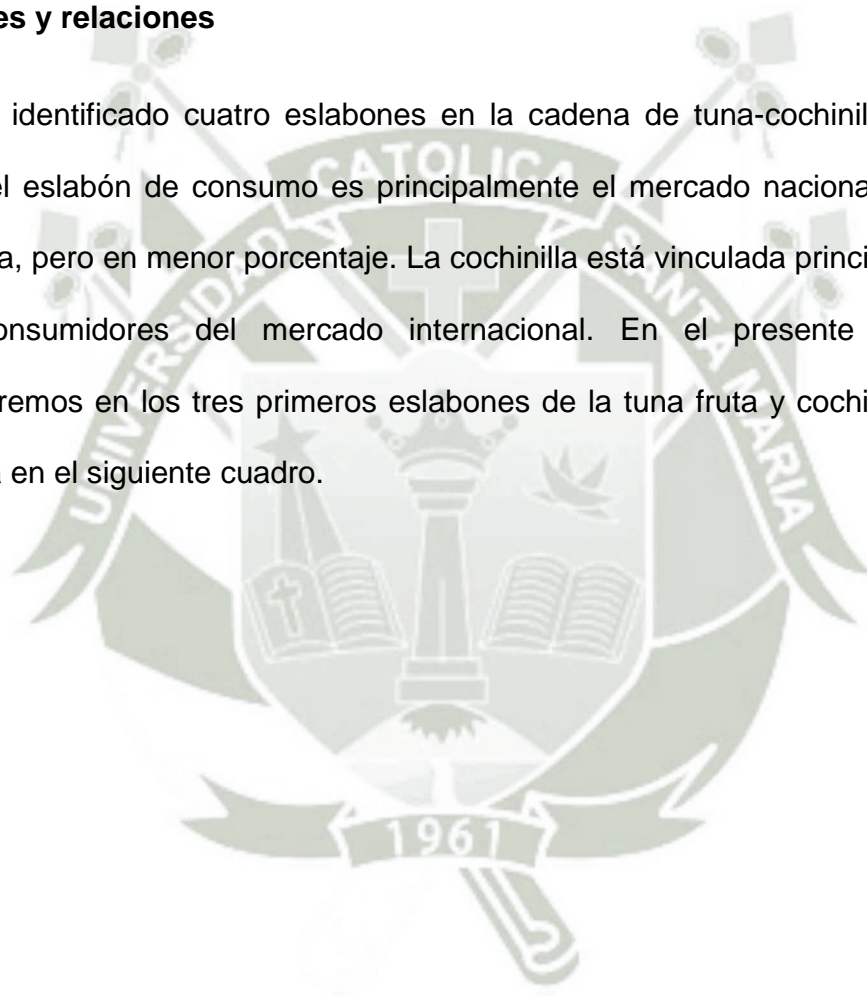


Fuente: Gibaja, 1998. - Elaboración: Solid Perú, 2007.

El color del carmín es muy apropiado para las aplicaciones en bebidas y alimentos donde un medio ácido es requerido, puede ser utilizado para dar un color brillante estable desde naranja hasta el rojo.

### **Actores y relaciones**

Se ha identificado cuatro eslabones en la cadena de tuna-cochinilla. Para tuna fruta el eslabón de consumo es principalmente el mercado nacional; también se exporta, pero en menor porcentaje. La cochinilla está vinculada principalmente con los consumidores del mercado internacional. En el presente estudio nos centraremos en los tres primeros eslabones de la tuna fruta y cochinilla como se detalla en el siguiente cuadro.



**Cuadro 2. Actores directos e indirectos de la cadena**

Tipo		Eslabones			
		Producción	Acopio y Distribución	Transformación – exportación - comercialización	Consumo
Directo	Tuna fruta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productores de tuna fruta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediarios de tuna fruta</li> <li>Redistribuidores de tuna</li> <li>Brokers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minoristas de la calle</li> <li>Minoristas de mercados de abasto</li> <li>Autoservicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumidores de mayor volumen</li> <li>Consumidores de menor volumen</li> <li>Exportación</li> </ul>
	cochinilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productores de tuna – cochinilla</li> <li>Recolectores de tuna - cochinilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediarios acopiadores locales</li> <li>Acopiadores mayoristas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformadores - exportadores grandes</li> <li>Transformadores – exportadores medianos</li> <li>Transformadores – exportadores pequeños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industria de alimentos</li> <li>Industria de cosméticos</li> <li>Industria farmacéutico</li> </ul>
Indirecto	Tuna fruta	<ul style="list-style-type: none"> <li>IDESI Ayacucho</li> <li>Vecinos Perú</li> <li>DRA Ayacucho</li> <li>FONCODES PAIDE</li> <li>UNSCH</li> <li>Gobierno Regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transportistas de carga</li> <li>Estibadores</li> <li>IDESI Ayacucho</li> <li>Vecinos Perú</li> <li>FONCODES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estibadores</li> <li>Municipalidad de Lima</li> <li>Transportista de Carga</li> <li>Mercado Mayorista de Frutas de Lima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades financieras</li> <li>Servicios de información.</li> </ul>
	Cochinilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>DRA Ayacucho</li> <li>CEDESUR</li> <li>UNSCH</li> <li>Gobierno Regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laboratorios de análisis de ácido carmínico</li> <li>Transportistas</li> <li>Entidades financieras</li> <li>INRENA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operarios para el procesamiento</li> <li>Servicios de mantenimiento de planta.</li> <li>Entidades financieras.</li> <li>SUNAT – ADUANAS</li> <li>ADEX</li> <li>PROMPEX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades financieras</li> <li>Navieras</li> <li>Aduanas</li> </ul>

Fuente: Solid Perú, 2007. - Elaboración: Solid Perú, 2007.

## APENDICE B

### SUB PRODUCTOS DE COCHINILLA Y ESPECIFICACIONES Y USOS DEL CARMIN DE COCHINILLA

<b>Carmin de cochinilla</b>	
Sinónimo	Pigmentos de Carmin, Laca de Carmin Laca Aluminico Calcica a base de Carmin de Cochinilla.
Clasificación de Color	C.I. Rojo Natural 4:1
	Color Index 75470
	Código F.D.A. 75100
	Código E.E.C. E 120
Descripción	Laca Aluminico Calcico de ácido carminico, obtenido por un extracto carminico acuoso (Dactylopius coccus costa)
	Apariencia : Rojo claro, Polvo suave
	Concentración : Hasta 60 % de Acido Carminico
	Embalaje : Cilindros de cartón de 25 y 50 kg
Especificaciones	Líquidos usados en el proceso de fabricación: Agua
	Ceniza : bajo de 8%
	Humedad : bajo de 10 %
	Plomo (Pb) : menos que 10ppm
	Arsénico (As) : menos que 1ppm Elemento ligero
	(132 C, 3 horas) : menos que 20 %
	Salmonela : Libre
	E. coli : Libre
	Levadura & Hongos : menos que 100/g
	Solubilidad : Fácil soluble en agua. Soluble in álcali.
Propiedades	Excelente resistencia de la luz, oxidación y ácido de frutas. Estable, bajo térmico y tratamiento de cocinar.
Aplicación	Se puede entregar dos diferentes tipos de carmin: Carmin para alimentos y Carmin para cosmética.
<b>Carmin para alimentos</b>	
Uso general para alimentos	Carmin se puede usar como un pigmento ó en soluciones como colorante. Usado en condimentos bebidas, productos diarios, dulces, chicles, helados, yogurt, ceces, sopas, jaleas.
(Usagerates)	0.04 % a 0.20%. Esto varia de acuerdo al pedido del cliente desde rosado suave a rojo intensivo
(To Solubilize)	Agua (suave) : 82%
	Glycol Propylen : 9%
	Soda Caustic : 3%
	Carmin 52 % : 7%
	Amoniaco : 8%
	Adjustado a pH 13.5
	Se mezcla Agua, Glycol y Soda y se pone lentamente el carmin. Para completar la solución pH se adjunta con amoniaco. La adición de Glycol Propylen estabilice la solución mejor, pero no es necesario su uso.
	Para colorar productos de carne, el carmin su usa como solución o se adicióna como sal de colorante. Una típica formula de sal es:
	Sal o azúcar : 83 %
	Sodium Nitrate : 10 %
	Ascorbic Acid : 6 %
	Carmin 52 % : 1 % ó más
<b>Carmin para la industria de cosméticos</b>	
Uso general para cosmética	En la industria cosmética se usa un carmin de alta intensidad. Existe una amplia colección de sombreados y la elaboración se realiza en diferentes métodos.
Determinación de sombreados	La determinación de sombreados está basada en diferentes métodos de análisis. Un método estándar en polvo es: Dispersión de 1 % en Talco Extra Fino, Polvo de Merck, medida de color con un cronómetro.

## APENDICE C

### LAS REDES EMPRESARIALES Y EL ENTORNO PRODUCTIVO E INSTITUCIONAL: UNA REFLECIÓN ESTRATÉGICA

El principal objetivo de este capítulo es analizar las conexiones entre las redes empresariales y el entorno productivo e institucional en el que éstas se insertan.

A menudo, por estar demasiado concentrados en la generación de las estrategias asociativas de los grupos que apoyamos, tendemos a descuidar estos vínculos con el entorno que son sumamente importantes.

Este error u omisión puede tener efectos muy negativos sobre el desempeño de las redes, por dos razones: En primer lugar, porque las redes se insertan en sistemas de relaciones complejos que tienen una significativa influencia sobre sus potencialidades competitivas. De hecho, en la gran mayoría de los casos, las redes están conectadas en cadenas de valor muy articuladas. En algunos casos son sus insumos los que proceden de empresas internacionales. En otros, son sus productos que, mediante la intermediación de otros sujetos productivos, terminan siendo distribuidos en mercados lejanos. Tener claro el posicionamiento de la red en la cadena productiva es fundamental para conocer sus efectivos potenciales competitivos.

Un articulador debe saber interpretar y analizar estas conexiones aunque no posea instrumentos para intervenir en ellas y ponderar sus influencias sobre las estrategias colectivas que los grupos atendidos quieren impulsar. En esta prospectiva, se presentará una síntesis de los principales conceptos asociados con la idea de cadena productiva y se hará referencia a la teoría de las cadenas globales de valor (GVC, de su nombre en inglés).

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que las redes no pueden solucionar todos los problemas que afectan a las pequeñas empresas. Las redes son instrumentos potentes para la generación de oportunidades de negocio colectivo y, como hemos visto en el módulo anterior, para enfrentar eficientemente problemas relacionados con la generación de economías de escala, la difusión de la innovación, el desarrollo de las capacidades de negociación con clientes y proveedores, entre otros. Sin embargo, no resultan igualmente eficientes y eficaces para enfrentar problemas que afectan de forma más general al funcionamiento de los sistemas productivos locales, por ejemplo: deficiencias en la infraestructura de base, debilidades en el sistema de innovación, lagunas en la educación, etc.

La posibilidad de resolver estos problemas depende mucho de la orientación de la comunidad hacia el trabajo colectivo. Hay comunidades en que se observa una marcada propensión de sus integrantes a trabajar de forma asociativa y donde el intercambio de ideas y de experiencias resulta más

fluido y simple. Hay otras en que estas habilidades están menos desarrolladas y donde parece predominar una visión más individualista de la labor empresarial. La promoción de acciones colectivas entre los miembros de estas comunidades va más allá de la responsabilidad que puede asumir un articulador de redes empresariales. No obstante, es importante que éste sepa interpretar las características del entorno en que opera y ponderar su efecto sobre el desempeño de las redes. Para eso, sin adentrarnos en estudios sociológicos o antropológicos muy sofisticados, en este módulo se tratará de sintetizar algunas de las principales ideas que han sido elaboradas a partir del concepto de capital social, para describir estos fenómenos y aclarar las diferencias y complementariedades entre los enfoques metodológicos de redes, clúster y desarrollo territorial que se han dedicado a enfrentar estos temas.

### **El contexto productivo e institucional**

¿Cuál es el entorno de las redes? ¿De qué forma éste influye sus potencialidades competitivas y su desempeño? ¿De qué manera y hasta qué punto las redes pueden influir sobre su contexto económico e institucional?

Como cualquier actor económico, las redes (salvo muy raras excepciones) están insertas en sistemas complejos de relaciones que, en muchos casos, pueden alcanzar dimensiones globales. Los insumos que utilizan las empresas que conforman las redes pueden proceder de lugares muy alejados (tanto geográfica como culturalmente) y los bienes que éstas producen pueden alcanzar mercados

igualmente lejanos. Una modificación en el contexto económico o institucional de estas realidades alejadas puede influenciar positiva o negativamente el desempeño de la red, variando la oferta de CEPAL - Serie Gestión pública No 72 Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial insumos o la demanda de productos. Cuanto más numerosos son los pasos intermedios que se producen en estos itinerarios, tanto más numerosas son las variables que entran en juego y que influyen el resultado final del proceso.

¿Cómo orientarse en este laberinto? ¿Qué brújula utilizar? El objetivo de este módulo es precisamente proporcionar algunas indicaciones al respecto, siguiendo dos aproximaciones no excluyentes, sino complementarias: en la primera, la atención se centra en la identificación de los flujos productivos y en la construcción del mapa de la cadena de valor en que la red está inserta. En la segunda el enfoque se centra en el análisis de los contextos locales, es decir de los vínculos que la red establece con actores pertenecientes a la comunidad en la que se inserta.

Es importante destacar que en ambos casos, se tratará a la red como si fuera una entidad económica compacta. Se trata, evidentemente, de una simplificación. Todos los estímulos que surjan en el contexto local o internacional en que la red se conecta y se mueve, pueden generar reacciones distintas de sus integrantes y producir cambios en la estructura interna de la red, transformaciones en su estrategia competitiva y, en los casos más dramáticos, hasta su disolución.

## APENDICE D

### FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE REDES EMPRESARIALES CASOS DE ÉXITO – ADEXDATATRADE

Algunos de los factores

- Éxito
  - Figura formal
  - Plan de Negocios
  - Administrador profesional
  - Plan de operación primer año
  - Fondo de contingencia
  - Financiamiento adecuado
  - Madurez socios (capacidad de ceder)
- Fracazos
  - Sin formalizar
  - Exceso de confianza en olfato empresarial para los negocios
  - Sin administrador
  - Puesta en servicio improvisada
  - Sin respaldo económico
  - Nivel de endeudamiento excesivo
  - Inflexibilidad de socios

## CASOS DE ÉXITO

- Perú Programa APOMIPE: Rede de Éxito

Red Empresarial de Productores de Mango de la Campiña La Merced

La Red cuenta con una antigüedad de un año, sin embargo los agricultores integrados cuentan con una presencia promedio en el mercado de 10 años, como agricultores individuales con actividades empresariales. Antes de iniciar su proceso de articulación en red desarrollaban acciones asociativas en una Asociación de agricultores de la zona promovida por la Municipalidad de Laredo y el MINAG.

Estos constituyen un grupo compatible de agricultores que ofrecen mangos de exportación de variedad kent.

### Beneficios

- o Disminución significativa del costo de cultivo, a través del contacto con proveedores importadores directos.
- o Aplicación de técnicas de cultivo innovadoras que involucra el uso de maquinaria y equipos a motor. Lo cual contribuye a una reducción de los costos en un promedio de un 30%.
- o Incremento de productividad de los campos en un 40% en base a la aplicación en forma conjunta de un plan de cultivo adecuado.

- Mejora de los campos de cultivo en base a acciones de limpieza en forma conjunta
- Aplicación de un plan CAT para mejorar sus capacidades en base a la participación en un licitación de proyectos e fondos de la cooperación técnica.
- Mejoramiento de la capacidad de innovación. A manera de ejemplo pueden mencionarse las siguientes innovaciones:

Bolsa de herramientas que incluye máquina para lavado de plantaciones de alta presión, moto fumigadoras, podadoras. Este pull de maquinas son usadas en forma conjunta para la aplicación de insumo, limpieza de las plantas y de esta manera aplicar en forma técnica planes de cultivo adecuado.

- Red Empresarial de Productores Lácteos Santa Rosa

La Red está orientada a la producción de leche fresca para la industria de transformación láctea, cuenta con una antigüedad de 10 meses y agrupa a 15 ganaderos ubicados en el centro poblado Santa Rosa Alta del distrito de Laredo, los cuales iniciaron sus labores asociativas en el seno de la Asociación de ganaderos de la zona. Estos ganaderos constituyen un grupo compatible de productores lácteos que ofrecen el mismo producto a grandes procesadoras ancladas en la región.

### Beneficios

- Disminución significativa del costo de producción para poder ofrecer el producto a los precios que estipulan las grandes procesadoras ancladas en la zona.
- Introducción de piso forrajero innovador (Tanzania y Alfalfa).
- Mejora de las condiciones de comercialización con el Grupo Gloria al cual se encuentran articulados verticalmente.
- Mejoramiento de la capacidad tecnológica mediante la modernización de sus establos (comederos, pisos, bebederos, sombras)
- Capacidad para la incorporación de tecnología para hacer más eficiente el proceso productivo a través de programa de capacitación integral. Esta tecnología está orientada a incrementar la productividad del ganado.
- Capacidad para programar la adquisición de una Posta de Inseminación para el mejoramiento de las vacas de los integrantes de la red.

- Red Empresarial de Productores de Ají Paprika de la Campiña de Moche

### Beneficios

- Compras conjuntas al crédito, de insumos mediante alianzas con proveedores.
- Paquetes tecnológicos de parte de proveedores.
- Articulación vertical con la empresa Mistul SAC. con quienes se ha realizado un contrato de compra a futuro con precio refugio.
- Asistencia técnica de alta especialización realizada en forma conjunta.
- Compra de equipos en forma conjunta.
- Acondicionamiento de terrenos mediante la siembra de gramíneas para que estén aptos para siembra de ajíes.
- Nivelación tecnológica en base a visita de grandes fundos de la región dedicadas al cultivo de ajíes.
- Capitalización del grupo mediante siembra de chala, para proveer a la red de lácteos de Santa Rosa.
- Gestión en forma grupal de nuevos terrenos para el cultivo de ajíes.

## APENDICE E

### ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES

Los cambios estructurales acontecidos en nuestro país desde la década del 90, han producido modificaciones en las condiciones en que opera la economía que han obligado a las Pymes a un replanteo estratégico para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas.

La globalización económica si bien por un lado, brinda oportunidades de acceso a nuevos mercados como consecuencia de los avances en los flujos de información, tecnología y capital, por otro, para el sector Pyme en particular, trae aparejado amenazas que exigen a las empresas un cambio de estrategias a fin de lograr una mayor eficiencia para afrontar la competencia.

En este nuevo escenario, la forma de funcionamiento tradicional de las Pymes se ha visto en la necesidad de encarar procesos de reconversión para sobrevivir en el mercado. No obstante ello, a pesar de la flexibilidad que caracteriza a este sector, una gran parte del mismo no ha podido afrontar con éxito las nuevas condiciones imperantes. Frente a esta realidad, el desarrollo de capacidades innovadoras, se convierte en un elemento fundamental para la búsqueda de una mayor competitividad.

Es decir, la transformación requerida por las nuevas condiciones de la economía, con el fin de superar la insuficiencia de escalas individuales, se orienta a incentivar los procesos asociativos entre las pymes o entre la pyme y empresas grandes. Dada esta realidad, surge la necesidad de diseñar estrategias colectivas no sólo como herramienta apropiada para incrementar la competitividad, sino en algunos casos, como única alternativa de supervivencia para las micro y pequeñas empresas.

Raúl Poliak en un artículo publicado en la revista de IDEA de mayo de 2001 dijo “Cuando hablamos de asociatividad, incluimos una cantidad de conceptos, como acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grandes empresas y pymes, eslabonamientos productivos, redes. Pero fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio. Las empresas, en ese contexto, desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disímiles, desde comprar en común programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación”.

## **LA ASOCIATIVIDAD**

Es bien sabido que en la actualidad se torna cada vez más difícil para las Pymes actuando de manera individual, dado su insuficiente tamaño y sus dificultades

operativas, poder alcanzar resultados exitosos. En este contexto, el término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización.

Bajo esta perspectiva, las Pymes para adecuarse a la realidad imperante se ven obligadas, en muchos casos, no sólo a encarar un proceso de introspección sino además a interactuar con el medio a través de la conformación de redes o asociaciones que los ubique en posiciones más sólidas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros.

La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura. Esta forma de trabajo se caracteriza por:

- Independencia jurídica de los participantes
- Autonomía gerencial de cada una de las empresas

Con el objeto de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes, el modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. Las empresas asociadas, generalmente, mediante la implementación de acciones conjuntas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo.

### **ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS EXTRANJERAS**

Es importante destacar que el modelo asociativo se ha venido desarrollando desde hace ya algunos años en diferentes países, dirigido especialmente a las pequeñas y medianas empresas. Con estas uniones se intenta alcanzar diversos objetivos que van desde incursionar en nuevos mercados, proporcionar transferencia de tecnología, lograr infraestructura de servicios industriales, entre otros. Dado que el análisis de estas experiencias extranjeras aportan valiosa información a nuestro estudio, comenzaremos a detallar a continuación algunas de ellas.

#### **ITALIA**

Se reconoce como uno de los principales antecedentes de la asociatividad al caso del norte italiano, más precisamente en el noroeste de Italia, donde se han llevado

adelante desde la década del sesenta experiencias exitosas en materia de cooperación empresarial.

Una de ellas, los consorcios de exportación, surgen como consecuencia de la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de colocar sus productos en mercados alternativos. Si bien esta expansión nace a partir de la conformación y auge de redes de Pymes, es necesario hacer notar que se ha detectado también, una importante participación del estado quien brinda su apoyo a través de beneficios económicos y financieros. En la actualidad existen cerca de 300 Consorcios para la Exportación que nuclean aproximadamente 5000 empresas. Gran parte de estos consorcios se encuentran agrupados en una Federación denominada Federexport cuya sede se encuentra radicada en Roma.

### **ALEMANIA**

En este país, al igual que en Italia, las empresas se asocian para el comercio, especializándose preferentemente en nichos de mercado donde su producto presenta ventajas comparativas. El objetivo perseguido con este tipo de asociaciones, es el de incrementar su participación y control en determinados mercados internacionales.

### **ESPAÑA**

En España interactúan grupos de Pymes orientados al comercio exterior, que trabajan con una estructura común para la exportación. La misma atiende las particularidades de este comercio en cada una de las empresas a través de la

figura de un gerente. Se detecta aquí también la participación estatal, dado que el mismo subsidia por un tiempo parte de las erogaciones de esta estructura.

## **AMÉRICA LATINA**

En Chile al igual que en España, existe la figura de un gerente contratado para cubrir el asesoramiento y gestión en el área de comercio exterior. Sus honorarios son abonados en una primera etapa por el estado y el grupo empresarial en partes iguales, hasta llegar luego de un plazo preestablecido, a ser cubiertos en su totalidad por las empresas participantes. Otra experiencia asociativa de este país, es la conformada desde hace más de 15 años por los Grupos de Transferencia Tecnológica, GTT, basados en la experiencia argentina de los Grupos Crea pero con una importante participación del estado.

En Colombia, a partir de la década del 90 se implementa el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES) como una estrategia de desarrollo para las Pymes colombianas que representan alrededor del 90% de los establecimientos ocupando cerca del 70% de la mano de obra. Este programa se plantea como una herramienta integral, asociativa y estratégica que se orienta a solucionar en el corto y mediano plazo los principales problemas que enfrenta la pequeña y mediana industria colombiana.

La Dirección de Comercio Exterior de Uruguay y la Comunidad Económica Europea han desarrollado programas sectoriales y han conformado acciones bilaterales con países como Alemania, Suecia, Italia, entre otros. Similar al caso

de Chile, en este país sobre la base de los Grupos Crea argentinos, se ha conformado la Federación Uruguaya de Grupos Crea.

Es bien sabido que las micro y pequeñas empresas tienen un papel clave en la generación de empleo y en el desarrollo de economías regionales, no obstante ello, son las grandes empresas las que, dada su escala poseen la discrecionalidad de fijar precios y condiciones en base a sus estructuras de costos y beneficios. Esta tendencia indica que se hace cada vez más difícil para este tipo de empresas, por sí solas mantenerse y hasta subsistir en el mercado. La realidad muestra que hoy en día no solo se trata de empresas compitiendo individualmente frente a otras, sino ya de grupos de empresas compitiendo entre sí. Esta situación, ha obligado a las Pymes a enfrentarse con la necesidad de replantear su funcionamiento para adaptarse competitivamente a las nuevas exigencias planteadas. En este contexto se percibe a la asociatividad como una de las alternativas válidas y necesarias para enfrentar los cambios estructurales de manera más eficiente, dado que permite estimular las potencialidades y capacidades individuales de las pequeñas y medianas empresas fortaleciéndolas para enfrentar la competencia y lograr un mejor posicionamiento en los mercados. De ahí la necesidad de aliarse para comprar, conseguir financiamiento, negociar con los bancos las tasas de interés. No es muy común que se produzcan fusiones entre micro y pequeñas empresas, aunque es factible que ellas se junten para hacer negocios en común; orientando las acciones en lugar de hacia la competencia, hacia la complementación.

Las exigencia de desarrollar ventajas competitivas , entrar en los mercados externos, son cada vez mayores para las Pymes como condición de subsistencia y/o crecimiento. Estas necesidades, requieren por lo general, mayores recursos de los que pueden obtener individualmente de ahí la necesidad de llevar a cabo las alianzas estratégicas.

No obstante lo expresado precedentemente es necesario mencionar que a pesar de las bondades de esta nueva modalidad de cooperación, su viabilidad, se ve limitada por algunos factores propios del ambiente donde se desarrolla. Uno de los más importantes es la falta de cultura asociativa en los pequeños empresarios que tradicionalmente han desarrollado un espíritu competitivo y no de cooperación. Es importante destacar que en la actualidad, las experiencias en esta materia en nuestro país no han sido demasiado numerosas y no han alcanzado aún un alto grado de difusión y estímulo. Sin embargo, Dirk Donath, de McKinsey Argentina, señala que en los últimos años se está registrando en la Argentina un aumento importante de las alianzas Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2001.319 entre empresas que buscan complementar sus capacidades, habilidades y activos, sin que cada uno pierda su individualidad, como sucede en el caso de una fusión

Para finalizar, podemos reconocer a los esquemas asociativos, como una forma de facilitar el desarrollo de las ventajas competitivas de cada uno de los integrantes, que contribuye a su sostenibilidad y posibilidad de desarrollo y

crecimiento. En la práctica, para lograr una implementación exitosa y el logro de los objetivos esperados, se requerirá de un esfuerzo significativo tanto por parte de los actores directos como de las instituciones intermedias relacionadas, así como también por parte del estado en lo atinente a su apoyo y regulación.



APENDICE G

DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE TUNA Y COCHINILLA

