

**Competitividad agroexportadora de los agricultores del Proyecto Especial Chinecas,
Chimbote, Perú**

**Agricultural export competitiveness of farmers of the Proyecto Especial Chinecas,
Chimbote, Peru**

José Santos Esqueche Moreno
Universidad San Pedro, Chimbote, Perú
<https://orcid.org/0000-0003-0971-9823>
esquemoreno@yahoo.com

Nancy Lavado Meza
Universidad Nacional del Santa, Chimbote, Perú

Información del artículo

Recibido 31 octubre 2019
Recibido revisado 30 noviembre 2019
Aceptado 15 diciembre 2019
Disponible online 24 junio 2020

Clasificación JEL

Q13, Q15, Q17, R14

Palabras clave

Competitividad
Agroexportación
Competitividad
agroexportadora
Asociación de agricultores
Proyecto de irrigación

Resumen

Este estudio tuvo como propósito determinar la competitividad agroexportadora de los agricultores poseionarios de terrenos del Proyecto Especial Chinecas, agremiados en la *Asociación de Campesinos sin tierra La Carbonera*, en la ciudad de Chimbote, Perú. Mediante observación directa, se diagnosticó las condiciones de realización de actividades de los agricultores de la zona; y mediante información proporcionada por Aduana, se verificó las exportaciones efectuadas por los agricultores. Tres expertos en producción y exportaciones del agro local, determinaron los factores relevantes para el éxito del agro de la zona; y mediante análisis estructural identificaron los factores clave de competitividad agroexportadora aplicables al caso. Por otro lado, mediante encuesta, se hizo una evaluación del nivel de cumplimiento de los factores clave por parte de los agricultores; y con el método de marco lógico, se formuló una propuesta de actividades directrices para el desarrollo de la asociación. Se encontró un bajo nivel de competitividad agroexportadora de los agricultores, con una valoración de 10.65%. Asimismo, los agricultores de la Asociación, poseionarios de terrenos del Proyecto Especial Chinecas, se desempeñaron en condiciones mínimas de apoyo público para el cultivo de sus parcelas, exhibiendo bajos niveles en todos los factores clave de competitividad agroexportadora; los de menor valoración fueron planificación de cultivos para exportación, conocimientos para canalizar su producción, productividad, extensión de sus parcelas, grado de explotación de las mismas, financiamiento, alianzas estratégicas, y selección adecuada de productos.

Keywords

Competitiveness
Agro-export
Agro-export competitiveness
Farmers association
Irrigation project

Abstract

The purpose of this study was to determine the agro-export competitiveness of the landowner farmers of the Chinecas Special Project, members of the La Carbonera Association of Landless Peasants, in the city of Chimbote, Peru. Through direct observation, the conditions for carrying out activities of the farmers in the area were diagnosed; and by means of information provided by Customs, the exports made by the farmers were verified. Three experts in production and exports of local agriculture, determined the relevant factors for the success of agriculture in the area;

and through structural analysis they identified the key factors of agro-export competitiveness applicable to the case. On the other hand, through a survey, an evaluation was made of the level of compliance with key factors by farmers; and with the logical framework method, a proposal for guiding activities for the development of the association was formulated. A low level of agro-export competitiveness of the farmers was found, with a valuation of 10.65%. Likewise, the farmers of the Association, owners of lands of the Chincas Special Project, performed under minimum conditions of public support for the cultivation of their plots, exhibiting low levels in all the key factors of agro-export competitiveness; The least valued ones were crop planning for export, knowledge to channel their production, productivity, extension of their plots, degree of exploitation of the same, financing, strategic alliances, and adequate selection of products.

DOI:

© 2019 Instituto Magister de Estudios para el Desarrollo, Magister SAC.



Este es un artículo de acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

Introducción

El conocido boom pesquero de los años 1960 – 1970 en Chimbote, ciudad ubicada en la costa del departamento de Ancash (Perú), estuvo ligado a una captura depredadora del recurso hidrobiológico, lo que provocó su posterior agotamiento, estancamiento de esa industria y deterioro del nivel de empleo (Medicina, 2014). Con el fin de reactivar la actividad productiva y el empleo, entre los años 1981 y 1983, se consideró poner en marcha una estrategia de desarrollo basada en la agricultura; esta intención llevó a la formulación del Proyecto de irrigación Chincas, que generaría miles de empleos en actividad agropecuaria y beneficiaría a los distritos de Chimbote, Nepeña, Casma y Sechín. Chincas es uno de los proyectos más importantes del sector agropecuario peruano, entre cuyos objetivos figuran “generar empleo permanente para la población rural” y “propiciar el ingreso de divisas por la exportación de cultivos” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2000, p.82).

Por el avance logrado en la ejecución del proyecto, desde los años 2001 - 2002, una cantidad aproximada de 2000 agricultores se posesionaron de 10000 de las 32000 ha de nuevas tierras agrícolas que generaría el proyecto al concluir su construcción, ocupando cinco ha cada uno (Proyecto Especial Chincas, 2016).

A pesar del propósito perseguido, durante el periodo 2011 a 2015, el índice de empleo en empresas de 10 y más trabajadores de la actividad privada, en la ciudad de Chimbote, se redujo de 105.03 a 95.50 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016), mientras que, en ese mismo periodo, en todas las principales ciudades del país, el índice de empleo creció en promedio de 99.5 a 110.0. Igualmente, considerando índices con año base 2010, el índice de empleo en Chimbote, entre 1997 y 2012, se redujo de 195.17 a 107.93 (INEI, 2013).

Por otro lado, los dirigentes de las asociaciones de agricultores que se han posesionado de las tierras del proyecto señalan que exportan diversos productos del agro. Sin embargo, la información oficial no respalda esa afirmación, pues en los últimos cinco años, por la aduana de Chimbote, solo han realizado exportaciones 30 empresas de agroindustria (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2017). De ese grupo de empresas, una constatación in situ por parte de los autores, reveló que solo una corresponde a un cultivo ubicado en las nuevas tierras agrícolas generadas por el Proyecto; está en manos de la *Asociación de campesinos sin tierra Pampa La Carbonera* y tiene una extensión de solo 45 de las 1000 ha ocupadas por los posesionarios.

Según los fines que figuran en su acta de constitución, los agricultores de la asociación cultivan los terrenos en posesión, siguiendo un modelo de asociación gremial, es decir, un modelo que se propone gestionar en forma conjunta beneficios ante el gobierno, entidades de cooperación, etc., y no con fines de coordinación productiva. Por otro lado, entre sus fines se señalan producir y comercializar los productos del agro, lo que implica que cada uno de sus miembros debe asumir el rol de productor y comercializador de su correspondiente producción. Este concepto, propugnado por su dirigencia, contempla que cada agricultor decida en forma independiente el producto o productos a cultivar en su parcela; si bien esto abre la posibilidad de cultivo diversificado de productos (mango, palta, maracuyá, quinua, granada, etc.), las cantidades obtenidas son limitadas y, por lo tanto, no compatibles con los volúmenes que normalmente negocia el mercado internacional.

Precisamente, esta fuerte limitación, que se reproduce en varios escenarios del mundo y de América Latina, ha llevado a diferentes autores de la región a considerar la producción en el agro bajo el modelo de asociatividad. En ese sentido, en Colombia, ante la falta de éxito de la oferta, asociada al reducido tamaño de pequeñas y medianas empresas (pymes), Lozano (2010), propuso la implementación de un modelo de asociatividad que permitiera lograr capacidad de producción significativa, así como una estructura financiera y de costos que hiciera posible ofertar con éxito en los mercados externos. Por su parte, en México, Santiago, Cruz, Acevedo, Ruiz y Maldonado, (2015), señalan que la globalización ha impuesto desafíos que ponen de relieve la necesidad de promover procesos que conduzcan a la asociatividad interempresarial.

Pero la asociatividad no es el fin que persiguen las pequeñas organizaciones de producción; en realidad, es solo un medio para que la empresa alcance competitividad y, con ella, la posibilidad de introducir sus productos en los mercados internacionales.

Como muchos otros conceptos utilizados en el estudio de las organizaciones y de su comportamiento como tales, la competitividad se ha definido y se ha abordado desde diferentes planos y alcances (Cabrera, López y Ramírez, 2011). Uno de los autores más recurridos al respecto, es Michael Porter, quien, considerando un enfoque macro (a nivel de países), definió la competitividad como la capacidad para permanecer en un mercado haciendo frente a sus rivales comerciales (Porter, 1990, 2006). Por su parte, Santacruz-De León, Pérez y Palacio (2010) conciben la competitividad como la capacidad y la actitud que posee un país, una organización o una empresa para competir en la intención de conquistar o mantener consigo un grupo de clientes, al que selecciona entre diferentes opciones que se presentan en un mercado donde existe libre comercio.

El desplazamiento de esta noción hacia un enfoque micro, en la búsqueda de su aplicación en el ámbito de las organizaciones, ha corrido de la mano de diferentes autores, los que han llegado a desarrollos teóricos cada vez más elaborados, con aplicaciones a nivel empresarial (Cabrera et al., 2011). Pero las discrepancias en el concepto de competitividad empresarial y, más aún, en lo que concierne a cómo se medirla, ha revelado que no existe una forma única de alcanzarla.

En ese sentido, Ioan (2012) considera las siguientes categorías operacionales de competitividad en la empresa: capacidad del producto, capacidad productiva de la empresa, capacidades comerciales y, capacidad gerencial. También se considera destacable la experiencia en la formulación de planes estratégicos por producto, que en el caso específico de Ancash siguió el ejemplo de los planes de exportación de alcachofa y de conchas de abanico que se elaboraron para la región (Ministerio de Comercio Exterior y Truismo, 2004). Muchos de estos planes se inician con gran entusiasmo; pero posteriormente, cuando deben soportar su validez empírica y ser utilizados como una guía confiable en entornos competitivos, como los que genera la exportación y la globalización, pueden ser afectados por la aparición de una

competencia basada en un producto innovador e incluso por la apatía del principal sector productor frente a la capacitación necesaria.

Por otro lado, cuando se trata de exportación de alimentos, un factor importante de la competitividad es el alto volumen de producción de un producto específico, lo que se logra por medio de cultivos en terrenos de gran extensión, con despliegue de tecnología, planificación estratégica, etc. (Morales, Velasco y Pérez, 2014).

La literatura ha revelado que, cuando las unidades de producción son pequeñas, los clúster constituyen una de las respuestas más relevantes para superar los desafíos de competitividad que emergen en el camino. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, cit. en Morales et al., 2014) define los clúster como redes de producción de empresas fuertemente interdependientes, ligadas entre sí en una cadena de producción que añade valor. Morales et al. (2014) destacan también que los clúster establecen vínculos de interdependencia funcional para sus procesos productivos (obtención de productos, distribución, publicidad e imagen institucional).

En el caso de la agricultura, en tanto sistema abierto, su aplicación es bastante pertinente; e implica concebir la competitividad en este ámbito como la participación de todo el conjunto de los componentes del sistema, en este caso, el clúster agropecuario. Así, para efectos de este estudio, se consideró que la competitividad agroexportadora incorpora también la capacidad para entregar los productos directamente a los mercados de los países importadores. Se define, entonces, como la capacidad que tienen los agricultores miembros de organizaciones de producción para producir y comercializar sus productos, compitiendo en el mercado internacional y obteniendo beneficios.

Considerando lo expuesto, y circunscribiendo las categorías teóricas examinadas en el escenario local que nos ocupa, la *Asociación de Campesinos sin tierra Pampa La Carbonera*, posesionarios de terrenos del Proyecto Chincas, en las costas del departamento de Ancash (Perú), no se encontró literatura previa que identificara los atributos empresariales, técnicos, económicos y culturales de los agricultores de esta extensa área productiva, que permitiera efectuar recomendaciones para asegurar el logro de competitividad agroexportadora. Este estudio apunta a reducir ese vacío.

Por otro lado, el estudio es importante porque se enfoca en una asociación, representativa respecto de 35 asociaciones similares, que en conjunto conforman un sector de agricultores que tiene en su poder el manejo de una extensión de 10 mil hectáreas, equivalente a la tercera parte del Proyecto Especial Chincas. Además, el área ocupada por los posesionarios reúne atributos ideales para la agricultura (clima, suelo, agua, etc.), por lo cual toda aproximación que apunte a su mejor y adecuado aprovechamiento en la producción de alimentos de calidad, contribuirá a satisfacer las necesidades alimentarias, desarrollar la agroexportación y mejorar el nivel de vida de la población.

En ese sentido, se propuso como objetivo de investigación determinar el nivel de competitividad agroexportadora de los agricultores de la *Asociación de Campesinos sin tierra Pampa La Carbonera*, posesionarios de terrenos del Proyecto Chincas al año 2016. En esa perspectiva, se sostiene como hipótesis que la competitividad agroexportadora de los agricultores del proyecto especial Chincas, de la Asociación de Campesinos sin tierra Pampa La Carbonera, es baja. Como objetivos específicos del estudio se planteó evaluar la situación actual de los cultivos; determinar los factores clave determinantes y estratégicos para la competitividad agroexportadora de los agricultores; y evaluar el nivel de cumplimiento de los factores clave identificados.

Método

La investigación sigue el enfoque mixto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) con procedimientos cualitativos de recolección de datos y procedimientos cuantitativos de interpretación de información; respecto del tiempo, se ubica como estudio transversal.

El universo está conformado por los 207 agricultores miembros de la *Asociación de Campesinos sin Tierra Pampa La Carbonera*, considerados por la administración del Proyecto Chincas como solicitantes de los terrenos, hasta la fecha del levantamiento de datos. La unidad de muestreo se identifica con cada uno de los agricultores de la Asociación. Por razones de accesibilidad a los terrenos, se aplicó el muestreo no probabilístico por conveniencia, sobre la base de los siguientes criterios: parcelas cultivadas, parcelas más accesibles, y parcelas que por su ubicación, cercana a vías de tránsito, ofrecían mayor seguridad. Se consideró, asimismo, los casos de agricultores que estaban presentes en su terreno y mostraron disposición para recibir a los investigadores y responder la encuesta. Se excluyeron del estudio las parcelas eriazas sin cultivo, las de difícil acceso debido a su ubicación o aquellas muy apartadas que no ofrecían seguridad; se dejaron de lado también los casos de agricultores que se negaron a brindar información o que mostraron desconfianza. En general, el acopio de información tuvo que efectuarse en el medio rural.

En general, el procedimiento seguido consta de los pasos o actividades, que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Procedimiento general de investigación

Paso	Actividades	Observaciones
1.	Diseño de un cuestionario con 65 reactivos	Extensión excesiva del cuestionario. Aunque algunos agricultores eran técnicos o profesionales, la gran mayoría tenía bajo nivel educativo. Por lo tanto, la terminología, académica y gerencial, empleada en el cuestionario no sería fácilmente comprensible para dar respuestas. Se reelaboró el cuestionario, y se aplicó por etapas, a fin de presentar menor cantidad de preguntas, enfocada por temas específicos y utilizando terminología fácilmente comprensible para la mayoría de agricultores. En primer lugar, se aplicó el cuestionario de cultivos y actitud agroexportadora, con el cual se obtuvo información útil para las etapas posteriores de análisis.
2.	Diagnóstico situacional	Se realizó un diagnóstico de los aspectos socioeconómicos de la Asociación y sus miembros; asimismo, se identificaron los aspectos económicos de la productividad y rentabilidad de sus cultivos.
3.	Determinación de entidades de influencia	Se identificaron las entidades que influyen el sistema empresarial como sistema abierto, señalando aquellas de su entorno interno y externo, para evaluar la medida en que la asociación estaba integrada a la formalidad empresarial.
4.	Determinación de factores clave de competitividad	1) Identificación de factores relevantes de competitividad en el agro de la zona o provincia. Se tomó como base los 35 factores de competitividad empresarial identificados por Ioan (2012). El equipo de expertos en producción del agro local y exportaciones de Chimbote, identificó 18 factores relevantes de competitividad. 2) Identificación de factores clave de la competitividad agroexportadora de la zona, mediante análisis estructural, realizado por el equipo de expertos. Se identificaron nueve factores. 3) Evaluación de la competitividad agroexportadora, mediante aplicación de cuestionario con escalamiento Likert.
5.	Identificación de problemas y soluciones	En función de la información recogida, se identificaron los problemas y sus posibles soluciones; se elaboró árbol de problemas, árbol de objetivos y matriz del marco lógico para la formulación de una propuesta de actividades directrices que condujera al logro de la competitividad agroexportadora.

Las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la encuesta. La primera, se realizó mediante preguntas abiertas sobre el proceso de instalación y desarrollo de la agricultura en los terrenos en posesión de la asociación. La segunda, se realizó mediante la aplicación de cuestionarios con escalamiento Likert a los agricultores en campo; el cuestionario se enfoca en los cultivos principales, actitud hacia la agroexportación, diagnóstico económico productivo de sus cultivos, y cumplimiento de los factores clave de competitividad agroexportadora. Este último aspecto, se hizo en base a los factores relevantes y factores estratégicos resultantes del análisis estructural efectuado por el equipo de expertos.

A cada nivel de aplicación de los factores de competitividad agroexportadora por parte de los agricultores, se asignó un valor entre 0 y 4, según lo favorable de la opción de respuesta a la competitividad. Las respuestas de los agricultores fueron procesadas para obtener una evaluación de cada factor con una valoración entre 0 y 4. Finalmente, en función de ese valor se obtuvo un puntaje general a contrastar con una escala general de competitividad con los niveles bajo, medio y alto.

Los datos se han recopilado directamente en los cuestionarios de las encuestas, ubicando a los agricultores en el medio rural, en su parcela o en las cercanías de ella. El acopio de información ha sido principalmente en las parcelas ubicadas en los costados de la vía de acceso a la zona *La Carbonera*, que es el territorio de la asociación; se prefirió realizar las encuestas recorriendo a pie la vía de acceso principal.

Los datos han sido procesados valorizando cada respuesta según lo favorable a la competitividad agroexportadora, asignando 0 (cero) a la opción de respuesta menos favorable, y 4 (cuatro) a la más favorable. En base a las respuestas de los agricultores, con empleo del software Excel, se acumularon los puntajes obtenidos por cada pregunta, la cual correspondía a uno de los factores de competitividad, y con ellos se determinó el nivel de cumplimiento. En cada respuesta al 0 (cero) correspondía como porcentaje de aplicación del factor 0% (cero por ciento) y al 4 (cuatro) correspondía como porcentaje de aplicación 100% (cien por ciento)

Luego de determinar el grado de cumplimiento de los factores de competitividad entre todos los agricultores encuestados, para la competitividad global se promedió los porcentajes encontrados para cada factor específico. Dado que todos eran factores determinantes y estratégicos, o sea factores claves de la competitividad, a todos se les asignó la misma ponderación.

Resultados

Diagnóstico Situacional

Situación jurídica

En el año 2001, los agricultores de la *Asociación de Campesinos sin tierra Pampa La Carbonera* ocuparon los terrenos del Proyecto Especial Chinecas, en calidad de invasores, con fines de adjudicación para dedicarlos a la producción de cultivos. Según su constitución, sus fines son:

Reivindicar los derechos del campesinado, incorporando tierras eriazas a la producción agropecuaria; promover el uso eficiente de las tierras y de las aguas teniendo en cuenta la alta tecnología para su aplicación; promover el legítimo derecho de los asociados de acceder a la propiedad de tierras eriazas para dedicarlas a la agricultura; promover el desarrollo de la agroindustria entre los asociados para acceder al mercado nacional e internacional; orientar la producción agropecuaria para atender la necesidades básicas de una buena alimentación de la población fundamentalmente de la provincia del Santa; impulsar la educación y capacitación técnica de sus asociados; coordinar con todos los

gremios locales, regionales, nacionales, con la junta de usuarios y otras organizaciones campesinas para ejecutar acciones de trabajo.

El 2002, el Congreso de la República del Perú promulga la Ley N°27887; en ella se dispone la venta de tierras habilitadas de los Proyectos Especiales Hidroenergéticos y de irrigación del país. En su Artículo 1, esta ley señala:

Las tierras habilitadas o eriazas de los Proyectos Especiales Hidroenergéticos y de Irrigación del país financiados con fondos públicos y/o cooperación internacional, que se encuentren disponibles a la fecha, a adjudicar directamente mediante compraventa a través de sorteo público, hasta el 30% del total de estas tierras, las mismas que serán destinadas a módulos de pequeña propiedad de una extensión superficial de 5 hectáreas y puedan ser adjudicados.

En esa misma ley se establece también lo siguiente:

La venta de lotes de 5 hectáreas no requiere compromiso de inversión, pero sí un proyecto técnico de desarrollo por parte del adjudicatario. La venta de lotes mayores de 20 hectáreas requiere compromiso de inversión del adjudicatario, debidamente garantizado a través de carta fianza u otras formas alternativas de garantía (...) califican como beneficiarios los campesinos y pequeños agricultores individualmente u organizados que residan en las zonas aledañas de influencia de los Proyectos de Irrigación (...). Establecer como orden de prioridades en la adjudicación de tierras habilitadas (...) campesinos y/o pequeños agricultores individuales sin tierras aptas para la agricultura y/o asociativamente (...). El Estado brindará las facilidades de pago a los beneficiarios de la presente Ley, para la adjudicación de los predios, otorgándoseles un plazo de hasta 8 (ocho) años para el pago del valor de las tierras, con un período de 2 (dos) años de gracia.

Por otro lado, la Ley N° 27887 también confería a los agricultores que se encontraban en calidad de invasores, la categoría de poseionarios. El reglamento de esta ley se publicó el 10 de febrero de 2004. Adicionalmente, en los años 2003 y 2006 se emitieron la Ley N°28042, que otorga las posibilidades de adjudicación directa, aunque aparentemente fijaba un plazo previo de permanencia en el terreno para dicha adjudicación; y la Ley N°28841, que anula el plazo establecido por la Ley 28042.

Posteriormente, el 2007, organizados en asociaciones de campesinos sin tierra, los poseionarios presentaron formalmente a la administración del Proyecto Especial Chincas sus expedientes en los que solicitaban la adjudicación de los terrenos ocupados por ellos. Más adelante, se designaron comisiones para evaluación de los poseionarios y adjudicación de las parcelas.

Ubicación

Las parcelas correspondientes a la *Asociación de Campesinos sin tierra Pampa La Carbonera* se encuentran ubicadas al este de la población *Urbanización Bellamar* del distrito de Nuevo Chimbote. A partir de los límites de esta población, en dirección este, se encuentra primero la zona de San Antonio y, a continuación, La Carbonera, en donde se encuentran las parcelas en posesión de los agricultores. La ubicación posee factores positivos para la producción del agro, por su relativa cercanía a la población, las posibilidades de acceso al agua del Proyecto Chincas, además del clima y calidad del terreno.

Demarcación de lotes

Hasta la realización de este estudio, los lotes no contaban con hitos de demarcación de límites. Para el reconocimiento de los límites de sus parcelas, los poseionarios se guían de

accidentes del terreno u obras de infraestructura, como cerros, canales o cercos construidos con maleza. Excepcionalmente algunos lotes tienen cerco de madera o alambradas.

Viviendas

En algunos lotes, los poseionarios han construido pequeñas habitaciones rústicas y de mala calidad. Existen, sin embargo, construcciones de material noble que pertenecen a las escasas empresas de gestión relativamente exitosa.

Vías de acceso

En la zona rural de las parcelas de la Asociación, existe una sola vía de acceso, de huella carrozable, en muy mal estado, cuya superficie consiste de una mezcla de arena y piedras.

La municipalidad de Nuevo Chimote, a través de su gobierno local ofrece desde el año 2014 el perfil y expediente técnico para una carretera asfaltada de 17 km. Sin embargo, no se llegó a definir el financiamiento de la construcción.

Por otro lado, el transporte hacia el interior de la zona La Carbonera es ofrecido por vehículos de propiedad particular que se encuentran en mal estado de conservación, como resultado del tránsito por la vía de acceso. Entre las demandas más requeridas a las autoridades competentes está precisamente la dotación de vías de acceso modernas y seguras a esta zona, para asegurar un transporte rápido y el ingreso de vehículos que se encargan del transporte de productos. Otra demanda apunta a la puesta en marcha de un servicio de transporte de pasajeros eficiente y confortable.

Servicios públicos

La zona en que se encuentran las parcelas de los agricultores poseionarios no cuenta con servicios básicos de agua potable, desagüe ni energía eléctrica, necesarios para la tecnificación de la agricultura, el cumplimiento de normas de sanidad y el desarrollo de la agroindustria.

Situación socioeconómica

Aunque en este estudio no se han efectuado estadísticas o medición de indicadores socioeconómicos, la observación efectuada en la zona aledaña a la vía de transporte, permite señalar que los miembros de la Asociación no cuentan con un nivel socioeconómico favorable. Al respecto, se describe lo siguiente:

- *En cuanto a actividad económica.* Aproximadamente un 35% de los agricultores aún no inician cultivos en sus parcelas, y si alguna vez lo hicieron, su terreno en la actualidad se encuentra inactivo. De las parcelas que se encuentran activas, una parte significativa de agricultores se cultiva las cinco ha que abarca su parcela. Sin embargo, alrededor del 25% de agricultores explota solo una parte de su parcela (aprox. una ha). Por otro lado, hay muy pocos casos de agricultores que se han asociado para establecer un fundo de más de una parcela.
- *En cuanto a riego.* Los agricultores han establecido una junta de usuarios de riego tecnificado, por lo que en la zona visitada se observa la instalación de pequeños reservorios y cintas para la distribución de agua para riego tecnificado. En la zona visitada, próxima a la vía de transporte, no se observan canales de riego por inundación al interior de las parcelas.

Productividad y rentabilidad de cultivos

Para la obtención de la información referente al diagnóstico, con criterio de productividad y rentabilidad, se diseñó el formato para entrevista estructurada. La información obtenida fue proporcionada por los propios agricultores en campo.

El área cultivada materia del presente estudio tiene una extensión aproximada de 1035 ha, y se encuentra ubicada en zona rural a una distancia de 15 km al sur del área urbana en el distrito Nuevo Chimbote.

La producción se basa en diversos productos, entre los cuales, los que están orientados a la exportación son el mango, el maracuyá y el higo; y los destinados al mercado local son la cebolla, el maíz, la palta, la sandía, la granada, el ají, etc.

La mayor parte de la producción se comercializa a través de acopiadores, quienes clasifican los productos según calidad, tamaño, etc. y lo canalizan principalmente hacia el mercado local y nacional, y eventualmente a la exportación. Para este último caso, se manejan los cultivos de modo tal que coincidan las cosechas con las ventanas de mercado que deja la oferta de los productores del mercado internacional.

Los resultados de la encuesta aplicada son los siguientes:

Productos que cultivan

La mayor parte de los cultivos son frutales con demanda y aceptación en el mercado internacional, sobre todo por su calidad. Sin embargo, la exportación no la realizan directamente los agricultores de la Asociación. Producen maíz, cebolla, etc. para el mercado local, además de otros productos, como alfalfa, tara, etc.

El porcentaje de agricultores que planea exportar alcanza 79%. Se trata de un alto porcentaje de agricultores que tiene entre sus objetivos exportar directamente sus productos, posiblemente porque los márgenes que se obtienen al comercializar directamente los productos son más altos que con intermediarios; sin embargo, saben que para ello deben cumplir estándares de calidad, como producción orgánica y otras certificaciones.

Principales productos cultivados

Gracias a su calidad, el mango peruano es calificado como *premium*, en especial por su sabor, color y aroma; por ello, el precio con el que ingresa a los mercados internacionales (sobre todo el de los Países Bajos) es superior al precio promedio de ese mercado.

En la Asociación hay cada vez más parcelas que cultivan este fruto. En entrevista efectuada a uno de los agricultores en cuya parcela se producía mango de variedad Kent, se encontró la siguiente información: Precio de venta por parcela-año, 270 000 soles/parcela-año; costo de producción por parcela-año, 54 400 soles; utilidad de agricultor por parcela – año, 215 600 soles. Otro de los principales agricultores proporcionó información respecto del cultivo de maracuyá: Área cultivada, tres ha; rendimiento, considerando dos campañas de 30 t/ha, 60 mil kg/ha; costo de producción, 26 400 soles/ha; precio de venta en campo, 36 000 soles/ha; utilidad de agricultor por ha, 9 600 soles/ha. Y en el caso del cultivo de higo, la empresa exportadora informó lo siguiente: área cultivada, 35 ha; rendimiento, 12 000 kg/ha; costo de producción, 36 000 \$/ha; precio de venta en campo, 72 000 \$/ha. De lo cual, se deduce que la utilidad por hectárea fue de 36 000 \$/ha, y la utilidad de agricultor por área cultivada-año (35 ha) fue de 1 260 000 US\$/año.

Los productos mencionados son los de movimiento comercial más significativo; aparte de estos, los agricultores cultivan otros productos, aunque en cantidades menores.

Factores que influyen en el Sistema

En la Figura 1 se muestra el panorama organizacional del sistema productivo en estudio, la *Asociación de Campesinos sin tierra Pampa La Carbonera*. Una característica de la asociación es que el nivel de desarrollo de cada uno de los socios es heterogéneo. Hay poseionarios que constituyeron empresas, que cultivan más de 5 ha –área que corresponde a una parcela en

posesión– y que exportan directamente al mercado importador (éste es el caso del Fundo Kiarita, productor de higo), mientras que otros solo cultivan una parcela o menos de las cinco hectáreas. Esta diferencia en magnitud y situación jurídica está asociada a diferentes prácticas de gestión empresarial.

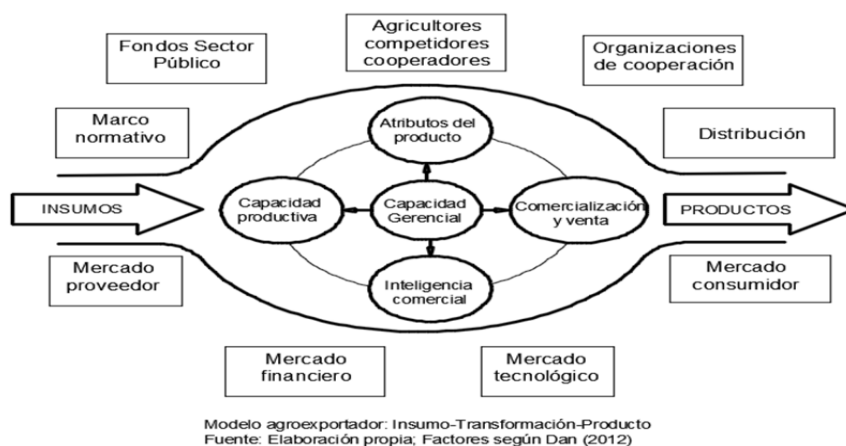


Figura 1: Esquema del panorama organizacional que caracteriza a la *Asociación de Campesinos sin tierra Pampa La Carbonera*.

En la Figura 1 se muestran las principales entidades del entorno y las capacidades requeridas para la competitividad del agricultor. Las interrelaciones entre el sistema productivo y las entidades del entorno se cumplen con normalidad; sin embargo, las interrelaciones con las instituciones públicas no son cumplidas por los miembros de la Asociación. En general, todos se caracterizan por desarrollar actividad en condiciones de informalidad, vinculada a su condición de poseionario. Solo un pequeño grupo de miembros de la Asociación, en adición a su condición de poseionarios y productores, han constituido una empresa con la finalidad de exportar, lo que implica una relación formal con la Aduana.

Entre los vínculos establecidos con el entorno, se identifican los siguientes:

- Las disposiciones para la venta de tierras habilitadas de los proyectos especiales hidroenergéticos y de irrigación del país, ejecutados con fondos del tesoro público y/o cooperación internacional es la Ley 27887, Anexo 4, ampliatorias y modificatorias.
- El principal motivo de su relación con el Proyecto Especial Chinecas, es la adjudicación de 5 ha por parcela para cada agricultor solicitante. Según la Gerencia del Proyecto, Chinecas no cuenta con información de los agricultores en aspectos de producción, aunque sí eventuales coordinaciones respecto a uso del agua.
- Según entrevista al encargado de la función Estadísticas de la Dirección Regional de Agricultura, los agricultores poseionarios del Proyecto Especial Chinecas no mantienen con la Dirección relaciones de coordinación ni reportan su producción.
- La Dirección de Comercio Exterior al momento de la consulta efectuada no contaban con información referente a exportación alguna realizada por los agricultores de la Asociación.
- Para el otorgamiento de créditos por las entidades financieras, las garantías normalmente son los terrenos de propiedad del agricultor solicitante, requisito que ellos, en la actualidad, no cumplen. Este es uno de los argumentos principales con el cual justifican la inactividad de sus parcelas.
- Mercado proveedor, acopiadores o distribuidores, etc. son, en general, del sector privado; con ellos, se mantienen relaciones de carácter comercial, principalmente en

campo. De los proveedores de insumos reciben orientación en relación con el uso del insumo adquirido.

- g) En cuanto a SENASA y las entidades acreditadoras, algunos agricultores se encuentran cultivando productos con calidad de exportación cumpliendo para ello con normas de calidad que exige el mercado internacional. En estos casos, cuentan con las inspecciones de las entidades que corresponden a la certificación que los compradores les exigen.
- h) Con el mercado tecnológico las relaciones son mínimas. Las técnicas aplicadas son en la mayoría de los casos técnicas de general aplicación en el medio agrícola de la zona, además cada agricultor según su cultivo desarrolla las mejoras que considera adecuadas. Excepcionalmente algunos agricultores cuentan con profesionales agrónomos contratados para dirigir la producción. Con la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote mantienen coordinaciones principalmente en rubros de capacitación. En general sus relaciones con el entorno están activas de manera parcial. Las relaciones que se encuentran afectadas guardan una fuerte relación con su condición de poseionarios, que les confieren, según las declaraciones en las entidades consultadas, el carácter de informales, y según las opiniones de los agricultores, su debilidad ante el mercado financiero.

Análisis de la competitividad agroexportadora

Para los factores generales de competitividad empresarial, en un primer cuestionario sobre la vocación y desempeño de los agricultores como exportadores, se utiliza como referencia los 34 factores de competitividad de Ioan (2012) y para la determinación de factores relevantes del medio en estudio, mediante un taller con la participación de expertos se realizó la selección de factores considerados relevantes en la producción del agro en la zona productiva de Pampa La Carbonera, con fines de exportación.

Los factores determinados por Ioan (2012), se sometieron a análisis para determinar aquellos relevantes a la agricultura del medio en estudio, con aplicación de los siguientes criterios: 1) conservar las cinco categorías consideradas por Ioan (2012): capacidad del producto, capacidad productiva, inteligencia comercial, comercialización y capacidad gerencial; 2) dado que se trata de agroexportaciones, enfatizar lo concerniente a la capacidad de producción y las posibilidades de comercialización y ventas al mercado importador; 3) en capacidad del producto considerar las cualidades referentes a su calidad; 4) en capacidad productiva, dar prioridad a aquellos factores favorables para la agroexportación, y, en comercialización enfatizar sobre la experiencia agroexportadora así como acceso y manejo del mercado internacional.

La aplicación de estos criterios permitió pasar de los 34 factores a 18 factores relevantes. En la Tabla 1 se muestra como se sintetizaron y agruparon los factores para contar con una relación de los más significativos y relevantes para el medio en estudio; y en la Tabla 2 se muestra la relación de 18 factores relevantes de competitividad en función de los cuales se determinaron los factores clave de la competitividad agroexportadora de los agricultores en estudio.

Tabla 1 Adaptación de factores generales de competitividad a factores relevantes en Pampa La Carbonera

Categorías (adaptadas)	Indicadores según Ioan (2012)	Factores relevantes (18) determinados por el equipo de expertos
------------------------	-------------------------------	---

Capacidad del producto y Capacidad productiva	Atractivo para el mercado internacional; Ventaja competitiva del producto; Suministro de productos de calidad por parte de los proveedores; Existencia de procedimientos, normas y eficacia del control de calidad	Ventaja comparativa del producto Ventaja competitiva del producto Valor agregado del producto
	Ciclo de vida del producto; La dirección de la empresa está dispuesta a tiempos de espera relativamente largos para cumplirse las metas de exportación La dirección de la empresa está dispuesta a comprometer recursos para la exportación; Capacidad de almacenamiento de la empresa; Evaluación permanente de los proveedores.	Planificación y ejecución de agro-exportaciones
	Grado de actualización tecnológica del proceso productivo; La empresa está preparada para servicios postventa; Capacidad de la empresa de adaptar (transformar) los respectivos productos; Existencia de investigación y desarrollo para el mejoramiento de los productos, los procesos productivos y los equipos;	Actualización tecnológica del personal en prácticas productivas
	Cantidad de los productos exportables; Capacidad de producción de la empresa;	Cantidad exportable del producto Costos de producción
Inteligencia comercial	Conocimiento de las ventajas que ofrecen los acuerdos comerciales; Conocimiento de los estímulos gubernamentales para la promoción de la exportación; Conocimiento de los organismos y los programas de apoyo a la exportación que desarrollan las entidades del país de origen; Conocimiento de la legislación de importación del país meta; Conocimiento de las barreras de entrada en el país meta;	Conocimiento de prácticas, acuerdos y legislación de Comercio Internacional
	Conocimiento de la estrategia comercial y las condiciones de venta de la competencia en el país de destino; La selección de los mercados y clientes internos se hace en base a la investigación de mercado; La política de precio está basada en: costos, precios de la competencia o la situación del mercado; Los planes de comercialización se desarrollan por nichos de mercado, productos y clientes; Mantenimiento de contactos con fuentes de información para estudios de mercado; Registro de marca del producto;	Investigación de mercado internacional
	Calidad de los productos, de acuerdo con los estándares internacionales; Existe un catálogo válido para el mercado interno;	Cultura empresarial de orientación al cliente
Comercialización y venta	Grado de participación en ferias y exposiciones nacionales y/o internacionales;	Participación en ferias y exposiciones nacionales y/o internacionales
	La dirección de la empresa está preparada para entrar en alianzas estratégicas con fines de exportación;	Alianzas estratégicas con fines de exportación
Capacidad gerencial	Experiencia exportadora entre el personal administrativo de nivel superior o medio;	Experiencia del personal en exportaciones Conocimiento de canales de exportación Conocimiento del mercado y cartera de clientes en países importadores
	La dirección de la empresa está dispuesta a compartir el proyecto exportador con el resto del personal de la empresa	Manejo eficiente de recursos financieros Compromiso del personal de la empresa con la exportación
	Los miembros de la dirección de la empresa conocen un idioma de circulación internacional.	Conocimiento en la empresa de idioma de circulación

Fuente: Elaboración propia en función del modelo de Ioan (2012).

Tabla 2 Factores relevantes de competitividad agroexportadora Asociación de Agricultores sin tierra Pampa La Carbonera

Categorías de resultado	Indicadores
Capacidad del producto	Ventaja comparativa del producto Ventaja competitiva del producto Valor agregado del producto
Capacidad productiva	Planificación y ejecución de agroexportaciones Actualización tecnológica del personal en prácticas productivas Cantidad exportable del producto Costos de producción
Inteligencia comercial	Conocimiento de prácticas, acuerdos y legislación de Comercio Internacional
Comercialización y venta	Investigación de mercado internacional Cultura empresarial de orientación al cliente Participación en ferias y exposiciones nacionales y/o internacionales Alianzas estratégicas con fines de exportación Conocimiento del mercado y cartera de clientes en países exportadores Experiencia del personal en exportaciones Conocimiento de canales de exportación Compromiso del personal de la empresa con la exportación
Capacidad gerencial	Manejo eficiente de recursos financieros Conocimiento en la empresa de idioma de circulación

Fuente: Elaboración propia en función del modelo de Ioan (2012).

Después de seleccionar los 18 factores relevantes, el equipo de expertos determinó los factores clave de competitividad con fines de exportación, aplicando en un taller la metodología de análisis estructural, la que siguió los siguientes pasos:

1. Numerar los factores relevantes del 1 al 18.
2. Construir una matriz, en este caso, de 18 filas por 18 columnas, más sus correspondientes encabezamientos. En las casillas de los encabezamientos, de filas y columnas, se ubican los números ordenados del 1 al 18. Estos representan su correspondiente factor relevante.
3. Cada uno de los expertos analiza y opina sobre el grado o medida en que cada factor de una fila, influye sobre los factores correspondientes a cada columna ubicados en esa fila; no se considera el análisis con el mismo factor.
4. El grado de influencia se expresa al aplicar los siguientes valores: no influye = 0, influye poco = 1, influye regular = 2 e influye mucho = 3. En caso de discrepancia, se ponen de acuerdo, valor que es anotado en la correspondiente casilla, hasta completar todas las filas y todas las columnas.

Cálculos de Índices de Motricidad y Dependencia																			
Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Σ = Índice de Motricidad
	1. Ventaja comparativa del producto		1	3	1	1	1	2	3	3	2	1	1	0	1	0	0	1	
2. Planificación y ejecución de agroexportaciones	2		3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	44
3. Costos de producción	1	1		1	2	2	2	2	2	3	1	2	1	0	1	1	1	1	24
4. Valor agregado del producto	1	1	1		2	2	1	1	3	3	2	3	3	2	1	1	1	1	29
5. Actualización tecnológica del personal en prácticas productivas	2	2	3	3		2	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	3	1	39
6. Investigación de mercado internacional	1	1	2	3	1		3	1	3	3	2	3	3	2	1	3	2	1	35
7. Cultura empresarial de orientación al cliente	2	0	2	3	2	2		1	3	3	2	2	3	2	1	1	2	1	32
8. Manejo eficiente de recursos financieros	1	2	3	2	2	1	0		2	2	3	2	2	1	1	1	1	0	26
9. Participación en ferias y exposiciones nacionales y/o internacionales	1	2	2	3	3	2	3	1		3	3	3	3	3	1	3	2	1	39
10. Ventaja competitiva del producto	1	1	2	3	2	1	2	1	3		3	3	2	1	1	2	1	2	31
11. Cantidad exportable del producto	0	2	3	2	2	2	2	2	3	3		3	3	3	1	1	1	1	34
12. Alianzas estratégicas con fines de exportación	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3		3	3	2	3	3	2	43
13. Conocimiento del mercado y cartera de clientes en países importadores	1	2	2	3	3	1	3	1	3	2	2	2		3	2	3	2	1	36
14. Conocimiento de prácticas, acuerdos y legislación de Comercio Internac	0	2	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2		1	2	1	1	27
15. Experiencia del personal en exportaciones	2	3	2	2	1	2	3	1	3	2	2	3	3	3		3	3	2	40
16. Conocimiento de canales de exportación	0	2	1	3	2	1	2	1	2	2	3	1	3	2	2		1	2	30
17. Compromiso del personal de la empresa con la exportación	0	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	34
18. Conocimiento en la empresa de idioma de circulación internacional	0	0	0	1	2	2	2	0	3	2	1	3	3	3	1	2	2		27
Σ = Índice de Dependencia	16	26	36	40	36	29	36	27	47	43	38	39	39	34	22	33	30	20	
Instrucciones:																			
Pregunta: ¿Cuánto influye Factor de Fila sobre Factor de Columna? Respuestas: No influye=0; Influye poco=1; Influye regular=2; Influye mucho=3																			
Mg. José Herman Rodríguez						Lic. Jorge Vargas Asto						Ing. Atilio Sarmiento Torres							

Figura 2. Valores de Motricidad – dependencia por factores

Fuente: Elaborado por equipo de expertos

Con la sumatoria de los valores de cada casilla en el sentido horizontal y en el sentido vertical, se calcularon los índices de motricidad y de dependencia respectivamente por cada factor. El cálculo es como sigue: Índice de motricidad = Sumatoria de las calificaciones en el sentido horizontal (filas); Índice de dependencia = Sumatoria de las calificaciones en el sentido vertical (columnas) (Figura 2).

Con los valores correspondientes a sus índices de motricidad y de dependencia, cada factor se ubicó en un plano conformado por los ejes de coordenadas siguientes: eje vertical: Índices de motricidad de factores; eje horizontal: Índices de dependencia de factores.

A continuación, se muestra (Tabla 3) la denominación tanto de los cuadrantes como zonas y de los factores que resultan en el espacio de los cuadrantes.

Tabla 3 Tipos de factores según zonas del plano motricidad - dependencia

ZONA	TIPO DE FACTORES
Primer cuadrante: Zona de poder	Factores determinantes
Segundo cuadrante: Zona de conflicto	Factores estratégicos
Tercer cuadrante: Zona autónoma	Factores desarticulados
Cuarto cuadrante: Zona de salida	Factores de resultados

Con los valores promedio entre el máximo y el mínimo de las sumatorias obtenidas en cada uno de los ejes (Motricidad y Dependencia) se determina la posición que divide el espacio comprendido entre esos ejes en cuadrantes (Figura 3). Asimismo, se muestra la ubicación en el Plano de Motricidad – Dependencia, de los 18 factores analizados.

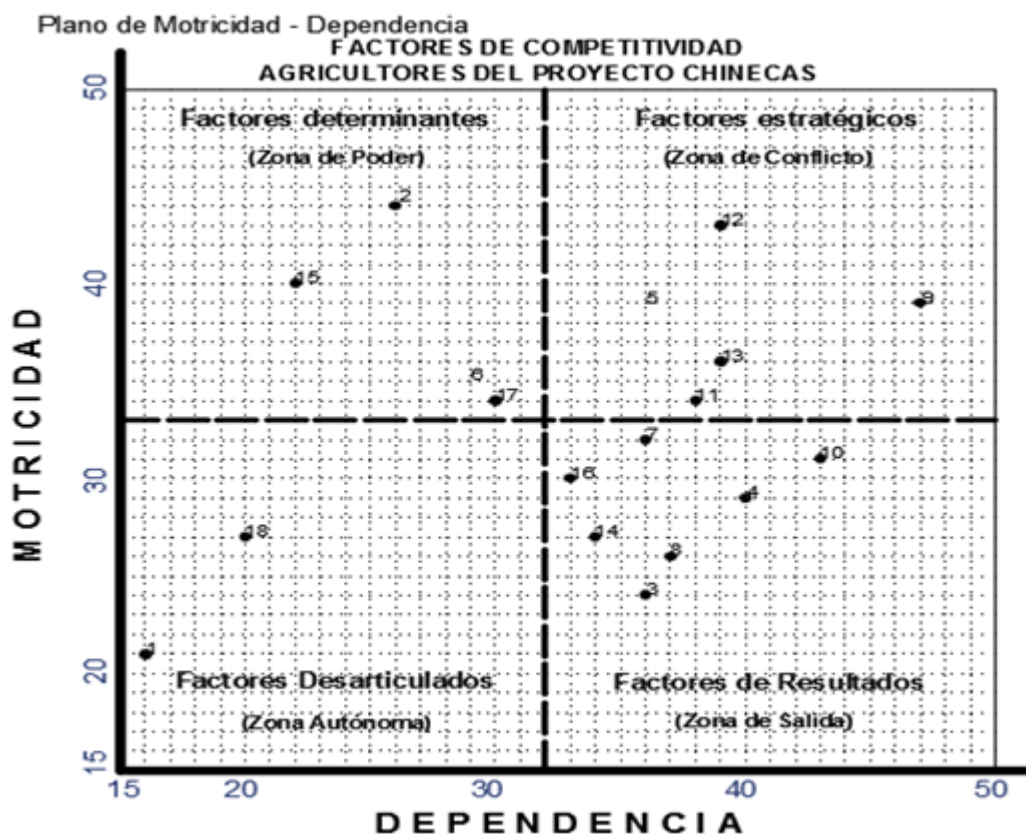


Figura 3. Zonas del Plano de Motricidad – Dependencia

En base a la ubicación de factores en los cuadrantes del plano, se definen los factores clave determinantes y estratégicos de competitividad de los agricultores de la Asociación (Tabla 4).

Tabla 4. Factores clave de competitividad – Agricultores Pampa La Carbonera

N°(*)	Denominación
<i>Factores determinantes:</i> Factores alta motricidad y baja dependencia:	
2	Planificación y ejecución de agro-exportaciones
15	Experiencia del personal en exportaciones
6	Investigación del mercado intencional
17	Compromiso del personal con la exportación
<i>Factores estratégicos:</i> Factores de alta motricidad y alta dependencia;	
5	Actualización tecnológica del personal en prácticas productivas
9	Participación en ferias nacionales e internacionales
12	Alianzas estratégicas con fines de exportación
11	Cantidad exportable del producto
13	Conocimiento del mercado y cartera de clientes en países importadores

* Número de identificación del factor en el listado de factores relevantes.

Se evaluó el cumplimiento de los factores clave identificados con la aplicación del análisis estructural, mediante un cuestionario, en el que se formularon preguntas cerradas con opciones de respuestas en escala de Likert, a las cuales para determinar porcentajes ponderados de cumplimiento se les asignó los siguientes valores: nunca (0), pocas veces (1), regular (2), casi siempre (3) y siempre (4). Luego de conjugar el nivel de cumplimiento de los agricultores por

cada uno de los nueve factores clave, se determinó el nivel general de competitividad agroexportadora de la Asociación (Tabla 5).

Tabla 5. Valoración general de la competitividad de los Agricultores de la Asociación Agricultores Pampa la Carbonera

Factor	%
Planificación de las exportaciones	9.2
Actualización en prácticas tecnológicas de producción	10.5
Cantidad exportable de productos	0.0
Conocimiento del mercado y tiene cartera de clientes en países exportadores	3.9
Participación en ferias y exposiciones nacionales y/o internacionales	21.1
Alianzas estratégicas con otras empresas con fines de exportación	10.5
Investigación de mercado internacional	1.3
Experiencia del personal en exportaciones	3.9
Desarrollado de compromiso del personal de la empresa con la exportación	35.5
Sumatoria:	95.9%
Promedio:	10.65%

A continuación (Tabla 6), se muestra la interpretación de cada uno de los factores y la valoración porcentual obtenida para cada uno de ellos.

Tabla 6. Interpretación del cumplimiento de factores de competitividad agroexportadora de los agricultores de la Asociación Pampa La Carbonera

Factor	%	Interpretación
Planificación de las exportaciones	9.2	Valor que revela una muy escasa planificación de participación del agricultor en las exportaciones. Sin embargo, la escasa participación que revela está referida a la información que le proporcionan los acopiadores y la obtenida por medios informales, propios de su medio como son las decisiones adoptadas por familiares o amigos dedicados también a la agricultura. En el acopio de información que se ha efectuado sobre sembríos, se ha podido observar que los productos cultivados varían de una campaña a otra y no se aprecia una planificación concertada de cultivos, lo que arroja la gran variedad de productos que siempre se tienen.
Actualización en prácticas tecnológicas de producción	10.5	La administración del proyecto Chinecas y otras instituciones esporádicamente ofrecen seminarios de capacitación, que son ofrecidas tanto a los dirigentes como a los demás miembros de la asociación, sin embargo, ellos se refieren a aspectos técnicos de los cultivos, mas no a los aspectos administrativos que es donde se requiere un cambio sustantivo de pensamiento y estrategia productiva.
Cantidad exportable de productos	0.0	Su valor relativamente reducido se debe a las limitaciones del tamaño de las parcelas y a que aún no se establece entre los agricultores una adecuada cultura de asociatividad. Hay agricultores que reclaman una cultura de asociatividad empresarial, sin embargo, es muy fuerte el individualismo y la poca tendencia a unir capacidades productivas para atender compromisos de suministro de productos al mercado internacional.

Conocimiento del mercado y tiene cartera de clientes en países exportadores	3.9	Este factor es tan bajo como el de la planificación de importaciones lo cual es natural tratándose en realidad de pequeños agricultores con escasas posibilidades de acceder a fuentes de información sobre el mercado internacional.
Participación en ferias y exposiciones nacionales y/o internacionales	21.1	En este aspecto, los dirigentes, que al mismo tiempo son agricultores tienen vinculaciones con lo cual fomentan y apoyan a los miembros de la asociación para participar en este tipo de eventos; sin embargo, esta participación no alcanza un nivel de mediana competitividad.
Alianzas estratégicas con otras empresas con fines de exportación	10.5	Un punto en el que si desarrollan vinculaciones, aunque escasas, son las vinculaciones con otros agricultores y principalmente con acopiadores o intermediarios de exportaciones.
Investigación de mercado internacional	1.3	El conocimiento de los agricultores llega solo hasta los intermediarios, pero no alcanza a conocer a los consumidores finales del extranjero que son el mercado internacional.
Experiencia del personal en exportaciones	3.9	Los agricultores están en contacto regularmente con acopiadores y otros agentes de exportación, aunque ellos no gestionan las exportaciones directamente a los clientes en el extranjero.
Desarrollado de compromiso del personal de la empresa con la exportación	35.5	Las dirigencias y los agricultores tienen una fuerte aspiración a convertirse en exportadores, sin embargo sus condiciones tecnológicas y económicas no les permiten concretar esa aspiración.

Según el análisis estructural efectuado por el equipo de expertos, entre los factores inherentes a los productos, que se esperaba calificaran como fortalezas del sistema productivo, el factor ventaja comparativa del producto resultó entre los factores desarticulados, y la ventaja competitiva del producto resultó como factor de resultado. Por tanto, fueron otros los factores calificados como determinantes, con alta motricidad y baja dependencia; y como factores estratégicos, con alta motricidad y alta dependencia, en los cuales debe centrarse la atención para impulsar la competitividad agroexportadora. Estos factores se evaluaron mediante la encuesta; sus valores porcentuales, como se nota en la Tabla 6, son mínimos.

Entre todos estos factores de bajo nivel de cumplimiento, resaltan sin embargo con alto valor, el desarrollo de un nivel de compromiso con la empresa para la exportación, la cual es resultado de la idiosincrasia emanada de la dirigencia y captada por los agricultores. Otros factores de bajo nivel de cumplimiento pero que superan al resto, son alianzas estratégicas principalmente con acopiadores para canalizar su producción hacia los mercados tanto local como del exterior y la experiencia que ellos están logrando en esas operaciones, donde no son ellos los que exportan directamente, pero en algunos casos logran que su producción sea destinada por otros operadores e intermediarios a la exportación.

Considerando que todos los factores críticos, tienen importancias equivalentes, el nivel general de competitividad agroexportadora (CA) de los agricultores de la Asociación de Campesinos sin tierra Pampa La Carbonera lo podemos obtener como un promedio de los valores obtenidos para la competitividad agroexportadora de cada factor; por tanto:

$$CA = (9.2+10.5+0.0+3.9+21.1+10.5+1.3+3.9+35.5)/9 = 10.65\%$$

Con ese cálculo, se ha obtenido la evaluación de la competitividad agroexportadora de los agricultores de la Asociación, basada en las respuestas a las preguntas centrales del cuestionario. En esta encuesta se evaluó también su voluntad a la asociatividad y las disciplinas en las cuales consideraba que requerían capacitación. En cuanto a su voluntad para asociarse

con fines de exportación, el 95% de los agricultores manifestó que sí lo haría, mientras que solo cinco por ciento manifestó que no lo haría.

Según opiniones verbales recogidas de los propios agricultores, entre ellos hay mucho individualismo y desconfianza, por lo que no hay una tendencia a la asociación empresarial con fines de planificación concertada y realización conjunta de planes de producción. Sin embargo, ante la posibilidad de exportar, las opiniones cambian, pues 86.4 % considera necesario asociarse.

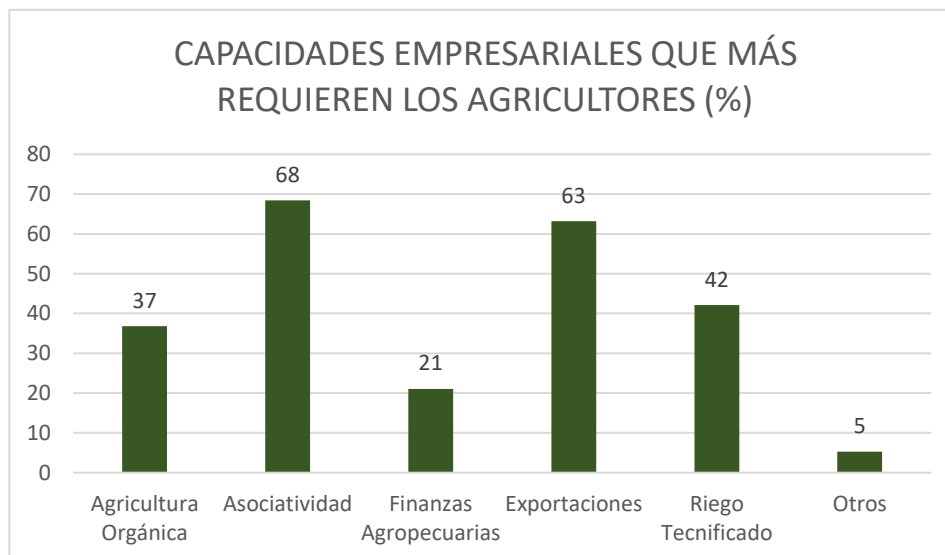


Figura 4. Respuestas de las capacidades empresariales que más requieren mejorar los agricultores

Dada la modalidad bajo la cual actualmente producen y logran que se canalice su producción a los mercados del exterior, entre los temas de capacitación que ellos priorizan están los aspectos financieros de la actividad agropecuaria y las formas de asociatividad empresarial.

Según Cabrera et al. (2011), no existe una forma única de alcanzar la competitividad de una empresa y mucho menos de establecer cómo medirla. Además, existen pocas referencias sobre niveles de competitividad. A criterio de los investigadores, se establecieron los siguientes niveles de competitividad: nivel bajo, de 0 a 33%; nivel medio, de 34 a 66%, y nivel alto, de 67 a 100%. Bajo estos parámetros, el nivel de competitividad agroexportadora que corresponde a los agricultores de la Asociación es nivel bajo (10.65%).

Discusión

En el diagnóstico situacional, se identificaron como situaciones positivas la ubicación de los terrenos y la organización para el logro de objetivos gremiales. Como situaciones negativas, se identificaron los aspectos legales que resultan contradictorios o confusos; la demarcación de parcelas y servicios públicos para agricultura; las viviendas y vías de acceso; y la falta de una organización basada en asociación con fines productivos. Estas situaciones negativas revelan heterogeneidad en iniciativa productiva y selección dispersa de productos a cultivarse.

De manera específica, se ha verificado que entre los agricultores poseedores de las parcelas de la Asociación, hay agricultores exitosos; sin embargo, son muy pocos. En contraste, una parte significativa de agricultores se encuentra cultivando sus parcelas parcialmente o mantiene su terreno sin cultivo. Cabe señalar que solo uno de los agricultores figura ante Aduana como exportador, y lo hace en condiciones exitosas. La comercialización de sus productos se hace a través de acopiadores, quienes deciden el destino final de los productos, ya se trate del mercado local, nacional o exterior.

En los resultados obtenidos referentes a la cantidad exportable de producto, los agricultores estudiados están en desventaja, ya que de acuerdo a la Ley 27887, a cada miembro de la Asociación le corresponde solamente cinco ha, una extensión de terreno cuya cantidad de producto no alcanzaría el volumen que normalmente se comercia en el mercado internacional de productos del agro.

Como factores clave determinantes y estratégicos para la competitividad agroexportadora de los agricultores de la Asociación, el análisis estructural arrojó nueve factores, cuatro factores determinantes (alta motricidad y baja dependencia) y cinco factores estratégicos (alta motricidad y alta dependencia). Consideramos que los cinco factores estratégicos, por su mayor dependencia, además de su alta motricidad, resultan prioritarios, ya que inciden en aspectos vitales de las exportaciones (tecnología, cantidad exportable de producto y alianzas estratégicas), lo que se traduce en conocimiento del mercado y cartera de clientes.

La valoración porcentual del nivel de cumplimiento de los factores clave, en forma desagregada y en promedio, es baja (en promedio, 10.65%). Uno de los factores que normalmente es valorado, en tanto influye positivamente en condiciones para la producción, es la ventaja comparativa, que normalmente es resultado de condiciones naturales del medio en el cual se realiza la producción, y tiene escasa motricidad y escasa dependencia. Por este motivo, en el caso investigado, la ventaja comparativa resulta en el cuadrante de factores desarticulados.

El resultado de la investigación revela una baja productividad. Al analizar sus causas, efectos y lineamientos para el desarrollo productivo de las parcelas de la asociación de agricultores en estudio, se han identificado como acciones a desarrollar las siguientes: contar con suficiente área cultivada; lograr alta capacidad de gestión; lograr un adecuado manejo técnico de cultivos; y contar con suficiente financiamiento y suficientes alianzas estratégicas. Todos estos factores requieren la participación tanto de los mismos agricultores, como de sus dirigencias y de organismos externos, principalmente la gerencia del Proyecto especial Chincas.

A la luz de Bada y Rivas (cit. en Santacruz, 2010), la Asociación está lejos de alcanzar competitividad. En este caso, se trata de empresas de mínima dimensión (parcelas de 5 ha) para atender en forma individual un mercado de exportación; aún no se encuentran en asociación empresarial para producción conjunta; y existen entre ellas ciertos prejuicios (individualismo y desconfianza), reforzados por experiencias negativas del pasado en préstamos de responsabilidad solidaria, que atentan contra la asociatividad.

Sin embargo, a similitud de Bada y Rivas (cit. en Santacruz, 2010), aquí también se utilizó muestreo no aleatorio dirigido, dado que muchos de los titulares de las solicitudes no viven en la ciudad, sino en la zona rural o en otras provincias. Además, aunque ya tienen sus parcelas definidas, en muchos casos, con cultivos o sin ellos, carecen de cercos e ingreso formal a la propiedad o del personal encargado del trabajo de campo de la investigación. Por este motivo, se tuvo que acudir también a locales comerciales a los cuales acuden los agricultores para la compra de sus insumos; y a locales en los cuales las dirigencias realizan sus reuniones, con el objeto de tomar contacto con ellos en las inmediaciones de esos espacios.

En este estudio se ha percibido la hegemonía del acopiador, distribuidor y del importador, y una muy escasa intervención de los agentes del estado, lo cual concuerda con los hallazgos de Mora (2014), quien reconoce que esa situación es producto de la necesidad de las economías campesinas de subsistir y desarrollarse en medio de modelo económico neoliberal, fundamentado casi exclusivamente en los mecanismos y agentes hegemónicos del mercado, con muy escasa intervención del Estado.

Una de las razones que explican la baja competitividad encontrada tiene que ver con la extensión de los predios, aunada a la actitud individualista del agricultor. En contraste con los hallazgos de Santacruz (2010), quien enfocó la competitividad del café colombiano, considerando una zona de cultivo de más de 25° mil ha, aquí se trabaja en función de un área total de solamente 1000 ha, con el agravante de que en estos terrenos se cultiva una gran variedad de productos (mango, palta, granada, higos, maracuyá, holantao, sandía, alfalfa, tara, etc.), que suponen no solo tratamiento diferenciado, sino inversiones distintas y, lo que es peor, sistemas productivos que no toman en cuenta las economías de escala, las que facilitarían la mejora de la tecnificación de su producción, mayor poder de atracción ante el mercado financiero, y la posibilidad de contar con el tamaño conveniente para acceder al mercado internacional.

Santacruz (2010), también sirve de contraste ya que enfoca la competitividad de una zona de 253,955 ha, dedicada a un solo producto (café) mientras que en la zona de nuestro estudio, tenemos solamente 1000 ha, sin embargo en dichos terrenos se cultivan una gran variedad de productos como: mango, palta, granada, higos, maracuyá, holantao, sandía, alfalfa, tara, etc. Lo cual constituye un sistema productivo que no toma en cuenta las economías de escala que facilitarían: mejorar la tecnificación de su producción, ser más atractivo ante el mercado financiero y contar con la dimensión conveniente para acceder al mercado internacional, todo lo cual contribuiría a su rentabilidad.

Ante esa realidad, la Asociación reconoce la validez de contribuir en favor de los aspectos de organización para conferir a los sectores productivos rurales fortalezas que impulsan su desarrollo, un acción reconocida por Pérez-Hernández (2011), aunque para ello se deben cumplir los principios que aseguren el logro de resultados específicos; y por otro lado, se reconoce también la pertinencia de asociarse bajo un nuevo modelo, como señala Soto (2014), en tanto los agricultores están dispuestos a asociarse con fines de exportación, pero requieren tener claro el “para qué”.

Conclusiones

Según el diagnóstico situacional, las condiciones en que se desenvuelven las actividades de los miembros de la Asociación de Agricultores sin tierra Pampa la Carbonera, son insuficientes, aspecto que redundará en la baja competitividad productiva en general y en la situación económica y bienestar de la mayoría de ellos.

Los factores clave de competitividad agroexportadora que deben cumplir los empresarios agricultores del Proyecto Especial Chincas son la planificación y ejecución de agroexportaciones; la actualización tecnológica del personal en prácticas productivas; la cantidad exportable del producto; la investigación del mercado internacional; la participación en ferias y exposiciones nacionales y/o internacionales; las alianzas estratégicas con fines de exportación; el conocimiento del mercado y cartera de clientes en países exportadores; la experiencia del personal en exportaciones y compromiso del personal de la empresa con la exportación.

El nivel de competitividad agroexportadora de los agricultores de la Asociación de Campesinos sin tierra Pampa La Carbonera, al año 2016, es bajo, con una valoración porcentual de 10.65%. Entre los niveles de competitividad encontrados por cada uno de los factores clave de agroexportación de los agricultores del proyecto Chincas, los de menor nivel son los que refieren la planificación de las exportaciones, el conocimiento del mercado, contar con cartera de clientes y la investigación del mercado internacional. En realidad, todos los factores analizados arrojan nivel bajo de valoración, mientras que sólo el desarrollo del compromiso del personal con la exportación supera el nivel bajo.

Referencias

- Cabana-Villca, R., Cortes-Castillo, I., Plaza-Pasten, D., Castillo-Vergara, M. & Alvarez-Marin, A. (2013). Análisis de Las Capacidades Emprendedoras Potenciales y Efectivas en Alumnos de Centros de Educación Superior, *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(1), 65-75.
- Cabrera, A.M., López, P.A. & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de Investigación*, N° 4. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central.
- Callata A. (2016). *Estudio de pre factibilidad para la implementación del proceso de comercialización y exportación de mango orgánico a los Estados Unidos*. Trabajo de Titulación para optar el Título Profesional de Economista. Universidad Nacional Agraria, Lima, Perú.
- Congreso de la República del Perú (s/f). *Proyecto Especial CHINECAS – Antecedentes – Generalidades*. Recuperado de <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/87ED2CF0F6ED245705256D25005DC17F?opendocument>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. (2013). *Índice mensual del empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores por rama de actividad económica, octubre 1997 - mayo 2013*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Ioan, D.S. (2012). Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las PYME's en Venezuela. *Compendium*, 15(28), julio, 23-42.
- Ley N°27887. Ley que establece las disposiciones para la venta de tierras habilitadas de los proyectos especiales hidroenergéticos y de irrigación del país, ejecutados con fondos del tesoro público y/o cooperación internacional. *Diario Oficial El Peruano*, 18 de diciembre de 2002.
- Ley N°28042. Ley que amplía los alcances de la Ley N°27887. *Diario Oficial El Peruano*, 27 de julio de 2003.
- Ley N°28841. Ley que modifica la Ley N°28042. Ley que amplía los alcances de la Ley N°27887. *Diario Oficial El Peruano*, 25 de julio de 2006.
- Lozano, F (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 5(2), julio-diciembre, 161-191.
- Medicina, J.A. (2014). Pesca artesanal en el Perú. *Ingeniería Industrial*, 32, enero-diciembre, 27-58.
- Ministerio de Comercio Exterior y Truismo. (2004). *Plan Estratégico Exportador de Ancash, PERX: Ancash*. Lima: MINCETUR. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Ancash/PERX_Ancash.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). *Estadísticas laborales*. Disponible en <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=93&tip=>
- Morales, L.A., Velasco, L. & Pérez, S.I. (2014). Estrategias para la formación de "clusters" agrícolas en zonas rurales. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 35, julio-diciembre, 1004-1011.
- Mora-Riapira, E.H. Vera-Colina, M.A. & Melgarejo-Molina, Z.A. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(2015), 79–87. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Pérez-Hernandez, L.M. (2011). Influencia de organizaciones en el desarrollo rural: Caso de Saklinas, San Luis de Potosi. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 2(4), julio-agosto, 515.527.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editores.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Bogotá: Ediciones Deusto.
- Proyecto Especial Chinecas. (2016). Respuesta a información solicitada. Gerencia General del P.E. Chinecas. Chimbote, Perú.
- Santacruz-De León, E.E., Pérez, O.L. & Palacio, V.H. (2010). Competitividad de las organizaciones de productores de café orgánico del Soconusco, Chiapas; un análisis a través de las actitudes de sus dirigentes. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, 4(9), diciembre, 1-38.
- Santiago, D.P., Cruz, B.C., Acevedo, J.A., Ruiz, A. & Maldonado, J.R. (2015). Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca *Revista Mexicana de Agro-negocios*, 36, enero-junio, 1167-1177.
- Soto, O.A. (2014). *Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el Distrito de Motupe - Departamento de Lambayeque*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas- Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Esqueche, J.S., Lavado, N. Competitividad agroexportadora de los agricultores del Proyecto Especial Chinecas, Chimbote, Perú

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, SUNAT. (2017). Respuesta a “Solicita información respecto a las empresas que efectúan exportaciones en la jurisdicción de la Aduana de Chimbote” División técnica aduanera, Recaudación y Contabilidad. Especialista 3. Reg. 4414.